

## 株式会社企業再生支援機構による支援決定及び会社更生手続の 開始決定等に関するお知らせ

～企業再生支援機構の支援と会社更生手続の併用により、商取引債権やマイルージは全て保護され、  
万全な体制の下、早期に再生が進められます～

2010年1月19日  
第09162号

株式会社日本航空、株式会社日本航空インターナショナル及び株式会社ジャルキャピタル(以下、「当社ら」といいます。)は、株式会社日本政策投資銀行、株式会社日本政策金融公庫国際協力銀行、株式会社みずほコーポレート銀行、株式会社三菱東京UFJ銀行、及び株式会社三井住友銀行(以下、「申込金融機関」といいます。)と連名で、本日、株式会社企業再生支援機構(以下、「企業再生支援機構」といいます。)に対して正式に再生支援の申込みを行い、企業再生支援機構から支援決定を受けました。

また、併せて当社らは、本日、東京地方裁判所に対し会社更生手続開始の申立てを行い、同手続の開始決定を受け、管財人として企業再生支援機構及び片山英二弁護士が選任されました。

なお、当社らが進めてまいりました産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法所定の特定認証紛争解決手続(事業再生ADR手続)につきましては、会社更生手続開始の申立てに先立ち、事業再生実務家協会により同手続の終了が決定されております。

以上、お知らせいたしますとともに、このような事態に至り、株主、金融債権者、取引先その他関係先の皆様には多大なるご迷惑とご心配をおかけすることとなりましたことを、衷心よりお詫び申し上げます。

一方で、管財人らは、本日、当社らについて、燃油費等を含む商取引債権及びリース債権等に関する裁判所の包括的な弁済許可を取得しております。また、株式会社日本政策投資銀行及び企業再生支援機構から、当社らの事業継続に必要な十分な額のDIPファイナンスを受けられることになっております。さらに、お客様の航空券やマイルージ等も全て保護し、マイルージプログラムも従来どおり継続する方針と理解しております。

したがって、今後とも当社グループの運航継続に関しては支障は無く、安全運航が確実に遂行され、かつお客様に与える影響も避けられ、当社グループの事業は従前どおり継続されていきます。お客様には引き続き当社グループをご愛顧頂きますよう何卒お願い申し上げます。

今後は、企業再生支援機構の支援及び政府を含めた関係者による万全なサポートを受けつつ、裁判所の監督及び管財人らの指揮のもと、迅速に当社グループの再生が進められ、当社グループが再び世界をリードする航空会社グループに生まれ変わるものと確信しております。

## 1. 企業再生支援機構に対する再生支援申込み及び会社更生手続開始の申立てに至る経緯

当社グループは、1953年の設立以来、国際線ネットワークを中心に、安全性・定時性を基盤とした高品質の航空輸送サービスを提供し、2002年度の日本航空株式会社及び株式会社日本エアシステムの統合を経て、本邦での国際線シェア66%・国内線シェア46%を有し、一日に1,100便程度の定期便を運航する日本最大の航空会社として、国内外の航空利用者の利便性・公益に寄与・貢献してまいりました。

しかしながら、今世紀にはいり、米国同時多発テロ、SARS、イラク戦争といった事象が相次いだことにより、特に国際線航空需要が減少し、当社グループは甚大な影響を被りました。また、その後の歴史的な燃油価格の高騰に伴う燃油サーチャージの高額化により観光需要は低迷しました。

このような中、当社グループは、人的生産性向上による人員数の削減や賃金制度・退職金制度改定、一時金の抑制などによる人件費の削減、運営体制、業務プロセスの見直しによるコスト構造改革、収益性の観点による国際・国内路線の徹底的な見直し、機材更新とダウンサイズの推進などあらゆる自助努力を進め、2008年度には低需要期である第1四半期としては統合後初となる営業黒字を達成しました。

