

競争政策と公的再生支援の在り方に関する研究会（第3回会合）議事録

1 日時 平成26年9月25日（木）10時00分～13時00分

2 場所 公正取引委員会大会議室

3 出席者

越智 隆雄 内閣府大臣政務官

（研究会委員）

座 長 岸井 大太郎 法政大学法学部教授

委 員 青柳 由香 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授

上村 達男 早稲田大学法学部・大学院法務研究科教授

大山 泰 株式会社フジテレビジョン報道局専任局次長兼
経済部編集委員兼解説委員

富山 和彦 株式会社経営共創基盤代表取締役CEO

松村 敏弘 東京大学社会科学研究所教授

（ヒアリング対象者）

乗田 俊明 日本航空株式会社常務執行役員経営企画本部長

梅原 秀彦 日本航空株式会社経営企画本部経営戦略部長

伊東 信一郎 ANAホールディングス株式会社代表取締役社長兼
全日本空輸株式会社取締役会長

菅原 貴与志 ANAホールディングス株式会社執行役員グループ法務部長

加藤 潔 株式会社足利銀行常務執行役総合企画部長

大塚 浩樹 株式会社足利銀行総合企画部担当部長

（事務局）

公正取引委員会事務総局 松尾経済取引局長，杉山経済取引局総務課長，
片桐経済取引局調整課長

4 会議次第

（1）開会

（2）内閣府大臣政務官挨拶

（3）日本航空株式会社からのヒアリング

(4) 全日本空輸株式会社からのヒアリング

(5) 株式会社足利銀行からのヒアリング

(6) 質疑応答

(7) 閉会

5 議事録

○岸井座長 それでは、少し早いですが、質疑の時間も長めに取りたいと考えていますので、ただ今から、競争政策と公的再生支援の在り方に関する研究会第3回会合を開催いたします。

開催に当たりまして、越智内閣府大臣政務官から御挨拶を頂きたいと思います。越智政務官、よろしくお願いいたします。

○越智内閣府大臣政務官 皆様、おはようございます。ただ今御紹介いただきました、この9月4日に内閣府の大臣政務官を拝命いたしました、衆議院議員の越智隆雄でございます。公正取引委員会に関する事務を担当することになりましたので、今日は御挨拶のためにお邪魔させていただいた次第でございます。

委員の皆様におかれましては、本当に御多用のところ、本研究会にお集まりいただきましてありがとうございます。

第1回、第2回におきまして、委員の皆様を中心に活発な御議論を頂いたと聞いておりますが、今日は、競争政策と公的再生支援の在り方について幅広く御議論いただくために、公的再生支援に関する代表的な再生企業や、その競争事業者等の皆様に来ていただいて、ヒアリングをされると聞いております。私自身も、競争政策の観点から公的再生支援の在り方を検討することは、我が国にとって大変重要だと考えております。委員の皆様におかれましては、本年末に向けて中間取りまとめを作っていただけると聞いております。どうか真摯な議論を尽くしていただきまして、中間取りまとめに向けて御議論いただけたら大変有り難いと思います。

どうぞよろしくお願い申し上げます。御挨拶とさせていただきます。ありがとうございます。

○岸井座長 どうもありがとうございました。

越智内閣府大臣政務官におかれましては、公務のため、これで御退席となります。

また、報道関係者の方もここで御退席をお願いいたします。

(越智政務官 退室)

○岸井座長 それからあと1点、御連絡であります、本日は大山委員及び富山委員は所用により途中で御退席ということですが、特に御挨拶は必要ありませんので、よろしくお願いいたします。

次に、配布資料の確認及び本日の議事の進め方について、事務局から説明をお願いいたします。

○片桐調整課長 まず、お手元に配布しております資料の確認をさせていただきます。会議次第がございまして、次に、資料1といたしまして、日本航空株式会社から御提出のありました「当社の再生の経緯と競争環境への影響について」と題する資料。次に、資料2として、全日本空輸株式会社から御提出のありました「日本航空への公的再生支援により生じた競争上の課題について」と題する資料。次に、資料3として、株式会社足利銀行から御提出のありました「足利銀行の一時国有化と再生」と題する資料。そして、資料4として研究会日程（案）。以上でございます。

次に、本日の議事の進め方でございますけれども、まず、日本航空株式会社より再生支援の概要等について御説明を頂き、その後、質疑応答といたします。次に、全日本空輸株式会社より、日本航空株式会社への再生支援につきまして、競争事業者としての意見等について御説明を頂き、その後、質疑応答といたします。次に、株式会社足利銀行より再生支援の概要等について御説明いただいて、その後、質疑応答としたいと考えております。

○岸井座長 どうもありがとうございました。

それでは、これからヒアリングに移りたいと思います。

（日本航空株式会社 入室）

○岸井座長 それではまず、日本航空株式会社からの御説明であります。お忙しいところ、お越しいただきましてありがとうございます。

お時間は、最初に20分間ほど御説明を頂き、続いて30分間程度、質疑応答の時間を設けております。日本航空からのヒアリングの終了予定時刻は10時55分とさせていただきますので、各委員の皆様、御協力をお願いいたします。ただ、質問が長引くようでしたら、時間は少し柔軟に対応させていただきたいと思います。

それでは、日本航空の乗田俊明常務執行役員経営企画本部長及び梅原秀彦経営企画本部経営戦略部長、よろしくお願いいたします。

○乗田本部長 日本航空の乗田でございます。本日はよろしくお願いいたします。

それでは、まず私から、お配りいたしました資料につきまして、簡単に御説明を申し上げた

いと思います。

御承知のとおり、弊社は平成22年1月19日に会社更生法の適用を申請したことに関連いたしまして、債権者の皆様に多額の債権放棄を、そして株主の皆様には100%減資をお願いするなど、多くの関係の皆様にも多大なる御迷惑をお掛けいたしました。ここに改めて深くおわびを申し上げます。

平成22年1月19日、政府から頂戴した声明は主に3点ございます。まず1点目が、企業再生支援機構による全面的な支援の下、裁判所の関与により透明性・公平性が確保された会社更生法の手続を通じて確実な再生を図ること。2点目が、日本航空は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おりますので、再生を果たすまでの間、必要な支援を行うということ。3点目が、日本航空におきましては、企業再生支援機構の支援手続と会社更生法手続を併用する枠組みの下で、全社を挙げて事業と財務基盤の健全化に強力に取り組み、安全な運航の確保について万全を期すことを強く要請するといった内容でございます。

政府として支援していくとの御判断を頂き、企業再生支援機構から3500億円の御出資を頂き、再建に向けた最後の機会を頂戴いたしました。全社員が肝に銘じ、正に声明にあるとおり、安全運航の確保を大前提に、事業と財務基盤の健全化に全力で取り組んできたところでございます。

後ほど御説明申し上げますが、弊社としては、できる限り早期に真の民間企業として再出発を果たすことが、御支援を頂いた、あるいは御負担をお掛けした関係の皆様、更には、利用者である国民の皆様への責務であると考え、徹底的なコスト削減に加え、企業としての根幹をなす企業理念の再構築、JALフィロソフィの制定、部門別採算制度の導入により、社員の意識改革に努めてきたところでございます。

それでは、本日お話をさせていただくことということで、目次を書かせていただいております。これに従いまして御説明をさせていただきたいと思います。

大きく4点でございます。1点目が法的整理に至るまでの経緯、それから、2点目が更生計画の内容、3点目が経営改革の内容と効果、4点目が公的支援の終了と競争環境への影響、これについて少し御説明を加えたいと思います。

それでは、1番の「法的整理に至るまで（1）破たんに至った経緯」のページを御覧ください。破綻に至った経緯を簡単に御説明いたします。

2000年代の業績の推移をグラフに示しております。2001年の9.11テロ、2003年のイラク戦争、SARS（重症急性呼吸器症候群）により、特に国際線航空需要が減少し、2005年度以

降、燃油価格高騰により燃油費上昇とともに燃油サーチャージの高額化による観光事業の低迷、2008年度のリーマンショックにより、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いたしました。この結果、2008年度には509億円の営業損失を計上し、632億円の当期純損失となったわけでございます。さらに、2009年度においても、長引く金融危機の影響及び新型インフルエンザの流行により、大幅な減収となったことから、第3四半期までに1209億円の営業損失となりました。

これらの外部要因に影響を受けるとともに、右側のところ、内部要因というところを御覧いただきたいと思いますけれども、ボーイング747等大型機を大量に保有していたこと、不採算路線の維持、硬直的な人件費といった問題によって、構造的な高コスト体質に陥っておりました。

以上のとおり、悪化した業績と高コスト体質からの脱却のため、機材の更新や人件費削減等の自助努力を行っておりましたが、抜本的かつ迅速な対策を採ることができず、資金繰りが逼迫し、経営の困難な窮境の状況に至ったものでございます。

次のページを御覧ください。

これは、法的整理に至るまでということで、法的整理に至る経緯を表にしたものでございます。ここにつきましては、皆様方よく御存じではないかと思えます。

一番上、再建枠組というところを御覧いただきますと、平成21年8月に有識者会議が開催されて、私どもの経営計画についての議論がなされたわけでございます。その後、政権交代等がございました。ここで再生タスクフォースが組成されまして、私どものところに経営指導に来ていただいたわけでございます。その後、11月になりますと、企業再生支援機構が私どもの経営内容について調査をされたわけでございます。私どもといたしましては、この事前相談に伺った上で、結果として、企業再生支援機構として支援を行うためには法的整理、つまり更生手続を利用することが適切との判断を受け、弊社は、1月19日に企業再生支援機構に対して支援を申し込むとともに東京地方裁判所に対して更生手続の開始申立てを行い、即日、支援の決定と法的整理である更生手続開始決定を受けるに至ったものでございます。

次のページを御覧ください。

こちらには、「公的支援および法的整理の内容」ということで、大きく3点、公的支援に至る判断、それから公的支援の内容、それから法的整理併用の判断といったところを列挙させていただいております。

真ん中のところ、公的支援の内容につきましては、これから御説明をさせていただきたいと

と思いますが、下のところ、法的整理（会社更生手続き）併用の判断につきましては、企業再生支援機構が支援を行うに当たり、会社更生手続、つまり法的整理を併用するに至った経緯が、先に開催されました公的支援に関する競争政策検討小委員会において、こちらに記載のとおり説明がされておりますので、割愛をさせていただきたいと思います。

それでは、次のページに移りたいと思います。

こちらでは、更生計画の内容をお示ししております。大きく事業面とそれから財務面でございますが、こちらのページは事業面についての更生計画の内容の御説明をさせていただきます。

「大幅なダウンサイジングの即時実行」、「ネットワークの再構築」、「事業体制の再構築」、それから「徹底した固定費の削減」といったことで、大項目を付けさせていただいております。

このうち、「大幅なダウンサイジングの即時実行」では、非効率機材の早期退役による機種数の削減と、新鋭の中小型機材（787）の導入によるダウンサイジングを企図いたしております。ジャンボといわれております747-400、それから、エアバスの大型機のA300-600、MD81/90型機の飛行機、計103機を退役させて、運航機種を7機種から4機種に削減するなどの効率化を図ったわけでございます。

これに伴いまして、不採算路線からの大胆な撤退を行っております。この際に、生活路線につきましては、その重要性に鑑み、そのまま維持・運航させていただいております。国際線につきましては、平成21年度末に75路線ございましたけれども、平成24年度末に65路線に変更させていただき、国内線につきましては、148路線から109路線に変更させていただいております。事業規模ではおよそ4割縮小したことになります。

それから、主なところでは、右側に「徹底した固定費の削減」を挙げさせていただいております。

1つは、人事賃金制度でございますけれども、早期退職・子会社売却等による大規模な人員削減の深掘り・前倒しを行いました。平成21年度末にJALグループでは4万8000名強の人員がいましたが、平成22年度末には、これを3万2600人に削減する計画でした。ほぼ1万6000名の削減でございます。それから、複雑化・肥大化した諸手当・福利厚生、これは年金を含んでおりますけれども、こういった見直しも図ってまいりました。

空港体制でございますが、関西空港、中部空港では、私どものグループで自営をしていたわけでございますけれども、この業務を外部委託化いたしまして、自営体制の大幅な縮小を図ったこともございました。

それから、コスト削減では、調達部門における購買契約の一元管理で調達改革を推進しました。また、大変遅れておりましたITの刷新等を行い、効率性を向上させるといったような、持続的なコスト削減にも取り組んできたところでございます。

右下に「初年度営業黒字の実現」と書かせていただいておりますが、これは更生計画で、計画された売上高、営業利益、それから営業利益率をお示ししております。平成22年3月には営業利益はマイナス1337億円でしたが、これを平成23年3月には641億円に持ち上げ、平成24年3月には757億円に持ち上げ、平成25年3月には1175億円にすることが更生計画で決められたわけでございます。

次のページをお開きください。こちらは財務面の計画を図示いたしております。

更生計画における財務再構築のための諸施策でございますが、まずは、企業再生支援機構から3500億円を出資いただきました。これによって資本増強策を立てていただいたわけでございます。

それから、金融機関等による債権放棄では、87.5%の債権放棄をお願いいたしました。

それから、株主責任の明確化では株式の100%減資。

さらには、企業年金基金の制度改定を行いました。OBに関しましては約30%、現役の職員に関しましては53%の削減を行っております。

こういったことを実行して、最終的には、右下に書いてございます「初年度資産超過の実現」でございますけれども、9592億円ございました債務超過を債務免除により5215億円、それから、1036億円の年金制度改定益を含む事業利益で1216億円、企業再生支援機構からの出資により3500億円押し上げることで、ようやく248億円の純資産を計上しようといった計画でございました。企業再生支援機構の出資がなければ債務超過を解消することはかなわず、また、3500億円を出資いただいても、純資産は僅か248億円という計画でございましたので、私どもといたしましては出資額が過大であったとはいえ、むしろ必要最小限の額ではなかったかと考えております。

なお、当時、新聞報道におきましては、こういった計画は不十分だということで、弊社の二次破綻は必至と書かれるような状況にございました。

それでは、次のページにお進みいただきたいと思います。

ここまで更生計画の内容について御説明いたしました。それでは、我々の経営計画がどういった内容で、それがどういう効果を生んだかといったことについて御説明したいと思います。

このページでは、企業再生支援機構に出資を頂いた翌年度、すなわち平成23年度について

の連結決算概要を御説明したいと思います。

上の囲みのところに記載しておりますが、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徹底削減により、懸命に経営改革に取り組んでまいりました。

