



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日本航空(株)の再建

5

## — 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

10

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。

15

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。

20

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。

25

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。

30

Copyright© 山根 節（2013年8月作成）