しかしながら、2008年秋口以降に発生した金融危機の影響で世界経済は未曾有の景気後退局面に突入し、当社グループにおいても、特に国際旅客におけるビジネス需要の減少と国際貨物需要の急減によって収入は大幅に減り、2009年6月には、株式会社日本政策投資銀行と民間金融機関から総額1,000億円の融資を受けるに至りました。

このような事業環境の中、当社グループの再生を確実にするために国土交通大臣により立ち上げられた事業再生の専門家からなる「JAL再生タスクフォース」は、2009年10月29日、国土交通大臣に対し、企業再生支援機構による支援を受けて再建することを妥当とする調査結果を報告しました。

そこで、当社は、企業再生支援機構に対し、当社グループの再生支援に関する事前相談を開始し、また、事業再生ADR手続を進めつつ、企業再生支援機構との協議を継続してまいりましたが、企業再生支援機構による事前調査を経て、株式会社日本政策投資銀行他の申込金融機関と連名で、本日、企業再生支援機構に対して正式な再生支援の申込みを行い、支援決定を受けました。企業再生支援機構は、法律に定められた所定の事業者の事業再生支援を目的として、国の認可法人として設立された株式会社であり、当社らは、支援決定により、公的な再生支援を受けることとなったものであります。

また、当社らは、企業再生支援機構による公的な再生支援を受けるにあたり、企業再生支援機構の指摘を踏まえ、透明性・公正性が確保された手続のもとで迅速な事業の再生を図るため、企業再生支援機構の支援と会社更生手続を併用することとし、会社更生手続開始の申立てを行うこととしました。

なお、当社らが進めてまいりました事業再生ADR手続につきましては、本日、当社らより同手続の取扱事業者である事業再生実務家協会及び手続実施者に対して手続を終了するよう申入れを行い、かかる申入れを受け、手続実施者において協議がなされた結果、同手続の打切りが相当との決定がなされました。これを受けて事業再生実務家協会において、当社らの会社更生手続開始の申立てに先立ち、同手続終了の決定がなされております。

## 2. 商取引債権の保護等について

当社らの会社更生手続開始決定により、今後の当社らの再生は、企業再生支援機構の支援を受けつつ、裁判所の監督及び管財人らの指揮のもとで遂行されることとなりますが、当社らが、安全運航を維持するとともに、事業価値を最大限維持するためには、少なくとも以下の措置が必要不可欠と考えられます。

この点につきまして、当社らは、企業再生支援機構に対して、以下の措置を取り、そのために必要な資金を確保するようご要請申し上げ、企業再生支援機構からもご了解いただいております。

### (1) 商取引債権の保護

当社らが、商取引先の信用を維持し従前どおりの安全運航を継続するためには、商取引債権を保護することが必要不可欠ですので、会社更生手続においても、商取引債権を保護するよう要請しております。

### (2) 顧客マイレージの保護

当社らのマイレージプログラムは、多くのお客さまにご愛顧いただいております。営業上も多大な貢献をしており、当社の事業価値を維持するために必要不可欠ですので、会社更生手続においても、顧客マイレージを保護するよう要請しております。

### (3) リース料債権の保護

当社らが円滑な運航の継続をするためには、運航に必要な航空機材について、リース料を支払うことが必要不可欠ですので、会社更生手続においても、従前どおりのリース料の支払いを継続し、リース料債権を保護するよう要請しております。

## 3. 当社らの事業再生の方向性について

当社らは、以下のような方策が取られることにより、当社らの事業の再生は十分に可能と考えております。

### (1) 機材更新・路線の見直し

機材について、低効率の大型機等から高効率の小型機及びリージョナルジェット機への更新を積極的に進め、不採算路線の整理・統合に取り組むことが必要と考えられます。

### (2) 人員・組織体制等の見直し

本社のスリム化を図り、整備・客室乗務員・運航乗務員を含めて適正規模の人員構成とし、生産性向上を目指し、また、意思決定の適時・適切化を進め、若手経営層の登用等を行い、新たな経営体制を構築することが必要と考えられます。