平成23年度の営業利益については、先ほど御紹介しました更生計画上は757億円でございます。内訳は、会社更生法による財産評定効果が460億円ございましたので、これを除いた場合では297億円の利益計画であったわけでございます。これに対しまして実績でございますけれども、2049億円の利益を計上することができました。収入面では、この年の3月に東日本大震災の影響で181億円の計画未達となりましたけれども、燃油市況や為替の影響、それから航空機燃料税の減免措置等の外部環境の変化により107億円の改善が認められたことに加え、経営改革により1366億円のコスト削減を行い、1292億円の利益押上げを成し遂げました。

このコスト削減については、右の吹き出しの表に、その内容を列挙させていただいております。平成23年度までの主な計画の結果を数字で御紹介させていただきますと、いずれも平成20年度対比で、20%の人件費単価の削減、それから、40%の人員数削減により人件費総額を50%削減、それから、企業年金の最大53%の削減、出退社時の送迎、通勤等の乗務員経費を約63%削減、それからグループ会社の半減といったものが、その大きな内容でございます。そのほか、一般経費では不動産の賃借料削減ということで、私どもの本社ビルも面積を半分に減らしました。また、宣伝費等の削減にも努めてきました。

こういったコスト削減を支えたものは何かと申しますと、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りまして、全社員の意識改革をベースとして、全社員であらゆるコストの削減に取り組んだことであると考えております。

次のページに、その後の業績動向ということで、連結営業収支実績の推移、それから、営業キャッシュフローと投資キャッシュフローの比較、債務免除による金利負担減免の影響を掲載させていただいております。

左側の連結営業収支の実績推移でございます。先ほどお話しいたしました平成23年度の翌年度、再上場いたしました平成24年度は、更生計画の1175億円に対して1952億円、また、直近決算年度の平成25年度につきましても、更生計画1130億円に対して1668億円の営業利益となりました。全社員が意識を改革し、徹底的な経費削減を継続していることによるものでございます。営業利益を積み上げた結果、自己資本比率については、更生計画では平成23年度に

5.8%としていたところ35.7%となり、平成25年度には51.5%となっております。

なお、営業利益への法的整理の影響として財産評定による減価償却費等の減少が、平成23年度から平成25年度まで、各年度460億円ございました。この財産評定の効果といったものは、平成26年度以降、効果は軽減してまいります。

続いて、右上で、営業キャッシュフローと投資キャッシュフローの比較を行っております。ここでは便宜上、営業キャッシュフローのプラスを青い線で示しており、投資キャッシュフローのマイナスを赤い線で示しております。すなわち、この営業キャッシュフローのプラスと投資キャッシュフローのマイナスの差額を、この白い棒のところ、「差引」というところでお示しをしています。

平成23年度は1942億円、平成24年度は1358億円、平成25年度は812億円ということで、差引額がプラスとなっております。これは、各年度とも営業キャッシュフローの範囲内で投資を行ってきたということをお示しするものでございます。先般いろいろな御指摘を頂きましたけれども、企業再生支援機構からの3500億円の出資金で投資を行ったことにはなりません。

なお、御承知のとおり、財産評定による減価償却費の減少は、キャッシュフローへの影響はございません。

最後に、右下に、債務免除を頂いたことによる金利負担減の影響を示しております。図は、債務が免除されていなかったとして、利益の積み上げにより返済時期が到来する債務を返済していくことを反映し、試算したものでございます。年を追うごとに、この影響は減少してまいります。平成23年度は50億円程度の金利負担減免の影響があったと思われますけれども、平成25年度には、これは20億円に減免されており、少しずつ減ってきているという状況をお示ししております。

それでは、次のページでございますけれども、公的支援の終了と競争環境への影響ということで、公的支援の返済と回収について、その図示をさせていただいております。

真ん中より下に黒いラインが引っ張ってございますけれども、その上のところでございます。会社更生法を申請した平成22年1月末時点で、つなぎ融資が日本政策投資銀行からの550億円、それから、協調融資が日本政策投資銀行からの2250億円と企業再生支援機構からの800億円ございました。融資総額は3600億円でございました。その後、平成22年10月に手元資金でつなぎ融資を全額返済し、協調融資3050億円については、平成22年12月1日の企業再生支援機構からの出資までに、手元資金で全額返済しております。

また、融資を頂いておりました期間中、常に残債と同程度の手元資金を確保しておりました。

ちょうど真ん中のラインでございますけれども、平成22年12月1日、企業再生支援機構より3500億円の出資を頂きました。この出資金は、平成24年9月19日の株式再上場により、企業再生支援機構保有株式の売却総額6633億円により企業再生支援機構の出資額全額が回収され、これをもちまして企業再生支援機構による支援が終了いたしました。

参考として、下のところに、更生債権一括弁済のための借入れと返済の経緯を記載しております。平成23年3月に、日本政策投資銀行、国際協力銀行を始めとした市中9行から2550億円の借入れを行うことができました。更生計画では、この返済を7年ということで計画されていたわけでございますけれども、更生債権の一括弁済を行うことで更生計画を終了させる、すなわち、法的整理を終了することができました。

また、このリファイナンスについても、資料の右下のところを御覧いただきますと、順次返済を進め、平成24年3月までに完済をしたということがお分かりいただけるかと思います。

以上のとおり、企業再生支援機構による支援及び法的整理が、それぞれ終了したわけでございます。

次のページでございます。公的支援の終了と競争環境の影響ということで、少しお話をさせていただきますと思います。弊社の破綻自体が及ぼした影響といった観点でのお話になります。

上の囲みに記載いたしましたが、弊社が更生計画において事業規模を縮小した結果、他社に旅客・貨物需要の移転が生じたと考えられます。

国際旅客事業につきましては、平成20年度対比で45%の供給を縮小しておりまして、これにより売上げが3182億円減っております。同様に、国内旅客事業につきましては28%の供給を縮小しており、収入が1854億円減っております。国際貨物は、貨物の専用機を退役させました。こういったことにより、平成20年度対比で65%と大幅に供給を縮小しており、984億円の減収となっております。

市場の規模は、素地は変わっておりませんので、こういったことによりまして相応の需要の移転が競合他社に移ったものと考えております。また、現在においても平成20年度の供給規模となっておりませんので、平成23年度以降継続して、弊社破綻以前と比較して、需要の移転が起こっているものと考えております。

最後になります。公的支援の終了と競争環境への影響といった点で、少しお話をさせていただきますと思います。公的な支援を頂いて以降、公正・健全な競争確保のためとして講じられた措置を御説明いたします。

支援開始直後の平成22年2月5日に「日本航空に対する公的支援と公正な競争環境につい

て」という国土交通省航空局長通達が発出されております。内容は、利便性の高いサービスを安定的に提供し、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ことから、支援期間中にいたずらに運賃の引下げを行うことは、競争環境をゆがめるおそれがあるだけでなく、再生そのものが危惧されるというものでございました。この通達の効力は、株式上場の平成24年9月19日まででありました。弊社といたしましては、本通達の趣旨をよく理解しております。これを遵守し、現在においてもその考え方を踏襲してきているところでございます。

続いて、公的支援が終了する平成24年9月19日の再上場の1か月ほど前、8月10日になりますが、国土交通省から「日本航空の企業再生への対応について」という文書が発出されました。その内容は、弊社中期経営期間である平成28年度末まで、新規投資、路線開設について、航空ネットワークの維持・発展に貢献する基となっているか、競争環境が不適切にゆがめられていないかを確認するため、報告を求め、その状況を監視するとされております。弊社は、投資、新規路線開設等を行う際には、本内容の趣旨を十分に理解した上で対応してきております。

本文書の適用期間内に、羽田空港発着枠の配分がございました。弊社といたしましては、利用者利便の向上の観点から、均等な配分を求めてきたところでございますが、弊社への配分は、国内線25枠のうち3枠、国際線は、公的な支援による体力差によって競争環境に不適切なゆがみが生じつつあるという認識の下、国内航空会社16枠のうち5枠と、結果として不均衡な配分となりました。弊社としては、公的支援を用いての新規投資を行うなど競争環境をゆがめるようなことは一切行っておらず、競争環境にゆがみを生じせしめているということはないと考えております。また、均等な配分こそが競争を促進し、利用者利便に適うものと主張してまいりましたが、その結果は大変残念なものと受け止めているところでございます。

最後に、まとめといたしまして、本日お話をさせていただきましたとおり、弊社は破綻から再生の機会を頂いたことに対して、安全運航を大前提として、再生の過程で行いました全社員の意識改革、これによるあらゆる費用の削減等の自助努力を継続してきたところでございます。上場企業として経営の自由度が確保され、公平性・透明性のある競争環境において、再生の理由としていただいた利便性の高いサービスを安定的に提供し、航空ネットワークの維持・発展に貢献していく、こういったことを愚直に実践してまいりたいと思っております。そのような健全な市場環境の中で、弊社は様々な形で社会の進歩・発展に貢献してまいる所存でございます。

どうもありがとうございました。

○岸井座長 御説明ありがとうございました。

それでは、今伺いました御説明に関し、委員の皆様から御意見、御質問がございましたら御発言をお願いいたします。

時間は限られておりますので、ある程度議論の論点を最初に少し整理しながら質問するというところでお願いします。最初に、いわゆる入口のところ、法的整理、私的整理、いろいろな関係があります。それから出口のところですね。この話を中心に、最初に少し議論していただいて、その上で、例えば再生期間中の事業活動とか、それから再生後の、今いろいろお話しいただいたことについて具体的な事業、価格設定も含めた具体的な話が出てきますので、それは後の方に質問していただくというところでお願いします。ただ、もちろんこれに限定はしませんので、議論は結び付いていきますから、その辺りは必要以上に意識なさないということをお願いできればと思います。

どうぞ御自由に。

では、富山先生、お願いします。

○富山委員 私も最初の経緯はかなり存じ上げているので、その辺も含めて、コメントと質問なのですが。

公的支援的な意味合いでの始まりは、恐らく11月の緊急融資から実質的には始まっていると思うのですね。あのとき、かなり無理な形で実はお金を出していて、あのときは実際一番危機的な状況だったと理解しているのですが。日本政策投資銀行が出したのは2000億円ぐらいでしたっけ。1つは、事実関係の確認として、あのお金が出ていない場合には、状況によっては運航停止に近いぐらいの危機的な状況だったと記憶していますが、そこはそういうことでしたよね。

○乗田本部長 はい、私どももそういう理解をしております。

○富山委員 そういう認識ですよ。そこで一生懸命やったと。

○乗田本部長 はい。

○富山委員 そこはまず1つ確認ですね。

それから、次に、実際に企業再生支援機構が出てきてから法的整理に入るところなのですが、その時点でも、これはある意味で日本航空はまな板の上の鯉の状態なので、当時は、ある種の主体的・能動的当事者能力がないという前提で私は申し上げていて日本航空を攻撃する意味合いで言っているわけではないのですが、要は、法的整理の選択に関連して、競争歪曲の問題に関して、当時、企業再生支援機構側から、何らかの留意や、あるいは指導は、あったか、なか

ったかというのが1つの質問です。

私はこの問題は常に懸念していたので、再生タスクフォースの段階では直接日本航空には言う段階ではなかったですけども、実は、再生計画の中でそれは意識して作っていました。ただ、企業再生支援機構の場合どうだったのですかというのが質問で、実際、日本航空の受け止めとして、そういうことがあったかどうかという事実の確認です。

それから次に、法的整理を選択したことによって、事業計画は実はそんなに変わっていなかったはずで、やはり大きく変わったのは債権放棄額が変わったということだと思います。要は、私的整理では更生担保権を制限できないので。それによって債権放棄額は、確か再生タスクフォースによる私的整理プランだと2000億円ぐらいだったものが、更生計画では5000億円ぐらいに膨らんでいます。当然、これは財産評定効果であるわけですけども、これも、相手からすれば、それで競争がゆがんだのではないかといわれがちです。このことについて、またそういう議論は、更生計画を作っていく中で、企業再生支援機構側であったか、なかったかという話です。これは事実関係だけで結構です。

この3000億円分の差額がそのまま、後の企業再生支援機構の株式売却利益になっているのですよね。ですから、再生タスクフォースによる私的整理プランの2000億円でも再生できなくなかったということになり、そうすると、余計文句はいわれなかったろうと思っているのですけれども。再生タスクフォースは割と企業価値について財産評定を正確にやっていたのでこうなるのですけれども。

それから3つ目、産業構造論的には、結果的に大手2社体制を維持するという選択になったわけですが、これもある意味で日本航空自身が決める立場にはなかったもので、多分これも日本航空がどうかではなくて、主導権を握っている企業再生支援機構が支援決定した段階で、これがほぼ事実上与件になっていたか否かという質問です。

その関連でいうと、産業再生機構でよく使っていた手法なのですが、例えば法的整理による増資をするときに、産業再生機構自身はストーキングホース（当て馬）としてバックアップスポンサーになって、民間スポンサーを募るということを、産業再生機構案件ではほぼ例外なくやっているのですが、そういったスキームについての検討なり議論なり、あるいはそういう提案なりが企業再生支援機構からあったか、なかったかです。これも事実関係で結構です。

それから次に、再建途上の問題として、これは法的整理だから、裁判所に主導権が半分移りますよね。この裁判所の透明性・公正性というのも企業再生支援機構は法的整理を選択した理由の1つに挙げていますが、では、企業再生支援機構自身は透明ではないのかとの話になって

しまうので、私はこれはナンセンスだと思っているのですけれども、裁判所から競争政策上の公正性という問題に関して、何らかの指導や、留意といった働きかけが日本航空側にあったか、なかったか。私自身は、裁判所は、もともとそのような役割ではないと思っているので、何も言っただけなのではないかと思うのですが、そういった働きかけがあったか、なかったか。これも事実の確認で結構です。

それから、再建途上の更生計画を進めている段階で、これもやはり同じく、大株主である企業再生支援機構から、増資後に、要は競争行為に対する何らかの指導はあったか、なかったか。裏返して言うと、どうしても株主の立場からすると、一旦増資しますと、やはり株主価値を最大にしなければいけないということがあるので、要は競争相手に塩を送るようなことをやりなさいという動機付けは普通働かないので、その辺りがどうだったのかなということが質問です。これも日本航空ではなくて向こう（企業再生支援機構）から働きかけがあったかどうかという事実関係で結構です。

それから続いて出口の問題なのですが、再上場によって、市場で株式を売却するという選択になっているのですが、これも恐らく企業再生支援機構で決めたことだと思いますけれども、単に事実関係として、再上場時のエグジット（出口）についての在り方については、これは誰がどう決めていったのかと。そこにおいて日本航空の関わり方はどうだったのですかということも質問です。産業再生機構案件はエグジットに関しては全て例外なく、公正透明な手続によって経営支配権オークションでやっているのですね。要は、経営支配権を丸ごともう一度市場に出して、どういう産業構造になるかは市場の判断に委ねています。ですから、産業再生機構では、この日本航空型のエグジットは1つも選択していないのです。そういう意味で日本航空の場合は結果的に極めてユニークなやり方になっているのです。これもどちらがいいかという価値判断は置いておいて。

