



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本航空(株)の再建

— 企業再生プログラムと稲盛フィロソフィー —

JAL、2年7ヵ月で東証に再上場

日本航空（JAL）は2012年9月19日、2年7ヵ月ぶりに東京証券取引所第1部に再上場した。

2010年に破綻して会社更生法の適用を受けたが、JALは世界でも屈指の収益力を誇る航空会社に生まれ変わった。格安航空会社（LCC）の台頭など競争環境は激変し、世界的な業界再編の機運が高まる中で成長戦略の堅実なかじ取りが問われるものの、まずは順調な滑り出しとなった。

再上場まで2年7ヵ月で駆け抜けた日本航空の軌跡は、企業再建のあり方を考えるうえで示唆に富む。

まず特筆すべきは法的整理の威力だ。日航が2010年1月に会社更生法の適用を申請した時には「再建はうまくいかず二次破綻する」という声も多かった。しかしフタを開ければ、2,000億円近い過去最高の純利益を計上するまでに復活した。

会社更生法を使えば、裁判所の監督下で有利子負債などの債務を大幅に減免してもらうことができる。さらに「会社が倒産した」という事実が衝撃を呼び、ぬるま湯体質といわれた社員やOBの意識を変えた。それまで先送りを続けてきた経営課題が一気に片付いた。銀行団と経営陣の話し合いで再建を進める、いわゆる「私的整理」では危機感がこれほど浸透せず、幅広い改革は難しかっただろう。

企業再生の専門家が「更生法は極めて強力な再建ツール」と呼ぶゆえんである。日本企業には「法的整理は恥であり、できるだけ避けたい」という空気が強いが、自力再建が厳しい状態では法的整理も一つの有力な選択肢となる。

また企業再生支援機構が拠出した3,500億円に上る再建のための公的資金の効果も大きい。ただし公的資金の民間企業への投入については、批判も根強い。再生に成功したとしても、公正な競争をゆ

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール山根 節教授が、公表資料によってクラス討議の資料とするために作成した。本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 山根 節（2013年8月作成）

がめる副作用も伴うからである。現にライバルの全日本空輸（ANA）からは、「アンフェアだ」という声が上がっている。

5 再建を支えた現場の社員たちの奮闘

JAL の再生をリードしたのは、京セラ創業者（現名誉会長）の稲盛和夫である。稲盛は親方日の丸体質の典型といわれた JAL に、採算感覚と組織文化という観点からメスを入れた。

まず稲盛が持ち込んだのは、京セラで稲盛自身が作り上げたマネジメント・コントロール・システム「アメーバ経営」である。

10 アメーバ経営は社内を細かく工程ごとに分けて独立採算の組織とし、それぞれに前工程から社内仕入を計上し、後工程に社内売上を計上することで、部門別採算管理を行う仕組みである。京セラでは月次損益だけでなく、簡素化した日次決算まで行い、工程ごとの総労働時間で割り算することで、「時間当たり付加価値」が日々計算できるようになっている。

15 ただ製造プロセスの工程が明快な製造業と違って、社内外から「部門別採算は航空会社にそぐわない」といった声が当初上がった。しかし稲盛は導入を強力に進めた。

もう一つ稲盛が持ち込んだのが、フィロソフィ教育である。

20 フィロソフィ教育は稲盛のアメーバ経営の根幹をなすものと考えられている。それまで JAL には全員が共有する価値観や行動規範のようなものは持ち合わせていなかった。しかし JAL は再建過程で、京セラフィロソフィにならい、社員が持つべき価値観 40 項目を「JAL フィロソフィ」という形にまとめた。それに基づいて、2011 年から全社員が年に 4 回、フィロソフィ教育を受けることを義務付けた。

フィロソフィ教育はその内容もさることながら、部門を超えて社員が集まることに大きな意味があったとみられる。JAL 社内には部門間に厚い壁があった。時にはそれが派閥間の対立となり、経営に多大な影響を及ぼしたことも多かった。しかしフィロソフィ教育を始めて以来、JAL の空気が変わり始めたという。

例えば、次のような具体的事例となって表れた。

25 客室乗務員として働く太田優美は最近、国際線の乗務にミネラルウォーターを持ち込むのをやめた。理由は、機内に持ち込むものを減らして少しでも軽量化すれば、飛行機の燃費を抑えられるからだ。ペットボトル 1 本、たったの 500 ミリリットル=500g ちょっとの軽量化に意味はないと言われれば、その通りだが、しかし小さな積み重ねが大きな結果につながることを再建の過程で実感した。

30 太田は破綻するまで、JAL の経営は自分の仕事と無縁のものだと思っていた。客室乗務員という職業に就いたものの、JAL の社員だという意識は薄かった。500 ミリリットルのペットボトルは、いわば自分の意識が変わった証しなのだという。それは太田にとって、液体と容器の質量以上に重い。