### (3) 収益最適化できる事業運営体制の確立

国際線・国内線ともに需要の変化に応じて柔軟かつ迅速に路便・機材計画を対応させ、収益を極大化できる体制の確立を図ることが必要と考えられます。特に国際線については、ビジネス需要に軸足を置いた路線構成とした上で、マルチアライアンスを活用することでネットワークを拡充しな

がら、オープンスカイ政策に対応した事業運営を図ることが必要と考えられます。また、低コスト運航モデルを確立し、観光需要への対応やローカルネットワークの拡充を図ることが必要と考えられます。

#### (4) 戦略実現のための集中投資

競争力の維持に必要な機材改修、ITシステム等の地上投資として相当額の投資を行うことが必要と考えられます。

### 4. 年金改革について

JAL企業年金基金においては、大幅な年金の減額改定について、受給権者(OB、OG)及び現役社員の各3分の2以上の同意を得、最大労組であるJAL労働組合の同意を得ており、規約変更に関して厚生労働大臣の認可が得られれば、減額改定を実現できる状態になっております。当社らとしましては、当社らの再生のために、このような大きな負担を受け入れた受給権者及び現役社員らの意思の尊重を要望しており、企業再生支援機構の支援のもとでの会社更生手続においても、同基金の年金制度は、同意を得た案に従って減額改定された上で、維持される扱いとなるよう調整が図られるものと認識しております。

### 5. 経営責任について

当社らの取締役は、このような事態に至った経営責任を取るべく、本日付をもって当社代表取締役社長西松遙が退任するとともに、他の役員についても、今後、全員が退任する予定です。但し、会社更生手続において当社らの事業の遂行に必要な協力を求められた場合には、これに協力をする予定です。

### 6. 経営体制について

新経営体制は2月上旬に決定する予定です。それまでの間は専務執行役員の上原雅人がグループCOO臨時代行を務める予定です。

最後に、株主をはじめとする皆様には多大なご迷惑とご心配をおかけすることを重ねてお詫び申し上げます。今後は、企業再生支援機構の支援を受けつつ、裁判所の監督及び管財人らの指揮のもと、全社一丸となって当社らの事業の再生が進められるものと確信しておりますので、何卒ご理解と引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以上

## 日本航空に対する支援決定について

2010年1月19日  
株式会社企業再生支援機構

株式会社企業再生支援機構（以下「機構」という。）は、下記の対象事業者について、株式会社企業再生支援機構法（平成21年法律第63号。以下「法」という。）第25条第4項に規定する支援決定を行いました。

### 1. 対象事業者らの氏名又は名称

株式会社日本航空、株式会社日本航空インターナショナル及び株式会社ジャルキャピタル（以下「対象事業者ら」という。）

### 2. 対象事業者らと連名で再生支援の申込みをした金融機関等の名称

株式会社日本政策投資銀行、株式会社日本政策金融公庫 国際協力銀行、株式会社みずほコーポレート銀行、株式会社三菱東京UFJ銀行、及び株式会社三井住友銀行

### 3. 事業再生計画の概要：別紙参照

### 4. 主務大臣の意見

内閣総理大臣、財務大臣：意見なし

総務大臣：

地方路線の見直しに際しては、地域主権の確立及び地域の創富力の向上の観点から、今後の我が国の社会資本整備のあり方についての検討を踏まえた航空路線体系の方向性を見極めつつ、政府と十分に連携のもと判断されたい。

厚生労働大臣：

異存がない。ただし、企業再生支援機構は、当該3社に対し、支援決定後速やかに労働者との協議を行うよう指導するとともに、事業再生計画の実施につき助言・指導するに当たっては、関係法令の遵守及び労働者との協議の状況への配慮をお願いする。

経済産業大臣：

航空事業は、国民生活や経済活動の基盤をなすものであり、日本航空の事業継続に支障が生じるような事態にならないよう、また、事業再生に当たっては、取引先企業に影響がないように十分に配慮されたい。