それからあと、全体を通じてなのですが、国土交通省は競争政策や産業構造に関してどういう影響力なり考え方を日本航空に対して実際に働きかけていたか。これも事実関係で結構です。これはたしか入口のところで前原国土交通大臣（当時）が、2社競争体制が大事と言っていたんですが、実は私は、それは大事かもしれないけれども、それは前原大臣が決めることではなくて公正取引委員会が決めることだと思っていたので、なぜ国土交通大臣が言うのかなと非常に不思議に思っていたところなのですが。それからもう1点、7ページ目のところで、日本航空御自身が大変な経営努力をされて、これだけの収益力を高めたというのは、私も多分誰よりも分かっている立場なのですから、そうであればあるほど、これは感想なのですから、

本当は公的再生支援を受けなくても、頑張ればいろいろなことができたのになという、ある意味ではアンビバレント（両価的）な気分になりました。要は、これだけの力を持っている会社ということは私も分かっていたので、アンビバレントになったという部分と、もっと早く自力でそうやっていればこの問題は起きていなかったのも、そういう気分になったのと。

それと、多分、再生タスクフォースが入った段階では、いわゆるデッター・イン・ポゼッション（債務者占有）に近い状態に入っていて、企業再生支援機構が入った後はエグジットするまでは企業再生支援機構が圧倒的な株主ですから、完全に管財的な段階に入っていたはずなんです。そういった意味合いでいうと、実は競争の枠組みを基本的に決めるような議論、例えば経営支配権オークションをやって、ひょっとしたら全日本空輸が手を上げるようなチャンスを作るか作らないかとか、そういった話、あるいは、極めて根本的な競争スタンスについて、対象企業が余り主導権を握るとは思えないので、恐らく、どちらかという企業再生支援機構が一貫してその辺の枠組みは決めていたはずなのですが、その辺は実態としてどうだったのですかという質問です。

以上でございます。

○岸井座長 どうもありがとうございました。

では、非常に項目は多いですけども順番に、入口の話から、幾つか確認ということでありましたので、順番にお答えいただければと思います。どうぞ。

○乗田本部長 幾つか御質問いただきましたので、まず、全体を通してお話をさせていただいた方が理解が進むのではないかと思いますので、そうさせていただきたいと思います。

まず、企業再生支援機構から、いわゆる競争政策とか、それから更生計画の枠組みもそうなのですけども、我々と相談をして決めるようなこととか、意見を聞かれることがあったかということに関しましては、それはございません。

富山先生はよく御存じのとおりでございますけれども、初め、私どもは、やはり私的整理でこれを乗り切ろうということで、全社、それに向かっていろいろな作業をしておりましたが、やはり私的整理では無理だと、法的整理だということになりましたので、そこからはいわゆる破綻企業として、どうやってこの再生をするのだと。特に企業再生支援機構の支援期間は3年間と決まっておりましたので、大変厳しい更生計画がそこで決められましたが、二次破綻という声もたくさんございましたので、我々といたしましては、とにかく3年の支援期間の間に更生計画を貫徹する、あるいはそれ以上のことを努力しないと駄目なのではないかということで、懸命に努力をし、再生できたのは、社員が一生懸命取り組んできた結果だと思っております。

そういった中で、企業再生支援機構から、いわゆる2社体制であったり、エグジットのシナリオであったり、競争環境についてどう思うかとか、こういったことを問いかけるということはございませんでした。我々自身、とにかく一心不乱に、この更生計画を貫徹するということだけに邁進しておりましたので、そういった余裕もなかったというのが実情でございます。

そういった中で、裁判所から直接的な働きかけがあったかという点、これもやはり、裁判所とのやりとり、もっと言えば、いろいろなステークホルダーとのやりとりは、企業再生支援機構を介してやっておりましたので、私どもとしては、裁判所からそういった問いかけがあったと言われると、そういう認識はございません。全て企業再生支援機構を通して会話をさせていただいているということでございます。

あと、競争環境ということで、2社体制がいいのか、1社体制がいいのかと、こういった議論は世の中ではされていたと思います。それは承知しております。ただ、企業再生支援機構から、これを1社体制にするのか、2社体制にするのかといったことについては、具体的な話は私ども伺ったことはございません。

一方で、今、先生がおっしゃったとおり、前原大臣からは、2社体制で行くのだというようなお話も聞いたわけでございまして、我々にとって、やはり監督官庁の大臣の発言は非常に重いものですから、2社体制の下でいわゆる競争環境が再構築されていくということなのだろうなと理解した次第でございます。

これは個人的な感想になるのかもしれませんが、私自身は、日本の市場の規模を考えると、やはり1社ではなくて2社、できれば3社でもいいぐらいの市場規模ではないかと思っております。そういった中で各社切磋琢磨してサービス品質を上げて、それから、お客様に適切な運賃で提供するという環境を作っていくことが消費者利便、利用者利便に一番かなうことだとは思っております。

ただ、翻って先生の御質問に答えるとすると、そういった点についての問いかけは、我々は一切受けておりません。

エグジットの在り方もそうございまして、これについても私どもは直接的に何か議論させていただいたということではなくて、更生計画の中に、やはり再上場によって企業再生支援機構の出資を回収するといったようなことが有力な選択肢と書かれておりますので、当然、我々は再上場によって更生計画を終結させるということになるのだろうなと理解をしておりましたし、3500億円の出資を回収できるだけのいわゆる企業価値をそれまでに付けなければならないということで、一心不乱にコスト削減を行い、全体でいきますと、事業規模を4割、それに伴い

まして収入が4割減っています。一方で、コストは5割減らしています。ここはやはり営業収益を改善させて財務体質を大きく向上させた要因だと私も思っております。

そういったことで、先生の御質問に、逐次答えているわけではございませんけれども、おおむね私が今お答えした内容でよろしいですか。

○富山委員 ありがとうございます。

○岸井座長 どうもありがとうございました。

追加で何か。では、大山さん、どうぞ。

○大山委員 私、報道機関の立場ですから、専門的な実務とか法務のことでの質問ではないのですけれども、ある意味では好奇心の強い国民の代表という形で、幾つか御質問をさせていただきたいと思います。

この研究会自体は、今の日本航空の経営がどうこうということとは別に、公的な再生支援を政府が関与して行って、その後何らかの競争環境をゆがめる結果につながっていないかということ議論するところなので、その観点からみますと、例えば、今日の御説明では余りなかったのですけれども、今の日本航空の経営陣の皆さんからいえば、政府の大きな枠組みと裁判所の決定による所与の条件の中で大変努力をしているとの御説明と受け取ったのですけれども、例えば、その所与の条件の中で、今年は法人税減税の議論は国会でも多くあって、欠損金の繰越控除の問題でありますとか、もちろん減価償却費の圧縮のこととかがございます。

8ページの御説明ですと、例えば新規投資部分は、本業の儲けから、努力の中から生み出しているという御説明かと思えます。

ただ、現実にはリーマンショックの後、日本中の企業はもう青息吐息になっている中で、銀行に5000億円の借金を棒引きしてもらって、なおかつ税金もある程度優遇してもらう状態が数年間続いて、キャッシュが積み上がっていくことにもなりますよね。そういう中で、経営陣の中で、「これだけキャッシュが積み上がっていくのだったら、自分たちはもう少し有利な事業展開を中期的にできるぞ」というような認識は、支援期間の間ずっとお持ちだったのかどうか。それはライバル社に限らず、世界の航空業界の中でかなり有利に進められるぞといったニュアンスや認識は破綻再生後に経営陣の中で強くあったのかどうかというのをお聞きしたいので、お願いします。

○乗田本部長 まず、支援期間中でございますけれども、最後のページで御説明したとおり、国土交通省からは運賃に対する考え方が1つ示されまして、要は、他社よりも安く運賃を設定してはいけないということでございます。これはやはり、いわゆる支援を頂いている、出資し

ていただいている、そのことによりまして運賃を安くできるのではないかと。こういうおそれはやはり皆さん抱かれると思いますので、そういったことはやってはいけないと言われました。ここについては私どももそのとおりだと思っております。そういうことで、その通達どおりに私どもは実行してきた次第でございます。したがって、安売り競争をするとか、そういうことはしておりません。そういったことによって競争環境をゆがめることはないと思っております。

金融機関による大幅な債権カット等がございまして、財務体質が飛躍的に良くなったということは間違いございません。それについては大変に感謝申し上げます。

ただ、だからといって、競争環境をゆがめるような施策を行っているかという点、それも無いと思っております。それは、国土交通省からお示しいただいた8月10日付けの文書の中で、やはり競争環境に留意して、他社に影響を及ぼすようなことは控えるべしと。我々が新規投資、それから新規路線を開設するようなときには、国土交通省に相談しなさいと、こういうことが書かれてございますので、我々はその指導の下で事業計画を立てておりますので、そういった、いわゆる競争環境に影響を及ぼすようなことはしておりません。我々の中期計画は平成28年度末まででございますので、やはりこの趣旨に従って我々は取り組んでまいりたいと思っております。

先々の話をすれば、航空事業はどのように変化していくかについては、世の中も大きく変わっていますので、それに対応するようなことはやっていかなければならないと思っておりますけれども、まだ再生をして5年経っていないわけですから、そういう面では、我々が支援をしていただいたということもきちんと受け止めた上で、我々は平成26年度から平成28年度の事業計画もいわゆる需要並みにしか作っておりませんし、国際線の事業規模に関しましても、市場規模の伸び並みにしか計画しておりません。

一方で、国内他社におかれましては、45%という事業計画の伸びを計画されています。これは、我々の3倍伸びる計画でございますけれども、そういったようなこともございます。我々はやはりその辺りは控え目に、控え目ということでやっております。

特に経営指導をしていただいております稲盛名誉会長からは、こういった点についても大変に指導を受けております。「李下に冠を正さず」ではございませんけれども、自分たちの行動は、相手がどう思うかということもよく考えてやらなければいけないということと、それから、やはり競争は正々堂々とやりなさいと。「売上げを最大に、経費を最小に」ということを口酸っぱくいわれておりまして、適切な競争はやるのだけれども、相手を傷付けるようなやり方はやってはいけないのだというのは、いわゆる意識改革の中でも我々はずっと教えを受けており

ます。そういった点についても、全社員が受け止めて行動しているというふうに私は思っております。

○大山委員 5ページの「大幅なダウンサイジングの即時実行」のところで、「不採算路線（除：生活路線）からの大胆な撤退」とあります。これは、更生計画の中で多分苦勞されたのだと思うのですが、生活路線を除くということは、公的な支援を受けた会社というのは非常に社会性が高く、赤字であっても、例えば離島路線とか、そういうところはある程度はきちんと維持していかなければいけないという考え方もあるのだらうとは思いますが、この生活路線の現状は、細かいことはいいのですが、赤字でも幾つかきちんと運航維持をしているのかどうかというところを分かる範囲で教えてください。

○乗田本部長 生活路線は、分かりやすく言うと、離島路線と言った方がいいと思います。この離島路線を運営するのは圧倒的に日本航空グループでございます。したがって、この路線を私どもの事業再生の一環として休止するということは、正に生活に直結してまいりますので、こういったことはまずやめようと我々は決めたわけでございます。

ただ、この離島路線というのは、多くの場合は、いわゆる国及び地方自治体から支援として、一定程度の補助を受けております。したがって、いわゆる収支均衡といいますか、こういった部分で運営ができる路線でございますので、そういった国・地方自治体からの支援・協力も受けながら、ここは維持をしていこうということになっています。

実際に多くの便を撤退せざるを得なかったのは地方路線でございます。ここをどのような形で撤退したかと申しますと、まず、他社が運航されている路線、それから、地上の交通機関で代替できると思われるところからは撤退しました。それから、直接的に他社又は地上機関がなくても、代替の空港でこれが何とか賄えるのではないかとといったところも撤退の対象とさせていただきました。国内線につきましては、そういったプロセスを経て事業規模を縮小したということでございます。

○岸井座長 では、ちょっといいですか。今の点について、補足的にというか、よく分からないというか、こういう部分もあるのではないかとということでお伺いするのですけれども、確かに路線の便数の削減ということで、当時の説明ですと、国際線4割、国内線3割という説明がされていて、確かに総数としてはそうだと思うのですけれども、競争政策の観点から見ると、市場があって競争があるわけですね。市場というのは、航空運送の場合は路線ごとに成立するわけです。つまり、札幌に行くか、函館に行くかというのは、札幌の路線が高いから函館の路線に変更する人はいないのですね。ですから、市場は路線ごとです。

そうすると、生活路線とか地方路線をある程度縮小して、全体数は減っていますけれども、例えば、いわゆるドル箱というのかもしれませんが、国内線ですと羽田・千歳ですとか、羽田・博多ですね。それから、国際線ですと成田・ニューヨーク、あるいは成田・ロンドンですか。この辺でいいのですけれども、そういうところの便数はどうだったのですか。そちらは全然減らさなかったということによろしいのでしょうか。つまり、主要路線、いわゆるドル箱路線のシェアは結局減らしていなくて、その代わり、採算が合わない地方路線とかについては便数を減らしたと。そういう理解でよろしいのでしょうか。

そうすると、減らしたといっても、やはりかなり選択していて、実は現状維持のところは結構あるのではないかということをお答えいただきたいというのが1点です。それからもう1点は、これはちょっときつい言い方になるかもしれないのですけれども、いろいろヨーロッパの研究をされている方がいますけれども、ヨーロッパの航空会社が破綻して整理をするときには、路線を減らすと発着枠が余りますから、発着枠の一部返上ということも通常はやるのですよね。日本航空の場合も、やはり路線を減らしたら国際線の発着枠は余る分が出てくるのではないのでしょうか。そういうのはもう別のところに使うということで返上といったことは全然考えなかったのでしょうか。

競争政策からすると、シェアが減らない、あるいは場合によっては増えるところがあるということになると、路線に関しては規模を縮小したということにはならないのではないかと思います。

○乗田本部長 まず、5ページにございましたとおり、ジャンボやA300-600という比較的大きな機材を全て退役させております。すなわち、大型機から中型機に減らしておりますので、そういった中でやはり、いわゆる供給座席が減っておりますので、これが事業規模縮小につながっているということは間違いございません。

それと、やはり今、例に頂きました札幌とか、それから、例えばニューヨークといったところは大変に需要のある路線でございますので、その需要に応えるという意味で、路線の維持をさせていただいております。したがって、非常に需要のあるところについては機材のダウンサイジングをするといった対応をさせていただいたということでございます。

○梅原部長 もう1つ頂きました発着枠の件でございますけれども、発着枠につきましては、いわゆる便の撤退とともに、成田空港の発着枠はそのまま返上していますし、上海等のいわゆる海外の空港の発着枠についても、使わなくなった部分については返上しております。

