



慶應義塾大学ビジネス・スクール

JAL

5

日本航空は2012年6月20日、東京証券取引所に上場を申請した。再上場は9月19日を想定、経営破綻から約2年8カ月で株式市場にスピード復帰する。これに対しては、民主党政権を含め、これを賞賛する声も多い中で、関係者の間では予期されていたこととは言え、改めて驚きの声や疑問の声が上がった。

10

7月13日、自民党の国土交通部会航空問題プロジェクトチームは、経営再建中の日本航空の再上場に反対する決議をまとめた。公的支援を受ける同社が法人税免除などの恩恵を受けながら事業拡大を進めることは国民の理解を得られないと指摘。他社との競争の公平性を確保するガイドラインの策定や地方路線維持のための支援を求めた。

一方、ANAは7月3日、2100億円の公募増資を実施すると発表した。JALの再上場への対抗策とも見られた。

15

一体、航空業界に何が起きているのか。債権放棄などを受けて財務的に恵まれたとはいえ、会社更生法申請当時は、二次破綻は必至で、消滅させることこそが経済合理性のように言われたJALが、業績の急回復を果たすことができたのはなぜか。それに対する批判はなぜ起きているのか。世界の航空業界が、格安航空のLCCの定着、日本への進出、新型航空機による競争戦略の変化などに包まれる中で、日本の伝統的航空会社2社はいかにあるべきか。それを支える航空行政はどうあるべきか。出資を打診されていると言われている取引先や関係企業、銀行などはどう対応すべきだろうか。個人投資家や海外の投資家はどうか。

20

様々な論点が渦巻く中で、JALの再上場の日程は近づいていった。

25

本ケースは、クラス討議の資料とするために、慶應義塾大学経営管理研究科准教授 小幡績によって作成された。経営管理の巧拙を記述したものではない。

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・スクールまで（〒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/> 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。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。（販売不可のケースを除く）

30

Copyright© 小幡績（2014年3月作成）