## 5. 事業所管大臣等の意見

国土交通大臣：

本件支援対象事業者は、我が国の成長基盤である航空ネットワークの形成に重要な役割を果たしている。

このため、引き続き安全かつ安定的な運航を確保するとともに、会社更生計画の策定過程を通じて、航空行政を所管する国土交通大臣の意見を十分聴取されたい。

また、会社更生手続き期間を可能な限り短縮するとともに、早期に再生が達成されるよう努められたい。

## 6. 買取申込み等期間：2010年1月19日（火）から

2010年3月26日（金）まで（機構必着）

## 7. 一時停止要請

対象事業者らが、2010年1月19日、東京地方裁判所に対し、会社更生手続開始申立てを行い、同日開始決定を受けていることを勘案し、法第27条第1項に基づく一時停止の要請は行いません。

## 8. 支援決定についての機構の考え方

本支援決定についての機構の考え方は次のとおりです。

### (1) 会社更生申立及び支援申込みの経緯と背景

対象事業者らは、従前からの構造的な高コスト体質からの脱却を図るべく、人的生産性向上による人員数減や賃金制度・退職金制度改定、一時金の抑制など人件費削減、運営体制、業務プロセス見直しによるコスト構造改革、収益性の観点による国際・国内路線の徹底的な見直し、機材更新とダウンサイジングの推進などあらゆる自助努力を行って参りましたが、抜本的な収益改善を行うに至らないなか、2008年秋以降の「金融危機」と「新型インフルエンザ」による需要低迷が直接的な引き金となり、今般の窮境状態に陥りました。

対象事業者らは、短期間で巨額の運転資金が必要となった昨今の厳しい経営状況の中で、対象事業者らの事業再生のため今後新たに必要となるファイナンスについて、一層の透明性・公正性を確保する必要があるものと判断し、機構の支援を受けるため、機構の支援と会社更生手続を併用する事前調整型再生スキーム（以下、「本件手続」といいます。）を利用することとしました。

### (2) 事業再生計画について

本件手続は機構の支援決定と会社更生手続を併用するものであるため、対象事業者らの

事業再生計画は、後に提出される更生計画によって修正・変更される可能性があります、対象事業者らの現在の事業再生計画に対する機構の考えは以下のとおりです。

対象事業者らが窮境に至った原因のひとつは、需要に対して路線及び機材の供給量が過剰であり、その供給量をダウンサイジングするという意思決定を適時・適切にできずに問題解決を先送りし、人員をはじめとする固定費等を抱え続けなくてはならないことにありました。

対象事業者らの事業再生計画は、この本質的な課題を抜本的に解決するために、以下の施策を計画しています。

① 安全性の更なる向上

「安全投資」「安全管理」「安全文化」の3つを柱とした取り組みを継続・強化し、安全をさらに揺るぎないものとする。システムの改善、現場の努力だけに依存しないヒューマンエラー対策やトラブルの未然防止対策、社員の安全意識の維持向上などに着目した安全投資を行う。予防的リスクマネジメントの強化、安全情報の更なる活用、PDCA機能の活用、安全管理の組織間リンケージの強化、リスク管理体制の強化などを行い、安全管理を徹底する。安全アドバイザーリーグループの新提言に基づく安全文化を醸成し、揺るぎない「安全の層」の形成とその定着を図る。

② 機材の小型化、効率性向上

対象事業者らは、747-400をはじめとする燃費効率の低い大型機をすみやかに退役させ、燃費効率の高い中小型機・リージョナルジェット機等の新鋭機の積極導入により、全体の燃費効率向上と共に、機材の供給力に柔軟性を持たせる。

③ 不採算路線の大胆撤退及びアライアンス効果の追及

対象事業者らは、不採算路線を大幅撤退しながら、アライアンスを活用し、ネットワーク・カバレッジを維持する。需要に応じて柔軟に増減便、運休・再開などの手段を織り交ぜた供給量調整を可能にする。