○岸井座長 国内線はどうですか。

○梅原部長 国内線は、撤退した路線がいわゆる混雑空港という部分に当たらない空港がほとんどでしたので、具体的に羽田路線について撤退したかという、羽田路線の数は減っていないものですから、羽田の国内線の発着枠の返上という部分はしておりませんが、当然、使わなくなった地方空港の部分については、私どもが持っておくということではなく、オープンになっております。

○岸井座長 羽田でも、減らしたところはたしかあったような気がしますけれども。

○梅原部長 羽田は、そういう意味では、具体的には神戸だけ、一部撤退いたしましたけれども、神戸に使っていたスロットについては、ほかの便に振替ということにしております。

○岸井座長 そこは増えているわけですね、その分がね。

○梅原部長 トータルでは変わっておりません。

○岸井座長 トータルではなくて路線ごとでいくと、ある路線で減った分増やしたということですね。

○梅原部長 はい。

○岸井座長 今、機材の話をされたのですけれども、これもいろいろところで、この話が競争との関係でいわれているのでお伺いしたい。確かに規模を減らして、中型にすると、当然乗員数も乗客数も減りますから、そういう意味で規模縮小になるのですけれども、もともと大型機材で、非常に非効率だったということは、余り搭乗率が高くなかったということですよね。だからその意味では、機材を減らしたというのは、むしろ適正規模に戻すということですよね。

私は、航空産業についていろいろ勉強させていただいているのですが、結局、通常は、飛行機1機買うとものすごいお金が掛かりますから、通常はそれを5年、何年もかけて償却していくわけですよね。例えば最近の新聞で、今、アメリカの航空会社が、ものすごく利益が上がったので、これを機会に新機材に買い替えるといったことが出ていましたけれども、普通の航空会社だって、よほど利益が上がらないと新機材に一気に替えるとか、大幅に替えるとか、普通できないはずなのですね。

ですから、規模を縮小したのですけれども、実はそれは非常に効率化することです。それ自体はいいのですけれども、そのお金は、例えば6ページのところをみると資本増強ということで、「当該増資資金でリストラ・機材導入を推進」とありますから、出資してもらって、余ったお金で新機材にどんどん買い替えたということになると、競争上有利になったということで、それは他の競争者だと普通はそう簡単にはできないことを行っただとみえるのですね。ですから、この新機材の購入というのが、これが実際にはどういう資金を使っているのか、それ

で、競争者からするとこれはかなり有利になるのではないか。

具体的に、退役させた大型機は日本航空が持っていた機材のどのくらいの割合だったのですか。かなりドラスティックにやられたという印象を持っているのですけれども、具体的な、例えば割合ですね。機材の何割を更新したとか、そういうのも含めてお話しいただければと思うのです。

○乗田本部長 機材の割合は後で数字をお出ししますけれども、更生計画の過程で、機材の退役は早期にできるのです。退役をするということは、市場において飛行機をどんどん売ればいいわけですから。それによって、いわゆる事業規模、機数も減らすということは可能です。

一方で、更新をするというのは、例えば自動車とちょっと違ってまして、我々が発注をして機材導入まで相当時間が掛かります。そういった面で、この破綻以前から、大型機をたくさん抱えているということは非常に負担になっているということが分かりましたので、ダウンサイジングの方向性というのは一定程度もう決まっておりました。したがって、機材を更新していくという計画については、元々マスタープランとして持っていたと思っていただいて結構でございます。それをより、破綻に伴って明確化したというのが実情でございます。

したがって、飛行機を買うという行為は徐々にしかできないのですね。そのときの資金は手元にあるお金でやりました。したがって、出資は3500億円頂いているのですけれども、そこまでに我々の営業活動によってキャッシュがたまってきておりましたので、その範囲でやっていた。アドバンス・ペイメントといって、一度に一括払いはせず、契約のときに、そのうちの何割かを払い、それから徐々に払っていくのですね。3回とか5回とか、いろいろ取決めをします。そして最終的に残金を払うというようなことになりますので、1機買うのにも投資計画としては非常に長期を要するものでございます。

当社がなぜそれほど大型機を持っていたかということ、実は欧米路線等、非常に長い路線を飛べる飛行機が、昔はジャンボしかなかったわけですね。

ところが、だんだん機材性能が良くなってまいりまして、中型機の787という飛行機が登場し、それから、エアバスのA330やA340が登場してくることによって、中規模の市場に中規模の機材を充てることができるという時代が到来してきております。

したがって、この破綻を機に、大型機は一旦退役をさせて、中型機を中心にもう1回路線を組み立て直し、市場規模に適合した飛行機で運営していこうというのが、この計画の根底にあるということでございます。

○梅原部長 あと、頂きました機材の規模感の話でございますけれども、更生計画によりまし

て、このスライドの5ページにありますとおり、退役させた飛行機の数としましては、103機です。これは大型機を中心に退役しておりまして、それ以降、更新した機材はどのぐらいあるのだということになりますと、簡単に申し上げますと、「新鋭中小型機材（787）」というものを今入れておりまして、787は今の段階で日本航空に15機ございます。

したがって、103機を退役させたわけですが、103機に見合うような数を入れ替えているかといえば、そうではなくて、先ほど乗田が申し上げましたとおり、徐々にしかやほり入ってくる部分でございますので、破綻以降入ってきているのは、非常に小さい飛行機は幾つか入ってきている部分はありますが、大きなものとしては787の15機のみという形で御理解いただければと思います。

○岸井座長 ほかの小さい機はあるのですね。そうすると、今までの古い大型機を使っているということなのですか、新型機はそれだけしか買っていないということは。

○梅原部長 はい。そういう意味では、ジャンボは無くなりましたけれども、777等は昔から持っているものを今でも使っておりますし、767も従来から使っているのを今でも使っております。そういう意味では、古い客室タイプで使っておりますので、ジャンボに比較しますとダウンサイジングにはなっていますけれども、全ての飛行機が新型機に入れ替わったというわけではないと御理解いただければと思います。

○岸井座長 分かりました。

○上村委員 私も、先ほど富山委員がおっしゃったように、日本航空を責めても仕方がないと思っております、そのスキームそのものがいわゆる競争の前提になる公正・健全なものなのかというところに一番関心を持っております。

つまり、企業活動は皆そうですけれども、人と金の流れというのがあるわけで、金の流れだけみていけばものすごくきれいなんですね。ただ、私には、きれいな金の数字の裏側に人間のうめき声というか、そういうものがたくさん聞こえてくるのですよ。私は学生にいつも「条文をみたら、裏にある人間のうめき声を聞けないと駄目だ」と言っているのですけれども。それと同様に、外国人株主や第三者割当を受けた株主の笑い声が聞こえてくるのですよ。

ですから、これは日本航空の皆さんの責任ということではないのですけれども、昔の日本航空は政府が劣後株を持ってまして、そして、国民の翼だということで、個人が株主になると普通株を持つということで、個人を非常に大事にしてきたのだらうと思うのです。ですから、支援が始まる前の日本航空は、半分以上が個人株主でした。日本の企業で半分以上が個人株主という企業は珍しいといいましょうか、あるいは我々がモデルにしないといけないような、そ

ういう株主構成を持っていたのではないかと思います。

それを全部、生身の人間、無数の人間たちを、100%減資という名の下に全部切り捨てて、そして、今考えれば雇用だって、十分に抱え込みができたはずのものが切り捨てられている。その分、株価が上がって、それで上場して、そして、その直前に第三者割当で京セラと大和証券が、私からいわせればほとんど違法に近い行為だと思いますけれども、それによって^{とび}鷹に油揚げをさらわれるように利益を持っていくという形になっています。企業活動ないし経済活動というものは、金の流れだけみればいいのだというアメリカ流のファイナンス理論的な発想を極度に推し進めたものになっているのではないか。そういう意味では、元々日本では数少ない個人株主を切り捨てて、アメリカ流の金の流れさえきれいなら良いという発想を貫いたようにみえます。そして最終的には、大量の個人株主や大量の雇用を切り捨てた成果が主として外国人の株主に移転した。

そういうことで、私は、健全・公正な公的支援という観点からは、非常に問題があると思っています。その負の遺産というものをやはり日本航空は大きく抱えていかないといけないと思うのです。やはり国民から大いに支えられる、そういう日本航空に株主構成の上でもならないといけないので、一旦切ってしまったことによる痛みは多分相当大きなものがあると思います。そういうことをみないで、平然と「うまくいった、うまくいった」と言って良いとは思えません。

それから、1つだけ細かいことですけれども、外国人株主は多分半分ぐらいいるわけですね。でも、航空法では議決権の3分の1しか持つてはいけないことになっているわけです。ですから、3分の1を超えた株主というのは、これは株主としては扱えないはずですが、しかし、株主ではあるけれども議決権は3分の1しかないという、それ以外の外国人株主というのは議決権がないという扱いになるのだらうと思うのですけれども、そうだとすると、総議決権数は減りますね、全体として。議決権の総数が減るということは、これは要するに、既存のファンドと第三者割当を受けたばかりの株主の議決権比率は上がるということですね。当然そうなります、計算上。ということは、直前に受けた第三者割当によって株主になった人たちは、単に自分が出資しただけの議決権を超えた支配権を享受しているのではないかと推測されるのですけれども。そのようなことも非常に不健全なことで、先ほど稲盛さんは「正々堂々」と言っているということはおっしゃっていましたが、御本人は御存じないことでしょうか、それはどうなのかなと思います。

その辺、今日御報告の方の責任ではないので、申しても仕方がないのですけれども。ただ、

個人株主や雇用者は大きな強い痛みというものを感じていらっしゃるのではないかということ
を申し上げたいと思います。

○岸井座長 上村先生，よろしいですか。

今，第三者割当ての話が出ましたので，具体的な論点はそこですので，取りあえず痛みの話
について，是非一言お答えいただいた上で，その話を取り上げたいと思います。どうぞ。

○乗田本部長 先生の御指摘は私どもも非常に重く受け止めております。

100%減資のお話を私どもも伝え聞いたときには，正直言って大変ショックを覚えました。当
時，54%の株主が個人株主でございましたので，情緒的な話になるかもしれませんが，
これはやはり私どもを支えていただいているお客様でもあるわけございまして，そういった
株主に100%減資をお願いするというのは，極めて心苦しいと思った次第であります。そうい
う意味では，とにかく数%でも残していただければなと思い，我々も意見を出したところでご
ざいます。しかしながら，非常に多岐にわたる債権者の調整を進める中では，株主責任という
観点で，これは致し方ないことということになりましたので，断腸の思いでございました。

そういった中で，新しい株主の構成をみると，やはり個人の株主の比率は非常に低うござい
ます。そういう意味で我々は，ここはもう一度，我々の会社を支えていただける個人の株主を
きちんとどのように増やしていくのかという非常に重い課題を背負っていると考えているとこ
ろでございます。

一方，先生からいわゆる第三者割当ての話がございましたので，当時の状況をお話いたしま
すと，上場を迎えるに当たりまして，企業再生支援機構が出資された3500億円ではまだまだ
資本が薄いという声がございまして，そういった中で，資本を厚くするために，企業再生支援
機構でその出資者を募られたというようなことを伝え聞いています。我々自身がそれをやった
わけございませんけれども，そういった状況の中で第三者割当て増資が行われたというふうに
我々は理解をしているところでございます。

この是非については，私はコメントを控えたいと思います。

○富山委員 ちょっと事実関係，よろしいですか。

○岸井座長 はい。

○富山委員 経緯を知っているのです。

法的整理の選択の問題は，10月の半ばに既に私は企業再生支援機構と接触していて，実は
その時点から企業再生支援機構を活用する方向で動いていたので，その段階で当時の企業再生
支援委員長の瀬戸さんたちと会っています。瀬戸さんは法的整理を使いたいと，その時点でも

う言っていました。法的整理と企業再生支援機構スキームを併用するというスキームを提示されました。

我々としては、とにかく彼らに渡すつもりでいましたから、それは皆様がお決めになることではと言いましたが、そのときに申し上げたのは、我々は企業再生支援機構法の権能による私的整理でできると思っていましたから、法的整理を使った場合には、先ほど上村さんがおっしゃったような問題と、それからもう1点、恐らく過剰支援になるという懸念は明確に伝えています。

それからもう1点、法的整理に関しては、この当時、稲盛さんのところにCEO就任をほぼ同じ時期に我々も頼みに行っているのですね。そのとき稲盛さんは、これはマスト（必須）ではないけれども、できれば法的整理を使ってもらいたいというプリファレンス（優先性）はおっしゃっていました。ただ、これは瀬戸さんのケースとは違ってプリファレンスでした。まだそのとき、そもそも引き受けるかどうか分からない段階でしたので。そういう経緯があります。

最後の第三者割当増資の経緯については、私も実は警告を出しています。この問題は、透明にやらないと、先ほど上村先生が御指摘のような問題は絶対に惹起するので。再生困難な案件は産業再生機構にも一杯ありますが、我々は全部自力で解決していますので、日本航空が出資を受けないと再生できない状況だったかという疑問です。これは多分、債権者である金融機関から、もうちょっと資本を厚くしろという要請があったはずなのですが、産業再生機構のプラクティスでいえば、自分で増資をしています。そのときに、増資について大臣がどう言った、こう言ったということを多分企業再生支援機構側は言っていますが、基本的に企業再生支援機構は完全に独立した組織なので、誰が何と言おうが、増資しようと思ったらできる組織です。だから、彼らにはエクスキューズ（口実）はないはずで、そういう不透明な増資をするのであれば、これは企業再生支援機構が自分で何百億円を出していれば済んだ話だというのが私の事実認識です。

○岸井座長 時間が30分近く過ぎていますので、今まで御発言なさっていない方、あるいは追加でどうしてもということも含めてですけれども、質問を先に全部していただいて、一括して答えていただくということでお願いできますでしょうか。

それでは、松村先生、もしありましたら。

○松村委員 いえ、ありません。

○岸井座長 それから、青柳先生、いいですか。大丈夫ですか。

それでは、今の話で尽きていますね。

ほかになれば、日本航空の方の説明はこれで。もし何か追加の質問がありましたらお聞きするかもしれませんので、よろしくお願いいたします。

では、日本航空の皆さん、本日は御協力いただきましてありがとうございました。

(日本航空株式会社 退室)

(全日本空輸株式会社 入室)

○岸井座長 それでは次に、伊東信一郎ANAホールディングス代表取締役社長兼全日本空輸株式会社取締役会長、及び菅原貴与志ANAホールディングス株式会社執行役員グループ法務部長、御説明をお願いいたします。どうぞ。

○伊東社長 全日本空輸の伊東でございます。本日はこのような機会を設けていただきまして、大変ありがとうございます。

まずは、平成22年の経営破綻以降、日本航空の従業員の皆さんが再生に向けて様々な努力をされてきたことに対して敬意を表したいと思います。その上で、本日は、今回の再生スキームについて、私どもとしての意見を述べたいと思います。