整備士として 30 年以上のキャリアを持つ加藤芳則は言う。

「部門別採算と言われても、最初はよく分からなかった。コスト削減ならこれまでもやってきたから。でも例えば、整備を1日早く前倒しできれば、それをスタンバイ機にできる。不測の事態でも予備の機材を飛ばせるから、会社の収益を損なわない。それが整備にとっての収益なんだと腑に落ちた」

ベテラン機長の大村直弘は、長いパイロット人生で初めて、搭乗ゲートに立ち、アナウンスをした。「機材整備の影響で、出発が遅れております。約30分後にはお客様を機内へご案内できますので、しばらくお待ちください」

乗客を安全に、定時で目的地まで運ぶこと。大村はそれが機長の仕事だと思っていた。これを守れば、ほかの業務に関心を持つ必要はないとも。

だが破綻を経験し、「フィロソフィ教育」を受けるうちに考えが変わった。フィロソフィ教育の場には、普段は会うことがない部門の社員も多くいた。互いに悩みや思いを打ち明ける中で、ふと気がついた。

「1つの便が飛ぶために、この全員が関わっている」

フィロソフィ教育で講師を務める川名由紀もこの1年で、何度も部門間の壁が溶け、社員に一体感が生まれたのを目の当たりにしたという。

「機内はそっち、地上はこっち」

地上職の小林このみにとって、客室乗務員との壁は当たり前だった。客室乗務員は機内、地上職はボーディングブリッジに立ち、機体入り口を挟んで歩み寄ることはなかった。

破綻後、グループ全体の人員削減が進み、地上職の負担は増した。2～3人で行っていた搭乗口での案内業務を、1人でこなさなければならないことも増えた。そんなある日、機内から客室乗務員が降りてきた。

「一緒にやりましょう」

2012年5月14日、決算発表の席で社長の植木義晴は社員たちの努力に感謝の言葉を述べた。

「みんなが努力してコストの削減してくれた。それが今回の最高益達成の中ではうれしかった」

【参考文献】

- 日本航空(株)有価証券報告書
- 日本経済新聞、日経ビジネスなど

【付属資料】日本航空BS, PL比例縮尺図
(2009/3期と2012/3期の比較。連結ベース)

BS (2009年3月期 単位:十億円)

現預金 149	営業未払金 191
営業債権 171	長短借入債務 885 (うちリース債務 19)
貯蔵品 82	
その他流動資産 128	
建物構築物・土地 145	
航空機 725	退職給付引当金 95
建設仮 117	その他債務 343
その他有形資産 45	純資産 146 (うち少数株主持分 22)
無形固定資産 79	
投資有価証券 53	
その他投資 92	

総資産1,786十億円

BS (2012年3月期 単位:十億円)

現預金 272	営業未払金 125
営業債権 117	長短借入債務 207 (うちリース債務 149)
貯蔵品 23	退職給付引当金 155
その他流動資産 56	その他債務 187
建物構築物・土地 39	
航空機 370	純資産 414 (うち少数株主持分 25)
建設仮 58	
無形固定資産 43	
投資有価証券 40	
その他投資 57	

総資産1,088十億円

PL (2009年3月期 単位:十億円)

事業費 1,691	事業収益 1,949
販管費 313	営業外収益 31
営業外費用 62	経常損失 86

特別損失 21 特別利益 45
税金他 1 当期純損失 63

PL (2012年3月期 単位:十億円)

事業費 849	事業収益 1,205
販管費 151	営業外収益 18
18 →	経常利益 198

特別損失 8 特別利益 10
税金他 13
当期純利益 187 ← 9

《設問①》

付属資料に掲げたBS、PL比例縮尺図は日本航空㈱の会社更生法申請前(破綻前)と、更生して再上場前の連結財務諸表を要約して示しています。

この資料から、日本航空はどのような再建策を打ってきたと考えられますか?
企業再生の中で、着手可能で緊急性の高いものから、あるいは優先度の高いものから順序立てて、推測し述べてください。実際に行われたJAL再建プロセスと同じである必要は特にありません。あくまで企業再生のあるべき実行プロセスとして考えてください。

《参考情報＝事業費と販管費の主な内訳項目(同社有報より。単位:十億円)》

＜事業費＞(ただし親会社単独ベースの数値)			＜販管費＞(ただし連結ベースの数値)		
	2009/3	2012/3		2009/3	2012/3
・人件費	167	73	・販売手数料	94	22
・航空燃油費	478	187	・人件費	78	47
・航空機材賃借料	129	31	・社外役務費	27	15
・社外役務費	120	60			
・航空施設利用費	117	57			
・減価償却費	91	63			
・整備材料/外注費	105	41			

《設問②》

「JALフィロソフィ」とマネコン・システム「アメーバ経営」は、固定費主体の装置型サービス業であるJALにどのような経営上の効果をもたらしたのでしょうか。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