④ 人員・組織体制の効率化、柔軟性の抜本的向上

対象事業者らは、本社間接人員、運航乗務員、客室乗務員、整備、グランドハンドリング等、供給量減少に応じた人員調整と併せ、運航乗務員、客室乗務員の硬直的報酬体系の抜本的改革を図る。

⑤ 現場基点の意思決定の早い組織体制の確立

対象事業者らは、現場が主体となり、環境の変化に応じて柔軟かつ適時適切に意思決定できる組織体制を確立するとともに、それを支えるITシステム等への適切な投資を実施する。

JAL 企業年金基金については、年金規約変更について厚生労働省から正式な認可を受けた場合には、本件手続において、必要な変更がされた後の年金基金制度が存置されるための措置をとります。

併せて、当面の事業運営にあたって資金が不足することがないように、株式会社日本政策投資銀行および機構により、総額 6000 億円の追加的な融資枠を設定して、事業運営・運航継続を確保し、抜本的な財務体質の改善を実現するべく、必要となる債権放棄・減増資等を実行することにより、対象事業者らの再生を図ることが可能になると考えています。

なお、機構は、対象事業者らが安全運航を維持し、サービス劣化や風評被害等による顧客喪失のリスクを回避して事業価値を最大限維持するためには、少なくとも、本件手続において、別紙第 3 記載の措置が取られることが必要であると考えています。

## 9. 法人管財人の選任と職務執行者の指名・通知

対象事業者らは、本日、東京地方裁判所より、会社更生手続開始決定を受け、同開始決定に際して、機構は、法人管財人に選任されるとともに、裁判所と調整のうえ、瀬戸英雄（企業再生支援委員長）及び中村彰利（代表取締役専務）をもって、管財人の職務を行うべき者（職務執行者）として指名することとし、同裁判所及び対象会社らに通知いたしました。

なお、職務執行者瀬戸英雄は、対象事業者らに関する企業再生支援委員会の決定に関しては、関与を行わないこととしております。

以 上

(別紙) 事業再生計画の概要

第1 対象事業者らの概要

1 会社の概要

- ① 対象事業者ら (株)日本航空 (以下「JALS」という。)、(株)日本航空インターナショナル (以下「JALI」という。)、(株)ジャルキャピタル (以下「JLC」という。) 以下、3社合わせて「対象事業者ら」という。
- ② 本社所在地 東京都品川区東品川二丁目4番11号
- ③ 設立日 1951年8月 (前身である日本航空(株))
- ④ 資本金 2,510億円 (JALS)
- ⑤ 株式 JALSの発行可能株式総数 7,000,000,000株  
うち発行済株式総数 3,346,383,250株
- ⑥ 事業 航空運送事業、航空運送関連事業
- ⑦ 従業員数 47,526名 (JALS連結) 15,389名 (JALI単体)
- ⑧ 主要株主 日本トラスティ・サービス信託銀行(株)、(株)みずほコーポレート銀行、(株)三菱東京UFJ銀行、三井物産(株)、東京急行電鉄(株)
- ⑨ 主要販売先 (株)ジェイティービー、(株)ジャルパック、(株)ジャルセールス、(株)ジャルツアーズ、その他
- ⑩ 事業所 羽田空港、成田空港、その他国内・国際空港
- ⑪ 取引銀行 (株)日本政策投資銀行、(株)日本政策金融公庫 国際協力銀行、(株)みずほコーポレート銀行、(株)三菱東京UFJ銀行、(株)三井住友銀行
- ⑫ 関連会社 JALSほか子会社203社及び関連会社83社
- ⑬ 財務状況 (2009年3月期)
- (JALS連結) 売上高1兆9,511億円 営業利益▲508億円 経常利益▲821億円  
純資産1,967億円 総資産1兆7,506億円
- (JALI単体) 売上高1兆6,647億円 営業利益▲625億円 経常利益▲957億円  
純資産916億円 総資産1兆6,523億円