既に御承知のとおりですが、日本航空の再生は、巨額の5000億円を超える債権放棄や100%減資、それから、9年間にわたる4000億円を超えられます法人税の減免、それから、実際に飛んでいる現役の機材の減損による減価償却費の大幅な削減といった会社更生法の適用の効果と、それから、用途制限がない3500億円の出資でありますとか3600億円のつなぎ融資といった巨額の公的資金の投入、さらには、債権保全声明が国からなされて、政府の全面支援により運航停止が回避をされたと、こういった手法が併用された、世界で例をみない極めて特殊な企業再生であったと考えております。

しかし、その一方で、我々航空業界の競争環境に甚大な影響を与える結果となったと、改めて申し上げたいと思います。詳細は後ほど説明いたしますが、航空業界は固定費の比率が大変高い業界であります。したがって、航空機の減価償却費等の固定費が大きく下がれば、圧倒的に収益力が高まることとなります。実際、現在の日本航空は、世界の主要航空会社の中でも突出して高い利益率、さらには、法人税の減免措置によるキャッシュの蓄積によって、非常に強力な競争力を持つ航空会社となっています。そして、それは今後も着実に強化をされてまいります。私どもも過去から事業コストの削減に懸命に努力をしております。しかしながら、容易には追い付けない状況となっているわけであります。

私どもは、こうした事態を早くから危惧をしておりまして、経営破綻以降、再三再四、公正・公平な競争環境の維持、透明性の確保の観点から、例えばEUにおけるガイドライン等を

参考にしながら、適切に対処いただきたいという旨お願いをしまいいりました。しかしながら、何ら対応されないまま再生が行われたわけであります。一私企業へのこのような公的支援が当然に競争環境をゆがめ、競合会社に多大な不利益を与えるという前提に立って、安易で過剰な公的支援の抑制や、競合会社に対する一定の代償措置、イコールフットINGの確保があらかじめ検討されるべきであったと考えております。結果、企業救済という枠を超えて、強大な成長資金を手に入れた再生が行われたということは明白であります。

事後的に若干の是正措置が講じられておりますけれども、これらは規模においても効果においても非常に限定的なものであります。現状の競争環境に対する正確な理解をいただき、行き過ぎた公的支援がもたらした格差、市場のゆがみをどう是正するのか、それらが放置されることで将来生じるであろう更に重大な影響をどう回避するのか、具体的かつ実効性のある対策を早期に講じていただきたいと切に思うものでございます。

私からは以上でございまして、この後、執行役員の菅原から、資料について説明をいたします。よろしくお願いいたします。

○菅原部長 菅原でございます。

それでは、お手元にお配りをしております資料に基づきまして、御説明を申し上げます。

扉を開いて1ページ目をお開きください。日本航空の再生は、会社更生法の適用に加えまして、公的資金の投入、プレパッケージ型の法的整理、これらを併用するという、いわば合わせ技的と申しますか、ハイブリッド型の極めて特殊なスキームの下で行われたわけでございます。その結果、通常、倒産法適用による法的再生時の課題となります、スポンサーを探す、あるいは、再生期間中、当面の資金繰りをする、場合によっては倒産という企業価値の毀損、イメージが下がるといった、そうした問題を全て回避することができました。これにより、極めてスピーディーで、かつ強力に再生をすることができたのではないかと考える次第でございます。

このスキームがもたらしました効果につきまして、お手元の資料では2ページ以降に御説明を申し上げますので、下段、2ページを御参照ください。これは平成25年度の決算値でございますが、国土交通省航空局から出された、いわば公的資料に基づく試算でございます。今申し上げましたハイブリッド型の再生、すなわち、公的支援に支えられた会社更生法の適用によりまして、日本航空の当期利益はおよそ1000億円程度押し上げられたと考えております。内訳は、この表にございますように、減価償却費の減少による営業利益の押し上げ効果がおおよそ460億円、債権放棄による金利負担の減少効果が約50億円、法人事業税や法人住民税を含めました法人税等の免除効果が約460億円と考えております。こうした効果は、平成23年度から

毎年発生しているものでございまして、今後も引き続き継続することを見込んでおります。

次に、3ページをお開きください。これらの収支改善効果もございまして、日本航空の営業利益率は、当社との比較でいいますと3倍以上の12.7%。それから、営業利益の額は、当社の2倍以上の1668億円に達しているわけでございます。

もちろん当社といたしましても、2000年代に入りましてから、知恵を出し、汗をかきながら、数々の自助努力をしまいいりました。その対応について、ごく簡単に御説明を申し上げたいと思いますので、ページは飛びますけれども、13ページをお開きいただければと存じます。

ここで、「ANAの自助努力について」というペーパーになってございますけれども、機材の最適投入や消費燃料削減といった直接費の削減努力、それから、年金・退職金を含む人件費や生産体制の見直しといった間接費の削減努力について、記載をさせていただいております。また、リーマンショックや欧州債務危機を受けた緊急的な収支改善プランも実行をしまいいりました。表の前段は、そうしたコスト削減の数値、また、下段には合理化努力の項目について、幾つか列挙させていただいているところでございます。

こうした私どもの自助努力を進めた結果、全日本空輸も収益力・財務体質を改善することができましたけれども、日本航空の収益力あるいは財務体質には残念ながら遠く及ばないというのが現状でございます。

4ページに戻っていただければと思います。ここに図表を示していますが、これを見ていただきますと、日本航空の収益力が世界のエアラインの中で非常に突出したものであるということを御理解いただけるかと思います。この表は、縦軸に営業収入、横軸に営業利益率を引きまして、各エアラインの実績を示しています。なお、円の大きさは営業利益の額を表しています。御覧いただければ明らかなとおり、日本の航空会社を含めまして世界の主要な航空会社の営業利益率はおよそ2%から6%のレンジに入っております。これに対しまして日本航空の営業利益率、先ほども御説明した12.7%というのは、大きく右側に示されてございまして、フルサービスキャリアでは世界一の水準でございます。

ちなみに、平成24年のIATAの公表データによりますと、世界中の航空会社の当期純利益の合計額の3分の1を日本航空が占有しているのが現状でございます。

それでは、なぜここまで収益力は向上していくのかということについて、私ども航空業界の費用構造から簡単に御説明を申し上げたいと思います。5ページをお開きいただけますでしょうか。

航空産業は、先生方も御案内のとおり、大変高価な航空機を使用する、いわゆる装置産業の

1つでございまして、かつ、労働集約型の産業形態でございますため、減価償却費ですとか人件費といった固定費率が他業種に比べても大変高うございます。一般的な航空会社の固定費率は、ざっくりでございますけれども、この図表にありますとおり、大体60%内外と考えておりますけれども、一般企業の固定費率は、この表の右側に、全産業平均等を挙げさせていただきましたが、おおむね15%から20%となっております。このような特徴を持ちます航空会社におきまして、固定費を大幅に圧縮すれば、それなりの収益構造になります。

この点について、下の6ページを御参照いただければと思います。

2つの図表が並んでいますが、左側が一般的な航空会社の損益分岐点をイメージして描かせていただきました。固定費と変動費を足し上げました費用計、これは黒い線で表してございますが、それに右斜めに青い線が走っております。これが収入を表しております。この費用計と収入の交差した点が損益分岐点ということになりまして、この損益分岐点より旅客数、横軸にとっていきますけれども、これが多ければ黒字、少なければ赤字となるというモデルでございます。

ここから固定費が削減された状態が右側の図でございます。新しい費用計は、下方に平行移動いたしまして、赤い線を表示をいたしました。この左と右を比較していただきますと、損益分岐点が大きく左下に下がってございます。そして、利益を表現いたします黄色い三角が大きく拡大しているところを御覧いただけるかと思います。

固定費の高い産業ではおおむねこのような状況が見てとれると考えていますが、航空業界も全く同様でございます。しかしながら、御案内のとおり、非常に競争の厳しい業界でございます。競争力を維持・向上させるためには、毎年新しい航空機を導入したり、あるいは、シートを含めました機内プロダクト等の設備投資も新規にしたりしていく必要がございます。減価償却費を大幅に削減するのは事実上極めて難しい環境でございます。

しかし、今回の日本航空のケースのように、実際に現実に運航している航空機の資産価値さえ大幅に切り下げることができれば、当然のことながら、収益性は飛躍的に向上するというところになるかと存じます。

次に、財務体質について御説明を申し上げます。7ページを御覧ください。

7ページの左の表は有利子負債でございますが、破綻前におよそ1兆円のレベルでございました日本航空の有利子負債残高は、現在ではその10分の1、1000億円レベルまで圧縮されております。

また、右側の図表で日本航空の自己資本比率を見てとれるかと存じますが、50%を超えて

ございまして、直近平成25年度末では51.5%に達してございます。

続いて、下の8ページで、キャッシュフローへの影響について一言申し上げておきたいと存じます。

いわゆる合わせ技的な再建手法によりまして、キャッシュフローに直接影響するのはおおむね2つほどであろうかと思えます。1つは債権放棄に伴う金利負担の減免効果、2つ目は会社更生法適用による法人税等の減免効果でございます。これらの合計を試算いたしますと、およそ510億円あると考えられます。平成22年度から法人税等の減免効果がなくなる平成30年度まで、この営業キャッシュフローの押し上げ効果、キャッシュの積み上げというのは9年間続きますので、4500億円になるよう見込まれています。

7ページでも御紹介をいたしました但、日本航空の場合、既に有利子負債残高は少なくなつていまして、その負債の返済原資に充てるキャッシュというのはそれほど多くないということになりますと、このキャッシュはそのまま投資余力の差につながるということがいえるのではないかと思います。

以上を総合いたしますと、9ページに簡単な図表でお示しいたしましたが、これまで御説明いたしましたように、ある意味特殊な再生手法によつて、収益力・財務体質・キャッシュフローが大幅に改善いたしまして、これが運賃値下げの余力の拡大、資金調達力の向上、投資余力の拡大につながつてまいります。その結果、競争力の格差は更に拡大をいたしまして、これをしてこととして更に収益力・財務体質を改善させるという、正にプラスのスパイラルとなつて日本航空の競争力が強化されていくことは、現時点及び将来にわたつて明白であらうと考える次第でございます。

次に、このような圧倒的な収益力あるいは財務体質を背景として、日本航空がどのような事業施策を採つてこられたかということについて、その一部を御説明させていただきます。

下の10ページ、これは新規路線の開設就航について列挙したものでございますが、国際線を中心とした新たな路線展開が時系列的にも、再生期間中から継続されているということが明らかでございます。

一方、今般の再生の1つの目的、公的支援の主な目的の1つとして、国民の足、航空ネットワークの維持ということがあつたように記憶してございます。しかしながら、現実には、航空路線網は、日本航空の単独路線を中心に、大幅に縮小されました。この状況につきまして、後ろの方でございますけれども、14ページ、そして15ページで御説明させていただきます。

14ページの参考資料（2）は国内線路線の撤退の状況が示されてございますけれども、こ

の一番下の段を御覧いただきますと、ここは路線数を示してございます。平成20年度における日本航空の単独路線を緑色に示していますが、88路線でございました。平成23年度にはこれが53路線と、差引き35路線減っています。一方、黄色で示しました競合路線は、61路線から54路線と、7路線しか減っていません。つまり、いわば国民の足となるべき不採算路線である単独路線を大幅に縮小して、再生が果たされたことになろうかと存じます。

次に、15ページでございますが、参考資料（3）、これは、国際線の運航地点の表でございます。この15ページの青い丸が当社が運航している地点で、赤い丸が日本航空の運航している地点でございます。×印が撤退地点を表現しているわけでございますが、この表からお分かりのとおり、日本航空が撤退をした路線、すなわち赤い×印は、中国の3地点を除きまして、いずれも全て単独路線となっています。

それでは、11ページにお戻りいただけますでしょうか。新規投資について、簡単にまとめてございます。

航空機材への投資だけではなくて、キャビンサービス等へもかなり投資されていることがお分かりいただけるかと思えます。例えば、航空機内の座席等を導入するためには最低でも2年以上掛かるわけですので、こうした投資計画は、日本航空は、再建期間中から準備をし、進められてきたことがうかがえるかと思えます。

EUのガイドラインでは、公的な支援は必要最小限の範囲で行う、再建に不要な新規投資には補助を回さない等のルールがございまして、また、アメリカのチャプター11では、まずは人件費・年金等を切らせて、資材更新等の投資はすぐには認めないというのが実務の取扱いになっていると承知しております。しかしながら、日本航空では、再生には直接の関係のないジェットスター・ジャパンへの投資等も行われてきたわけでございます。

最後に、まとめといたしまして、12ページに「公的再生支援のもたらすものとその対応」というペーパーをお付けいたしました。

伊東の御挨拶と重なりますけれども、公的支援を行うに当たっては、競争環境のゆがみを回避する仕組みを用意しておくべきではないかと思えます。そのようなルールを定めた上で、透明性を確保し、オープンな場での議論を踏まえた上で公的支援を行うべきだったと考える次第でございます。

あわせて、再生企業に対する経営監視を徹底し、市場の競争環境のゆがみが認められる場合には、事後的であっても是正措置を講じるような仕組みを設ける必要があるのではないかと考える次第でございます。とりわけ、我が国航空業界の現状をみた場合に、競争環境のゆが

みは深刻でございます。事後的に羽田発着枠のいわゆる傾斜配分等もございましたが、これも年間1000億円レベルの営業利益押し上げ効果を得た日本航空には遠く及ぶものではございません。したがって、早急な是正措置を講じていただきたいと思います。

あわせて、是正措置の実現に時間が掛かるような場合には、例えば経営監視の強化・継続をしていただくなどの対応も併せてお願いできればと考える次第でございます。

以上が御説明でございます。御清聴ありがとうございました。

○岸井座長 御説明ありがとうございました。

それでは、もう今50分ですけれども、30分ぐらいをめぐりに御質問をお願いするということで、御自由に御発言をお願いいたします。

○富山委員 何となく私が最初にしゃべる雰囲気なので、先にやらせていただきます。

まず、事実関係の確認なのですが、当時の日本航空の状況、多分、全日本空輸でもいろいろ研究されて把握されたと思うのですが、大体借金が2兆円ぐらいあって、それから多分、会社更生法上の財産評定ベースでいうと1兆円ぐらいの債務超過にはなっていた。加えて、営業キャッシュフロー段階で赤字になっていましたので、ここに指摘があるように、11月段階で完全に資金ショートする可能性があって、そうすると、ここにあるように、アンセットやスイスのような運航停止で会社が倒れるというパターンになる可能性が実はあったわけです。その展開になった場合に、恐らく再生型破綻、破綻型再生は無理で、事実上、清算に近いプロセスに移行していた可能性が高いのではなからうかと。要は、飛行機が止まると収入が入ってこなくなるので、そういう状況になっていた可能性が私は高いと思っていたのですが、その辺、全日空は同じ業界の専門家として、過去の事案等々を御覧になって、どういう認識だったかというのが1つ。