(参考) (2009年9月期) (半期)

(JALS連結) 売上高7,639億円 (前年比▲28.8%)  
営業利益▲957億円 経常利益▲1,144億円

## 2 企業グループ（関連会社：2009年3月31日現在）

対象事業者らのグループは、JALS、子会社203社及び関連会社83社で構成され、航空運送事業、航空運送関連事業、旅行企画販売事業、カード・リース事業及びその他事業を営んでいる。各事業における主な子会社及び関連会社は、以下のとおりである。

- ① 航空運送事業：(株)日本航空インターナショナル、日本トランスオーシャン航空(株)、(株)ジャルウェイズ、(株)ジャルエクスプレス、日本エアークommuter(株)、(株)北海道エアシステム、琉球エアークommuter(株)及び(株)ジェイエアの子会社8社を連結している。
- ② 航空運送関連事業：旅客及び貨物の取扱い業務、機内食調製、航空機及び地上機材等の整備並びに給油等を、子会社95社及び関連会社65社が行っており、そのうち(株)JAL グランドサービス、(株)JAL カーゴサービス、(株)ティエフケー他52社を連結している。
- ③ 旅行企画販売事業：航空運送事業8社による航空運送を含む旅行の企画販売を、子会社35社及び関連会社3社が行っており、そのうち(株)ジャルパック、(株)ジャルツアーズ、(株)ジャルセールス他27社を連結している。
- ④ カード・リース事業：金融業、カード業及びリース業を、子会社19社が行っており、そのうち(株)ジャルキャピタル、(株)ジャルカード他1社を連結している。
- ⑤ その他事業：ホテル事業を子会社16社及び関連会社2社が行っており、そのうち(株)JAL ホテルズ他8社を連結している。また、卸売・販売業、不動産業、印刷業、建設業、人材派遣業及び情報通信業等を、子会社30社及び関連会社13社が行っており、そのうち(株)アクセス国際ネットワーク、(株)JAL エアロパーツ、(株)JAL ビジネス他12社を連結している。

## 第2 会社更生申立及び支援申込みの経緯と背景

対象事業者らは、従前の構造的な高コスト体質から脱却を図るべく、人的生産性向上による人員数減や賃金制度・退職金制度改定、一時金の抑制など、人件費削減、運営体制、業務プロセス見直しによるコスト構造改革、収益性の観点による国際・国内路線の徹底的な見直し、機材更新とダウンサイジングの推進など、自助努力を重ねてきたが、抜本的な収益改善を行うに至らないなか、2008年秋以降の「金融危機」と「新型インフルエンザ」による需要低迷が直接的な引き金となり、今般の窮境状態に陥った。

対象事業者らは、短期間で巨額の運転資金が必要となった昨今の厳しい経営状況の中で、対象事業者らの事業再生のため、今後新たに必要となるファイナンスについて、一層の透明性・公正性を確保する必要があるものと判断し、機構の支援を受けるた

め、機構の支援と会社更生手続を併用する事前調整型再生スキーム（以下「本件手続」という。）を利用することとした。

本件手続により、対象事業者らは、短期間で迅速かつ抜本的な改革を目指している。

### 第3 対象事業者らの事業価値維持のために必要な措置

対象事業者らは、本件手続により事業価値を最大限維持し、金融機関を含む更生債権者等に対して、可能な限りの弁済を行うように努める。機構は、機構の支援のもと、対象事業者らが、安全運航を確保し、かつ、運航停止、顧客喪失、サービス劣化及び風評被害等のリスクを回避しながら、短期間で迅速かつ抜本的にその事業を再生するためには、会社更生手続において、以下の措置が講じられ、対象事業者らの事業価値を最大限維持することが必要不可欠であり、ひいては、これが更生債権者等の満足の実現につながるものと判断しており、関係各位の協力を得て、これらの実現を図っていく予定である。

#### ① 商取引債権が保護されること

対象事業者らが、商取引先の信用を維持し、従前どおりの安全運航を継続するためには、本件手続においても、従前の取引条件に従うことを前提に、商取引債権が保護されることが必要不可欠である。なお、商取引債権には、JAL カードの対象事業者らに対する債権等、対象事業者らと一体となって航空事業やサービスの一端を担うグループ会社の債権も含まれる。

#### ② リース料債権が保護されること

対象事業者らが本件手続において円滑な運航を継続するためには、従前の取引条件に従い、運航に必要な航空機材のリース料が支払われることが必要不可欠である。

#### ③ 顧客マイレージが保護されること

対象事業者らのマイレージ制度は、多くの顧客に利用され、営業上も多大な貢献をしている。

そこで、対象事業者らが売上を維持するためには、本件手続においても、従前どおり、顧客マイレージが全面的に保護されることが必要不可欠である。

#### ④ 既発行株主優待券の一定期間内の有効性維持

既発行の株主優待券については、一定期間内の有効性が維持されることが必要不可欠である。

⑤ 企業年金基金が存置されること

対象事業者らの企業年金である JAL 企業年金基金は、先般、加入者及び受給者に対し、年金支給額減額と受給者の一時金請求権の放棄に関する同意書を送付して、その回収を行い、年金制度改定に必要な数の同意書を確保した。企業価値向上につながる社員の士気を守るためには、加入者及び受給者の意見を尊重し、JAL 企業年金基金が年金規約変更について厚生労働省から正式な認可を受けた場合には、本件手続において、必要な変更がなされた後の年金基金制度が存置されることが必要不可欠である。

⑥平成 21 年 11 月以降の借入金の保護・キャッシュマネジメントシステムの維持

対象事業者らが、平成 21 年 11 月以降支援決定までに、日本政策投資銀行から借り入れた資金（合計 2000 億円）については、危機時期にあることを前提に実行された対象事業者らの事業継続に不可欠な資金であるとともに、支援決定後、同行から協調融資を得て事業価値を維持するために、裁判所の許可を得てその維持を図ることが必要不可欠である。

また、対象事業者らのグループ会社 82 社は、J-Banks と称するキャッシュマネジメントシステムを利用しており、その維持は事業の継続に不可欠であるため、その運営に伴って生じる J-Banks 運営会社である JLC に対するグループ会社からの預け金について、裁判所の許可を得て保護することが不可欠である。

## 第 4 事業計画の概要

### 1 窮境原因

対象事業者らが今日の窮境状態に至った原因は、過去の大量輸送時代の構造を引きずり、①事業構造（ハード）と②組織体制（ソフト）両面が非効率且つ硬直的であり、競合他社と比較して需要変動幅の大きい国際線比率が大きい中で、リーマンショックや新型インフルによる世界規模の大きな需要低迷に適時適切に対応できなかったことに基因する。

#### ① 事業構造の硬直化

##### (i) 大型機材の大量保有

対象事業者らは、成田・羽田の発着枠の制約があったため、大型機材を積極導入し、一時期は 100 機を超える世界最大の 747 保有キャリアとなった。その結果、一度に大量輸送できるようになった反面、燃油等の運航コストも高いため、閑散時には赤字を垂れ流すこととなった。

##### (ii) 不採算路線の維持

対象事業者らは、政府系企業という出自もあり、過度に公共性を期待され、

採算が取れない路線を多数維持していた。また、旧 JAS との統合により、国内地方路線を中心に不採算路線が更に拡大した。加えて、需要変動の大きい国際線比率が高いという問題も抱えている。

## ② 組織体制の硬直化

### (i) 人員余剰・硬直的組織体制

対象事業者らは、持続的な事業拡大を前提に、正社員の終身雇用中心の人事体系と昇進モデルを維持し、人員数も増加傾向にあった。また、旧 JAS 統合後に人員・組織体制のダウンサイジングをほとんど行わず、更に肥大化、硬直化が発生した。