それからもう1点、かかる財務状況の中で、機材の更新ですね。幾ら営業が回っていても、さすがにあの財務状況で新しい機材購入というのは多分不可能。要するに、公的再生支援が入らなかったら、多分新しい飛行機は買えなかったのではないかと、あるいは、今回のスカイマークのようにキャンセルされていた可能性があるのではないかと思うのです。その辺、実際機材調達のやり取りをされている立場として、感覚的にどういうふうに捉えられるのかということが2つ目の質問です。

それから、その脈絡で、御指摘があるように、日本航空は公的再生のおかげで中型機への転換が早く進んだわけですね。機材を小さくして旅客数は減った、だからシェアが増えなかったという議論が割と出てくるのですが、正に今日、分析であったように、完全に固定費型の商売

なので、空席の多い747を飛ばすよりは、どう見ても777やB8を飛ばした方が実は競争力はむしろ強化しているので、機材を中型機に転換したおかげで、むしろ競争歪曲は深刻になったのではないのかなと認識しているのですが、その辺の全日本空輸の御評価。

それからあと、今度はスキーム全体の議論ですが、確かに併用というのは極めて例外的なパターンであって、産業再生機構でも本当に一部でしか使っていないくて、法技術的な必要不可欠性があったときだけしか使っていません。実際再生タスクフォースをやっていて、本件、私は併用スキームであった必要は全然なかったと思っているのですが、併用スキームがなければ、やはり競争歪曲は大分小さくて済んだかどうかという御認識でしょうか。要は、どちらかだけで再生していれば競争歪曲はどうなっていたと思うかということ。

それからあと、このスキームの過程で、産業再生機構スキームでは、全部、経営支配権を何らかの形でオークションにかけて、競争相手にもそこに参画する機会を例外なく与えているのですね。本件は、そういう機会はなかったように見えるのですが、実際、全日本空輸が日本航空の一部又は全部に対するエクイティスポンサー的な立ち位置で参画する、公募的な機会、多分オークションにならざるを得ないと思うので、そのオークション的な機会について、企業再生支援機構あるいは裁判所から、何らかの示唆、働きかけがあったかどうか。多分なかったと認識しているのですが、なかったとして、仮にやっていればその場合には参画したか。「たら、れば」なので難しいとは思いますが、何らかの形で参画する可能性はあったかどうか。あるいは、そういう関わる機会が提供されていれば、多少なりとも今回の競争歪曲に対する不公平感は是正されたと私は思うのですけれども、その辺、どういう御認識か。

それから最後に、塩崎恭久衆議院議員等から、議員立法法案が出されていますが、あの法案に対する御評価について、もし何かコメントがあればお願いいたします。

以上です。

○伊東社長 よろしいですか、すみません。

最後の塩崎法案の件は菅原が詳しいので少し譲りますが、オークションの話からいけば、全くありませんでした。もしもチャンスがあれば、我々の業界でいえば、検討しないはずがないテーマだと思います。我々としても、そういうチャンスがもしもあれば、もちろん独占禁止法の問題であるとか、空港の権益だとか、そういうことをどう継承するのかという複雑な課題があるのですが、仮定の話でいえば、そういうことを除けば、大いに検討するテーマであったと思います。

それから、要は運航停止になるような状況の中で、どういう再生の仕方があったのかという

ことですか。

○**富山委員** 要は油が無くて飛行機が止まってしまったら、多分、航空会社って死ぬしかないのではないかと思いますのですが。

○**伊東社長** はい。航空会社が、ある日突然燃料を入れてくれなくなって止まるというのは、航空会社が破綻する1つのパターンとしてあるわけですが、そういう意味では、国が日本航空を倒産させない、飛ばし続けるということを政府が早々に宣言されて継続されたということでもありますし、（航空会社が倒産すれば）混乱を招くという意味では、我々としてもそれを否定するものではないと考えます。日本航空が再生をすることについて、我々が何らかの見解を示したということではなくて、再生することについて何ら反対はしたことありません。そういう意味では、再生をする方向性としては、いいと思います。

それと、機材の更新は、確かにあの時点で、大きなボーイング747をたくさん抱えた中で機材更新をしていくというのは、流れからしても不可能な状況になっていたと思います。財務状況は、もう富山さんが把握されていると思いますが。

それから、ああいった会社更生法の中で機材が更新をされる、例えば747は簿価が非常に高い機材ですから、会社更生法という形を採らないと機材を処分できなかった状況になっていたと思います。そういう意味では、小型化なり、需給マッチングということが、会社更生法をもって実現をした。本来はやりたかったけれどもできなかった状況にあったことが更生手続の中で実現できたということだと理解するべきだと思います。

それと、会社更生法と公的資金の2つが適用になったことはやはり、非常に今回の日本航空の再生の原動力といいますか、あのスピードで普通に会社更生法適用会社が再生をした事例というのはほとんどないと思います。通常、会社更生法適用になって、スポンサーを自分で見付けてと、そうしている間に恐らく飛行機は止まったと思いますし。公的資金3500億円という巨大な額が投入をされる、その間、つなぎ融資も3600億円という、航空会社にとって、この金額というのは莫大な資金に当たるわけですね。我々も公募増資等をやっておりますけれども、1000億円からの資金を集めるというのは大変な努力が必要なわけですが、これらの資金は返したといわれておりますけれども、我々からみれば、株主が替わっただけで、3500億円は彼らの自己資金として今も手元にあると思いますし。そういう意味でも非常に、この2つを適用されるのは大変なことだったと思います。

○**菅原部長** すみません、今、先生から御質問ありました最後の点でございます。いわゆる塩崎先生の法案についての評価でございます。

これは、私どもの立場で評価をするというようなことも何か生意気な話でございますけれども、全体の競争政策をつかさどる公正取引委員会を中核として、行為規制だけではなく、競争環境に対する構造規制まで責任を持って担っていただくという法案の方向性は極めて正しいと思います。法律の限界として、なかなか遡及適用が難しいのは重々承知していますが、公正取引委員会のような客観・中立な目で市場を御覧になるところが差配をするということの意味付けは非常に大きいと思います。

ただ1点、塩崎先生の法案を拝見する限り、例えば航空業のような特殊な業界もございますし、流通業があったり、メーカーがあったりしますが、それぞれの市場なり産業の特性に応じて、主管をされる主務官庁とのコラボレーションによって、大変中身のある法案になっていくのではないかと考えています。

余りお答えになっておらず、申し訳ございません。

それから、すみません、もう1点だけよろしいでしょうか。

会社更生法と公的支援の合わせについての御質問で、あくまで私が実務の感想だけを述べさせていただきますと、会社更生法の適用ならば、当然のことながら法的整理でございますので、そこに関わる申立代理人であり、管財人であり、場合によっては再生型を採れば監督委員等の、法律の世界で債務を減縮して、言わば不採算のところを整理しながら、会社をもう一度経済の舞台に戻すということに徹底する手続だと思います。

一方で、公的支援をする場合に、先ほども一部出しましたが、全ての理由ではないのですが、1つの理由に、国民の足を守る、ネットワークを維持するという話がある。この話と、会社更生法のように市場における競争がどうかということを取りあえず脇に置いておいて再生するというのが、うまくコラボレーションできずに、少しアンマッチのまま進んでしまうというようなことがあったのではないかというふうに、私自身も一応法律実務をやる立場からいうと、感想としては持っています。

○岸井座長 では、大山さんどうぞ。

○大山委員 今、様々な御説明、伊東社長・会長からの御説明で、もう大体尽きているのですが、ちょっと報道機関的な、経済部的な話をお聞きすると、平成22年以降、日本航空の破綻再生計画がどんどんみえて行く中で、キャッシュの積み上がりがみえるようになったときに、全日本空輸は、将来的に、向こうのキャッシュリッチの投資余力も含め、市場の評価も含め、大変なことになるのではないかという、経営陣及び社内の何か危機感や追い込まれみたいなものを持っていたか。結果的に競争環境をゆがめていると様々なデータで説明いただきま

したけれども、やはり会社としての今後の危機感みたいなもの、実際、「自助努力」を見ると、日本航空の破綻再生以降、ある意味では自助努力のコスト削減をかなり加速しているようにも見受けられるのですけれども、その点について、率直に経営者として、どういう雰囲気だったかというのをお聞かせいただければと思います。

○伊東社長 これは冒頭申し上げましたが、恐らくEUでガイドラインがあるのは、私、ルフトハンザの社長に会って、日本航空がこうなっているって話をしたら、「EUにおいてはこういうことがあるよ。日本は誰か、そういうことをきちんと把握していないのか」と言われたのが初めてで、それを役所に持っていったり、いろいろなところで発言をしたりした記憶があるのですが、この再生の話が出た時点から、こういったことを訴えかけてきました。公平・公正な競争環境の確保と再生の透明性ということを是非とも実現してほしいということを言ってきたわけですね。結果は、危惧したとおりになりまして、非常に私としては遺憾というか、半分憤りも持っているのですが。

社内は、こういった状況の中で、いかに危機感を共有しながら、我々自身が強くなることが必要だと。これは、日本航空の再生について、いろんな意見を過去も言ってきましたけれども、我々自身が強くなる、自助努力をしっかりしていく、スリムな体制にしていく、生産性を上げてコスト競争力を付ける、これがしっかりなされた上でないと、我々が言いたいことを言っても聞いてもらえないよと。これは当たり前だろうということを、社内のいろいろな場面で訴えかけて、いろいろな生産性向上なりコスト削減、我慢をする分も含めて、いろいろなイベントリスクが襲ってまいりますから。そういったことを13ページの、いろいろなコスト削減努力をして、既に大変な額になっていますし、今現在も中期計画の中で1400億円弱ぐらいの、平成23年度から平成28年度までの5年間ですかね。5、6年間に1300～1400億円のコスト削減を目指して今やっておりますけれども、そういう危機感を持ってやってきているところであります。

これはすなわち、我々がどう生き残っていくかということでもあって、国際的にどんな競争力を我々が持つかということでもあって、日本航空がどうこうということではなく、やらなきゃいけないことでもあるということです。

○大山委員 どうもありがとうございました。

○岸井座長 よろしいですか。

○上村委員 先ほど日本航空からの説明に対する質問で申し上げたことなので繰り返しませんけれども、今回の再生は、金の流れだけみればきれいにいっているように見えるけれども、人

の問題というのがほとんど無視されていて、公正で健全な競争という、そういう観点から問題があったのではないかということを申しました。

ここは応援する場ではないのですけれども、要するに、全日本空輸の場合には雇用は維持しているわけですね。それで、個人株主が半分以上いるという状況ですね。つまり、そこは支えている人間たちを維持しながら、困難だけど、事業を頑張っていただいていることだろうと思うのですね。

その点、日本航空の場合は完全に変わってしまいました。個人株主が、外国人株主あるいはファンドに替わってしまった、そうした会社になったということなのです。ですから、金の流れだけではなくて企業としての中身ないし質というところについて、プライドを持ってやっていただきたいと思います。

それで、全日本空輸の場合の自助努力の中で、人件費の構造改革というのがありますけれども、これは、日本航空の場合のように首を切るとかそういうことではないと思うのですけれども、これはどういう構造改革なのかということをちょっとお教えいただけたらと思います。

○伊東社長 ありがとうございます。

会社としての危機感を持って、いろいろな努力をしているのですが、我々の危機感は、更にこのままこの状態が続くと重大な影響を及ぼすと、こういう危機感を持っているということでもあります。

人件費のところは、まずは大きな額が出たのは厚生年金基金の代行部分返上をやりまして、その後、確定給付年金に替えて401kの導入をしています。こういったことでありますとか、資格制度を変えるだとか、全般に希望退職は募っておりますが、いわゆる解雇はやっておりませんけれども、生産性を上げることによって全体の雇用数を減らしていくことが人件費の面では中心になっています。パイロットだとか客室乗務員の飛行時間を上げるような勤務協定を改定するだとか、一部、週の労働時間を37時間から40時間に変えたとかですね。これは時代に逆行している部分があるのですが。24時間で回っているものですから、人的効果というのはかなり出てきたりします。それと、ホールディング制を敷いて、各事業会社の自立とコスト削減のインセンティブを働かすといったことが人件費ということでは効いてきていると思います。

○岸井座長 どうもありがとうございます。

松村先生、それから青柳先生、もしよかったら。松村先生、いかがですか。

○松村委員 1 ページ目のところで、こういうパッケージで支援を受けたという御説明をいただいた後で、例えば日本国政府からの債権保全声明は、それなりに合理的だったという御意見

を伺った。ということは、ここで書かれているものが全部間違っていたといっているわけではないということですね。

公的資金の投入と会社更生法の適用がダブルでなされた点に関して問題意識を持っており、仮に、民間主導で会社更生法を適用することも原理的にはあり得ないことではないと思うのですが、とても難しかったと思うのですけれども、その結果として、例えば債権放棄額がこの額になって、ここに書かれているような利益は当然得たであろうけれども、仮にそうだったとすれば、基本的には問題ないと考えていると御説明いただいたと理解してもいいですか。

○岸井座長　いかがでしょうか。

○松村委員　それとも、そもそも、仮に会社更生法を適用しても、5200億円の債権放棄がマストではないので、そもそも裁判所の判断が間違っていたのではないかということもあるのですか。

○伊東社長　そこはありますよね。これほどまでの大きな措置がされるということが、果たして会社更生法を執行する人たちというのは競争環境に全く目を向けなくていいのかということについては、大いに疑問があると思います。

○松村委員　公的資金に関する研究会の範囲を超えとしても、問題意識は持っておられるということですね。

○伊東社長　はい。我々は高い飛行機を買って、そこに借金をし、減価償却をしながら、真っ当な商売をしているわけですが、ここに固定費、減価償却費を計上しないような資産評価の見直しや減損を、飛んでいる飛行機にまで適用できるということは、大変なこととして、500億円弱減価償却費の減少がなされているわけですね。こういったことは大変な利益の差になる。我々、1000億円の営業利益の差が日本航空とありますけれども、この半分は、減価償却費で生まれているわけですね。それが借金も無くし、直接最終利益までいって、最後、法人税を払わなくていいと。こういう仕組みの会社と同じ市場で同じ飛行機を使って競争しているというのは、これは余りにも理不尽だというのは是非分かってほしいと思います。

○松村委員　それから、公的資金の投入ですが、つなぎ融資のようなもので使途の制限はあってしかるべきという御意見は伺いました。それはもっともだと思います。一方、出資に関しては、これは本来なら株主が公的機関なわけで、公的機関が大株主になるわけですから、こういうふうにするなど、出資した公的機関が株主として本来言えるはずとすると、今回の御主張は、企業再生支援機構がもっとそう指導すべきだった、株主として言うべきだったのに、公的機関としての自覚がなかったのではないかという御批判だと受け取るべきなのですか。

あるいはこれは、公的資金の投入は一般的にこうすべきだという、融資ではなくて出資に関しても何らかのルールを決めるべきという御意見なのでしょうか。

○伊東社長 基本は、公的資金は入れるべきでないというのがベースの考え方だと思います。もしも公的支援を入れることが、国民経済上、妥当だとしても、市場を見て、市場における競争のゆがみが起きないレベルを、しっかり透明性を持ってやられることが必要であったと思います。

そういう意味では、国が余りにもそういうことに関心がなかったというのか、ある意味無知であったと思います。

○松村委員 ということは、入れた後の対応というよりは、入れたこと自体が問題だったという問題意識ですね。

○伊東社長 そこが1つの問題点だと思いますし、入れた後についても、何ら透明性を持たず、2年間、彼らの財務内容、行動について、全く開示されないわけですね。

E Uの例をいえば、公的資金はリストラ資金には使っていいけれども、成長資金に使ってはいけないというガイドラインがあり、新たな機材に投資をするとか、新たな路線を引くとか、いわゆる公的資金を使って競争力を確保するような行為はやってはいけないというのが基本原則となっています。それは、同じ市場にいる競合会社への配慮ではないと思いますが、市場を意識しなくてはならないということだと思います。

○富山委員 関連でよろしいですか。

○岸井座長 はい、どうぞ。

○富山委員 1点だけ、事実関係で申し上げます。

公的資金出資の使途限定は産業再生機構でやっていました。例えばカネボウの事案で、1500億円出資していますが、これは分別管理をして、リストラ以外には使わせませんでした。だから、実はこれ、ほとんど産業再生機構でちゃんと確立したプラクティスを……。

○伊東社長 それは設立趣意書に書いてあるのですね。

○富山委員 だから、そのとおり、我々はやっていました。

○伊東社長 市場をしっかり意識すべきだと。

○富山委員 ゆがめるなど書いてあるので。そのとおり、要するに企業再生支援機構はやっていなかったというだけの話だと思います。

それからあと、今、松村先生御指摘の会社更生の問題ですが、実はこれ、会社更生法一般にも同様の問題があって、会社更生法の財産評定は実際問題として清算バランスに近い線でやる

のですよね、先ほど御指摘のように。解散した場合に、もうゴーイングコンサーンを止めてしまう場合の財産評定ベースでやるのが、企業再生事案を手掛けている弁護士にありがちなやり方で、これはもう理由は簡単で、その方が評定額をたたけるので、自分の手柄を上げやすくなるので、そうやってしまうのですね。

一方で、最近そうではない事案が増えてきて、例えば林原の会社更生事案だと、あれは実はスポンサー選定の段階で、民間でオークションをやっています。そうすると当然、民間側のスポンサーは清算ベースではなくてゴーイングコンサーンベースで値段を評価してくるので、当初の一旦出した暫定の財産評定額ベースの債権放棄額よりも、ものすごく小さくなって、限りなく債権放棄額がゼロに近いところまで実は値段がつり上がっています。

そういった意味合いでいうと、競争の公正性という観点で考えると、もともと会社更生法の立て付け自体が、私は再生型案件に関しては問題があると思っています、要は、本来的にはスポンサーを決めるときには、原則はやはり民間からの公募を行う。要するに再生型のスポンサーの公募を行うべきで、そうすればほぼ、もう99.999%、清算バランスの財産評定よりは高い評価になるので、したがって、債権放棄額はもっと小さくなるはずです。

本件でいえば、大体最近の大型の会社更生事案は、ほぼ例外なく民間スポンサーを募っているはずですが、そういった意味でも、この事案は極めて特殊なやり方を法的整理でやっていて、法的整理でやって一番得をするのは実は日本航空自身ではなくて、出資者である企業再生支援機構が一番得をするのですね。

ちなみに、産業再生機構のときにマツヤデンキで、民事再生と産業再生機構スキームを併用させています。ただ、このときは、債権放棄額は、いわゆる法的整理ベースの財産評定ではなくて、私たちが私的整理ベースでやっていた財産評定額の、要はゴーイングコンサーンベースの評価をしているので、そんなに深い債権放棄になっていません。

本来、本件で併用するのであれば、もともと私的整理ベースで考えた場合の、ゴーイングコンサーンベースの債権放棄を前提にすべきで、企業再生支援機構自身も私的整理をする機能を持っていますので、私はその金額を、あのときは2000億円ぐらいの債権放棄だったので、あれでやっていれば、ここまで深刻な歪曲は起きなかったのだと思うのですが。

繰り返しになりますけれども、会社更生におけるスポンサーは、このケース、自動的に企業再生支援機構になっていたのですが、企業再生支援機構をバックアップスポンサーにして民間から公募することは可能だったはずで、産業再生機構でいうとダイエーとかミサワホームは、全部そういうやり方を採っているのですが、そういう声は全く掛からなかったということです

よね、全日本空輸に。

○伊東社長 はい。

○岸井座長 どうもありがとうございます。

今の話はもう会社更生法の話になっていきまして、今日お休みになっている国谷先生も詳しいので、後でまた少し詳しくやりたいと思います。

では、青柳先生、どうぞ。

○青柳委員 そろそろ時間もないかと思って、大きな話をとっております。2つのうち、1つはちょっと細かな話で、1つは大きな話ということで。

競争の歪曲ということについて非常に御懸念、問題があると、実際にあったのだとお考えだと重々承知しておりますが、実際に再生期間の間に、どのような規制があったのであればもう少し歪曲はなかったのではないかとお考えでしょうか。具体的に幾つか挙げていただければと思います。また、その競争の歪曲との関連におきましては、事後であっても何かイコールフットINGの措置を採ってほしいと先ほどおっしゃっていましたが、具体的には何が現実的なものとしてあるかというのが1つ目の質問でございます。

もう1つですが、今回公的再生支援が日本航空に対して行われたということの理由として、国民の足というところがあったかと思います。振り返りまして、現状において、実際、消費者に対してメリットとなったのか、それともデメリットは残ったのか、この点について、お考えをお聞かせいただければと思います。

○岸井座長 はい、どうぞ。

○伊東社長 どのような規制があればこうはならなかったかというのが1問目でありましょうか。そういう意味では、日本航空を再生させるという前提で公的資金も入ってという前提ということですね。

国土交通省の競争に関する審議会の報告書の中でも、今回の再生に当たって、競合会社への競争上の配慮ができなかったと。文言は少し正確でないですが、そういった報告書が出ているわけですが、これはEUのガイドラインというのが話題になりますけれども、ああいった規制をすべきであったと思います。

再生支援として何がやられているか分からないというのは、突然モンスターが目の前に現れるということになるわけであるため、あのままでは駄目だと思います。是非透明性を持った再生支援がなされることだと思います。

○岸井座長 あともう1つ、国民の足という、消費者に。

○伊東社長 それと2つ目の、メリット・デメリットの話かと思いますが、国民の足を確保するという意味では、先ほど菅原の資料の中にありましたように、それが大義であったわけですが、撤退をしたのは単独路線がほとんどですから、いわゆる国民の足を守るという意味では、どこまでそれが成就されたのかという意味では疑問が残ると思います。競合路線がほとんど残ったと。競合路線における撤退はほんの数路線しかありませんから、いわゆるネットワークを守るとか、足を守るという意味では、いかがなものかと思います。

○岸井座長 どうもありがとうございました。

それでは、ほかにありませんか。

では、すみません、私も幾つか、最後に残したがあるので、簡単にお伺いいたします。

最初の入口の話ですけれども、先ほど、会社更生法の適用のいろいろな問題点について御指摘していて、全日本空輸だったらどうすべきかというようなことをお話ししていたのですが、手続の面で、再生の話が進んでいく段階で、通常の行政機関ですと関係者の話を聞くということで、当然、全日本空輸からも意見を聞いて、何か意見を言う、述べる機会が普通はあつてしかるべきだと思うし、EUはそういう形でやっていると思うのですね。実際、この日本航空の再生の件では、とにかく一方的に言ったのだけれども、全然聞いてくれなかったとか、門前払いだったとしてもいいのですけれども、意見はどういう形で、そもそも企業再生支援機構が聞こうとしてきたのか、あるいは全然聞く気がなかったのかとか、その辺の手続を1つお伺いしたいということです。

それからもう1つは、競争への影響ということで、EUの例も出されているのですけれども、私が気に掛けておりますのは、競争の観点からすると、先ほど日本航空のときも言ったのですけれども、市場あつての競争ですから、市場を前提に競争をみるのですね。そうすると、路線ごとに市場がある。日本航空と日本エアシステムの結合のときは混雑空港全体で市場を画定したのですけれども、通常は路線ごとにやります。そうすると、例えば国内路線のドル箱路線の札幌線とかいろいろ考えると、全日本空輸の場合はエア・ドゥという関連会社もあつて、発着枠は別にして、その路線の便数でいくとシェアトップで、しかも日本航空よりもかなりシェアは高いのではないと思うのですね。ですから、そういうところで、例えば価格行動に制約を加えるということになると、これはいわゆる寡占的な協調を逆に促進してしまうのではないかという危険もある。これはもうケース・バイ・ケースなのですから、特に全日本空輸の場合は、そういうことはどうお考えなのか。

以上2点です。

○伊東社長 企業再生支援機構から何か我々に話があったかと。再生の仕方なり、我々としての希望を聞くチャンスというのは1回もありませんでした。我々、国土交通省航空局を通じて、先ほどから申し上げているような要望は再三再四、直接私がいろいろな場面で言うことはありましたが、企業再生支援機構からのヒアリングは全くありませんでした。

それから、我々の市場のシェアと今回の日本航空の再生との関係でいけば、おっしゃったエア・ドゥは、全く我々の関連会社ではありません。若干の出資をしてコードシェアはやっておりますが、彼らの運賃が我々より大分安い運賃ですし、我々が席を買い取る分と彼らが自由に売る分は全く違いますから、そういう意味では、我々の関連会社ではないということであります。

それと、日本航空がもし国内線市場からいなくなった事態というのは、これは仮定でしょうけれども、恐らくほかの中小の航空会社がその穴を埋める存在になったと思いますし、国際線をみれば、日本の航空会社だけが飛んでいる路線はほとんどありませんから、そういう意味では、競争は確保されると思います。

○岸井座長 はい、ありがとうございました。どうもありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。大丈夫ですか。

それでは、御説明ありがとうございました。時間になりましたので、このあたりにしたいと思います。

本日は御協力いただきましてありがとうございました。

(全日本空輸株式会社 退室)

(株式会社足利銀行 入室)

○岸井座長 それでは次に、足利銀行の加藤潔常務執行役総合企画部長にお話を伺いたと思います。よろしくお願いいたします。

○加藤部長 足利銀行の加藤でございます。座らせて説明させていただきます。

本日は、弊行の公的再生支援に係る説明の機会をいただき、どうもありがとうございます。個別具体の事例ということでお話し申し上げるのですが、重要な研究会の検討に資することができるか、甚だ心配しておりますが、何らかの御参考に値することができれば幸いです。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、資料に沿って御説明させていただきます。

まず、1ページ目を御覧ください。まず、弊行の概要について説明いたします。

弊行は、明治28年に栃木県足利市にて営業を開始し、栃木県を中心に北関東を営業地盤と

する地域金融機関であります。昭和42年に栃木県宇都宮市に本店を移し、業容の拡大に努めてまいりました。しかし、バブル崩壊後、経営状態が悪化し、平成15年、経営破綻により一時国有化となりました。その後、再生を図り、平成20年に再度民営化され、現在に至っております。

資産規模は、平成26年3月末で、貸出金残高が4兆73億円、預金残高が5兆1839億円となっております。預金残高で見ますと地方銀行64行中第15位に位置しており、貸出残高では13位に位置しております。

右上の円グラフ、店舗の状況を御覧いただければお分かりのとおり、その大半が栃木県での調達・運用となっております。

続きまして、2ページを御覧いただければと思います。この棒グラフは、平成15年の一時国有化から平成25年の再上場に至るまでの、再生と回復の軌跡を図示したものでございます。この間、リーマンショックや東日本大震災といった日本経済を大きく揺るがす出来事もありましたが、本日は、左側の①、上の段にございますが、一時国有化による再生期と、②の再民営化後の成長回復期に分けて、弊行の取組を、概略であります、御説明させていただきます。

3ページをお開きください。最初に、弊行の破綻とその原因についてお話しいたします。

平成15年11月、弊行は、直前の平成15年9月期の決算において、多額の不良債権処理と繰延税金資産の取崩しにより、右側の表にあるとおり、1023億円の債務超過となり、その旨を金融庁へ報告いたしました。その結果、預金保険法第102条第1項第3号。申し訳ございません、この上の表は「102条第1号」となっておりますが、「第1項」の間違いでございます。第102条第1項第3号措置の認定を受け、一時国有化されることになりました。この措置は、地域の信用秩序の維持のために採られた措置であり、経営破綻したものの、弊行の株式は預金保険機構が全て取得することで、営業は従来どおり継続することが許されたものでした。

下側ですが、破綻の原因は、下段にあるとおり、与信ポートフォリオ管理の不整備に伴う貸出債権の増加と、後に不良債権に転じたこれらの債権の処理の遅れが財務体質の劣化を招いたためであり、その結果、自力での再生が不可能となってしまいました。

一時国有化後、最初の決算、平成16年3月期は、上の表の1023億円の下にございますが、不良債権の処理を更に進めた結果、債務超過額は6790億円にまで拡大いたしました。

続いて、4ページを御覧ください。

一時国有化後は、新たに国が任命した新頭取が就任し、ちなみに、このとき弊行にいらしたのが前横浜銀行代表取締役の池田憲人氏でございます。平成16年2月、新たな計画「経営に

関する計画」を策定し、再生への取組を開始いたしました。この計画は預金保険法に基づき策定したもので、弊行が上場するまで、金融庁へ半期ごとの報告を義務付けられました。

この計画では、記載のとおり、4つの基本方針がございます。1、地域金融の円滑化と地域企業再生等への取組。2、ガバナンスの強化と透明性の確保。3、業務運営の適切性と透明性の確保。4、抜本的な経営の合理化。以上4つの基本方針を立てました。これらを実践することで、早期の特別危機管理の終了と公的コストの極小化を目指し、失った信用の回復を図ることにしたものでございます。

続いて、5ページでございます。これは、先ほどの4つの基本方針を基に策定した具体的な取組を整理したものでございます。

詳細の説明は省略させていただきますが、上段の部分の、地域への積極的な資金供給を实践する地域金融の円滑化と、場合によってはオフバランス化を含め、再生可能性を追求した中小企業再生という、2つの命題に同時に取り組みました。

当時、頭取の池田氏は、相反するこの取組を「二正面作戦」と言って、お客様との取引回復を図るよう、行内に檄を飛ばされました。それにより、多くのお客様を回れという指示が池田から出まして、この運動を手前どもは「靴底運動」ということで、靴底を減らしてお客様を回るということを実行してまいりました。

そして、この取組を支えるものとして、経営陣を刷新し、ガバナンスの強化を図り、透明性を確保した上で、適切かつ透明性の高い業務運営と抜本的な経営の合理化を進めました。例えば従業員の給料を約25%カットするなど、経費にも大きなメスを入れました。

また、これらの取組を实践するために、外部の目線も積極的に取り入れ、企業再生モニタリングコミッティ、右上の緑色のところでございます、左側の真ん中にある業務監査委員会、下でございますアドバイザリーボード等の組織体も新たに設置いたしました。例えば業務監査委員会は、週1回開催され、当行の貸出し、投資、資産処分等の業務案件について、その適切性・妥当性を外部委員が監査しておりました。

続いて、6ページを御覧ください。

再生に当たっては、過去の反省にも注力いたしました。経営責任の明確化を図るため、内部調査委員会、過去問題調査ワーキングチームを設立し、旧経営陣の責任追及、経営破綻の原因究明を行いました。

下の四角にございます。平成17年2月と9月に旧経営陣等を相手に損害賠償請求訴訟を提起したほか、破綻の原因究明については、平成16年10月に業務及び財産の状況等に関する報

告を取りまとめ、金融庁へ報告するとともに公表もいたしました。あわせて、従業員に対しても全店で説明会を実施し、これら調査結果を報告し、二度と同じ過ちを繰り返さぬよう反省するとともに、今後に向けた決意を新たにしました。

経営破綻により失った信用の回復、これが一番の課題でありましたが、後ほど説明いたしますが、一時国有化以降、預金、貸出金とも減少は止まらず、非常に苦しい思いで業務に従事しておりました。しかしながら、以上のような取組を重ねた結果、一時国有化期間中に、弊行は徐々に再生への歩みを進めることができました。自己資本が他行に劣後したままでの業務運営でありましたので、リスク許容度が限定的であり、苦心もいたしましたが、他金融機関との健全な競争環境の中で、業務を運営してまいりました。

また、当局からも、銀行法及び預金保険法の趣旨を踏まえ、以下の適正な業務運営の確保に努められたいとの命令をもらっております。資産悪化を招く貸出しの実行、著しく高金利の預金の受入れ等、資産内容の一層の悪化を招く行為は行わないこととの命令も受けておりました。

続いて、7ページでございます。

そして、4年半を経て、ようやく一時国有化終了の時期が到来いたしました。金融庁で受皿選定が行われ、受皿に株式が引き継がれることになりました。

平成20年6月期までに最大6790億円あった債務超過額は、4年余りの間で2565億円まで圧縮しました。純資産をゼロにして債務超過を解消することが預金保険機構による弊行への資金援助であり、受皿移行時に行われました。資金援助額は債務超過額の2565億円でした。

純資産がゼロになった状態で、預金保険機構から足利ホールディングに1200億円で株式が譲渡され、このままでは自己資本比率が0%であり、銀行業務は継続できませんので、足利ホールディングスは足利銀行の増資1600億円を引き受けました。これでようやく一時国有化が終了し、再度民営化して新たな株式の下、スタートを切ることができました。

ちなみに、足利ホールディングスは、金融庁で受皿を選定した野村フィナンシャル・パートナーズ、ネクスト・キャピタル・パートナーズを中心に構成されるコンソーシアムが、平成20年4月に設立した銀行持株会社でございます。これは、一番下の※に書いていることでございます。

続いて、8ページ目でございます。ここからは、再民営化後の業務運営について説明いたします。

受皿移行後も、上場するまでは金融庁の監督の下、健全な業務運営の確保を求められておりました。再民営化後の経営の基本原則は、経営の透明性確保、適時適切な情報開示、そして説

明責任の徹底の3点です。

経営体制は、ワンホールディング・ワンバンク体制で、銀行持株会社である足利ホールディングスが子銀行である弊行を経営管理する体制といたしました。2社ともに透明性の高い委員会設置会社として、取締役は8名中4名が社外取締役で構成され、緊張感のある適切なガバナンス体制を確保いたしました。

続いて、9ページでございます。

民営化後は、一時国有化期間中の経営に関する計画に代わり、中期経営計画を策定し、業務運営を図っております。現行の中期経営計画は平成25年5月に公表しておりますが、その概要について説明いたします。

冒頭、弊行は明治28年に営業を開始したと申し上げましたが、来年平成27年で創業120年を迎えます。この中期経営計画は、創業120年に向けて更なる飛躍を目指して策定したものでございます。

中期経営目標には、地域へのコミットメントを通じた収益力向上の実現と、東京証券取引所への上場を掲げました。

そこに記載の基本戦略を着実に実践する中で、昨年12月、ついに再上場を果たさせていただきました。破綻から10年が経過していました。多くの皆様に支えられ、ようやくここまでたどり着きましたことを改めて感謝申し上げます。

最後に、参考までに回復の軌跡を数値でお示しし、説明を終えたいと思います。

10ページ目を御覧ください。上場までに実現した預金・貸出金の残高の回復の軌跡であります。

預金については、破綻前は5兆円程度の残高がありましたが、破綻により預金が大量に流出し、4兆2000億円まで減少しました。預金は、一時国有化期間中、減少のトレンドが続きました。再民営化後、徐々に残高が増加し、前期末、5兆円を取り戻すことができました。

下側の貸出金も同様に、破綻直後から大幅に減少しました。栃木県のシェアでみると、10%近いシェアを失いました。この原因の1つに、地元の企業を再生する過程で債権放棄等を多く実施したことも原因として挙げられます。地元企業を再生することにより、地元の雇用も数千人単位で維持できたものであります。シェアを失いましたが、平成22年3月末には預金残高が4兆円台にまで回復することができました。

預金・貸出金の残高は信用のバロメーターだと思っております。信用の回復には10年という歳月が必要でした。

続いて、11ページでございます。資産の健全化を示すものです。

弊行の貸出金の上位200社を棒グラフに示したものでございます。縦軸が貸出残高で、横軸は貸出残高順に債務者を1社ずつ並べたものです。一番下のグラフが平成16年3月末の破綻直後のものです。棒グラフの青いものは正常債権を表しており、赤いものが不良債権です。下段から、中段が平成21年3月末、上段が今年の3月末でございます。貸出資産の内容が格段に良くなっていることがお分かりいただけるかと思います。

続いて、12ページでございます。資産の健全化を示すもので、不良債権比率の推移です。

破綻直後の不良債権比率は20.31%でした。一時国有化期間中の二正面作戦、再民営化後の貸出増強等の取組を通じて、平成26年3月末には2.81%まで不良債権比率は圧縮しました。他行と比較しても遜色のない水準にまで改善してきております。

最後に、13ページでございます。

民営化以降、最近6年間の自己資本比率の推移を表しております。平成21年3月末、民営化直後は5.75%と、近隣地銀に比し大きく見劣りしておりました。徐々に利益を積み重ね、平成26年3月期より新基準、バーゼルⅢが適用開始となりましたが、新基準でのホールディングス連結の自己資本比率は8.49%となりました。破綻時は債務超過、平成20年6月末の受皿移行時点では自己資本がゼロの状態から再スタートしたわけですが、他行から大きく劣後した状況から、ここまで自己資本を積み上げてまいりました。それでも、この水準は地銀64行の中では下から2番目でございます。

右の図は資本の中身を表したものです。優先株式を消却し、普通株式の割合を高め、資本の質も向上した結果が御覧いただけると思います。

以上が10年間での再生の実績です。破綻から10年で再上場を果たすことができ、ようやく他行と同じ土俵に立つことができました。今後とも健全な競争環境の下でお互いに切磋琢磨をし、企業価値の向上に努めてまいり所存でございます。

御清聴ありがとうございました。

○岸井座長 どうも御説明ありがとうございました。

それでは、今伺いました御説明に関し、委員の皆様から御意見、御質問、御自由にお問い合わせいたします。

では、松村先生、青柳先生、どちらからでも構いませんので。松村先生、いかがですか。いいですか。

○松村委員 ありません。

○岸井座長 では、青柳先生、どうぞ。

○青柳委員 御説明いただきまして、ありがとうございます。

競争という観点から質問させていただきたいと思います。国有化時ないしその後ということ を申し上げてもいいかもしれませんが、競争関係にある他の金融機関があるかと思いますが、 そこの関係において、より有利な条件で何か取引を提示してはいけないなどといった、行為 に対する規制を金融庁等から受けるといったことはありましたでしょうか。仮にそういった配 慮を金融庁から受けなかったけれども自行等で行った、そういったことがもしありましたら、 お教えいただければと思います。

○加藤部長 直接的に金融庁からいわれたということはございません。ただし、業務運営にお ける適切性・透明性を確保する観点から、社外委員を中心とする業務監査委員会を設置して、 一定額以上の投融資や経費支出、また、いろいろな商品についても厳しくチェックをされて、 事前又は事後の監査を受けていたという事実でございます。

○青柳委員 その監査というのは、どういった角度からの監査が中心になりますでしょうか。 仮に競争的な他の金融機関との関係というのが入っていたのであれば、それをお知らせいた ければ。

○大塚部長 金融庁からも破綻直後に命令を我々は受領しておりまして、その中で、資産悪化 を招く貸出しの実行、著しく高金利の預金の受入れ等、資産内容の一層悪化を招くような行為 はしないことと明確に言われておりましたので、貸出しについても資産の悪化を招くような貸 出し、金利を低金利でやるだとか、預金を高金利で預かってくるような行為については事前に 注意を受けていたと思います。

○加藤部長 それと、頭取の池田も、それはやってはならぬと非常に言っていましたし、もう 1つ言えるのは、近隣のライバル行である地域一番行の紳士的な営業推進態度がありまして、 手前どもが一時国有化になった後に預金・貸出金を剥ぎ取るといった行為が全くなくて、混乱 を回避できたことも一因であると思います。

○岸井座長 よろしいですか、はい。

では、私から2点だけ質問させていただきます。

1つは、5ページに、この再生計画の経営に関する計画の最初にも出ておりますが、地域金 融の円滑化とか中小企業再生というのですね。これはやはり銀行業務からすると、先ほど「靴 底運動」と言いましたけれども、銀行業務の通常の活動からすると、すぐには利益が出にくい ような分野にみえるのですけれども。普通、再生というと、先ほど終わった日本航空は、一番

いわばもうかるところに集中したのですけれども、これはいわゆる長期的あるいは短期的に利益が上がるかどうかということで行くと、どんな経営方針が反映されていると考えるのですか。あるいは、金融庁からこういう方向で経営しろと言われたのが大きいのでしょうか。それが1点です。

○加藤部長 地域金融の円滑化は命令にも出ていましたけれども、命令の中で5つほどありまして、以下の適正な業務運営の確保を努められたいということで、預金者及び取引先等の取引において支障が生じないよう万全を期しなさいと、与信審査体制の充実・強化を図りなさい、善意かつ健全な借り手に対し円滑な資金供給を図るよう配慮すること、不良債権の管理、回収の強化、適正なコンプライアンス体制の維持ということで、これも命令として受け取りますので、それに基づいて池田がマネジメントしてこの2つを出したということで、二正面作戦でやっていたと。

○岸井座長 この分野としては、やはり競争者とかなりバッティングする分野なのか。それとも、すみ分けとってはおかしいのですけれども、余りそういう直接対決するのではないような分野だったのか。ちょっとその辺をお聞きしたいのですけれども。

○加藤部長 まず、円滑化については、やはり一時国有化に至るまでの5年間ぐらい、手前ども、非常に赤字決算とかばたばたしていて、お客さんの方へちゃんと向いていなかったのかなと、特に栃木県内です。失った信頼を回復していくために、靴底を減らして行ってこいと池田頭取の命令がありまして、やったというのが円滑化でございまして。

再生のところは、栃木県で足利銀行がメイン先の取引先が一杯ありまして、特に鬼怒川とか那須とかの温泉場も中心にですね。その再生を、先ほど申し上げた債権放棄をするのは、手前どもがメインですから手前どもでなくてはできないということで、そこも一時国有化までは余り手が付かなかったということです。池田の言葉を借りると、温泉場の火は消してならないということで再生に取り組んだと。

全部が全部できたわけではないのですけれども、その2つを2正面作戦でやったというイメージでございます。

○岸井座長 どうもありがとうございます。

それからもう1つ、再生のプロセスで、公募方式を採られて、足利ホールディングスが株式を取得するという形になったのですけれども、このプロセスで、どこに引き取ってもらうかとか、そのようなことについて足利銀行でいろいろ何か議論したり、あるいは意見を言ったりするようなことはあったのでしょうか。

○加藤部長 いや、私の知っている限りは全くなかったです。

○岸井座長 そうですか。では、いろいろ、どこと統合したらいいとか、あるいは、どこから申込みがあったみたいな、そういう話も全く。

○加藤部長 もし知るとすると新聞記事とかです。

○岸井座長 そうですか。分かりました。どうもありがとうございます。

それでは、ほかにいかがですか。

それでは、特に御質問がないようでしたら、この辺りにさせていただければと思います。御協力いただきました足利銀行さん、本当にどうもありがとうございました。

(株式会社足利銀行 退室)

○岸井座長 長い間御苦勞さまでした。

最後に、研究会のスケジュールについて、事務局からの説明をお願いいたします。

○片桐調整課長 では、お手元の資料4「研究会日程（案）」を御覧いただければと思います。そこにございますように、次回以降の会合の日程が御覧のとおりでございますので、御確認をいただきければと思います。

そして、次回の会合の日程でございすけれども、10月8日水曜日、10時からの開催とさせていただきます。場所は本日と同じ、この会場、公正取引委員会の官房大会議室になります。次回の会合におきましても、今後具体的な議論を行うに当たって、関係者からのヒアリングを行いたいと考えておりまして、ヒアリングの対象につきましては、まず、EUの競争政策と公的再生支援の概要につきまして、多田英明東洋大学法学部准教授から、また、米国の競争政策と公的再生支援の概要につきまして、ケン・シーゲル弁護士、モリソン・フォースター外国法律事務所弁護士代表でございすけれども、こちらの方からヒアリングをすることを予定しております。

以上でございす。

○岸井座長 それでは、次回の会合はそのようにいたします。

本日の会合はこれにて閉会させていただきます。長い間どうもありがとうございました。