### (ii) 意思決定の遅滞

対象事業者らでは、無謬性を追求する文化と管理部門の肥大化により、意思決定が恒常的に遅滞し、事業環境の変化に即応できなかった。また、適時適切な意思決定を支える IT システム等が老朽化し、意思決定の遅滞を助長していた。

## 2 事業計画の方向性

以上の窮境原因を克服するための対象事業者らの事業計画の方向性は以下のとおりである。

### ① 安全性の更なる向上

「安全投資」「安全管理」「安全文化」の 3 つを柱とした取り組みを継続・強化し、安全をさらに揺るぎないものとする。システムの改善、現場の努力だけに依存しないヒューマンエラー対策やトラブルの未然防止対策、社員の安全意識の維持向上などに着目した安全投資を行う。予防的リスクマネジメントの強化、安全情報の更なる活用、PDCA 機能の活用、安全管理の組織間リンケージの強化、リスク管理体制の強化などを行い、安全管理を徹底する。安全アドバイザーグループの新提言に基づく安全文化を醸成し、揺るぎない「安全の層」の形成とその定着を図る。

### ② 機材の小型化、効率性向上

対象事業者らは、747-400 をはじめとする高齢化し燃費効率の低い大型機をすみやかに退役させ、燃費効率の高い中小型機・リージョナルジェット機等の新鋭機の積極導入により、全体の燃費効率向上と共に機材の供給力に柔軟性を持たせる。

### ③ 不採算路線の大胆撤退及びアライアンス効果の追及

対象事業者らは、不採算路線を大幅撤退しながらアライアンスを活用しネット

ワーク・カバレッジを維持する。需要に応じて柔軟に増減便、運休・再開などの手段を織り交ぜた供給量調整を可能にする。

④ 人員・組織体制の効率化、柔軟性の抜本的向上

対象事業者らは、本社間接人員、運航乗務員、客室乗務員、整備、グランドハンドリング等供給量減少に応じた人員調整と併せ、運航乗務員、客室乗務員の硬直的報酬体系の抜本的改革を図る。

⑤ 現場基点の意思決定の早い組織体制の確立

対象事業者らでは、現場が主体となり、環境の変化に応じて柔軟かつ適時適切に意思決定できる組織体制を確立するとともに、それを支える IT システム等への適切な投資を実施する。

3 数値計画（概略）

対象事業者らの収支計画は、本件手続の申立及びその他の要因により変わる可能性があるが、本事業再生計画を遂行し 余分な贅肉をそぎ落とすことで、体質を筋肉質化することにより、2013年3月期には、売上高1兆3,585億円、営業利益1,157億円（営業利益率8.5%）と、収益性を大きく向上させることを計画している。

なお、企業年金基金が存置された場合には、2013年3月期の営業利益については904億円（営業利益率6.7%）程度までの収益性の向上が見込まれる。

第5 金融支援の内容（債権放棄、DIPファイナンス及び出融資）

対象事業者らは、債権総額1兆1,578億円に対して、約7,300億円の債権放棄を受けることを見込んでいる。

機構の支援決定直前及び決定後において、対象事業者らは、機構及び日本政策投資銀行から、総額6,000億円の貸付枠によるDIPファイナンスの実行を受ける予定である。

また、機構の買取決定後、対象事業者らは機構から3,000億円以上の出資を受ける予定である。

併せて、対象事業者らは、機構及び日本政策投資銀行並びに主要行をはじめとする関係金融機関等と協調してリファイナンスの実行を受ける予定であり、これらを弁済原資として共益債権たるDIPファイナンス及び更生担保権・更生債権の一括弁済を予定している。

第6 支援基準適合性

1. 有用な経営資源を有していること

対象事業者らは、日本最大の航空事業者として、多数の従業員及び関連会社並びに航空機等の機材を有している。また、海外及び国内において多数の国・都市に運航するネットワークを運営しており、社会インフラの一翼を担う公共交通機関として、極めて有用な経営資源を有している。

## 2. 過大な債務を負っていること

対象事業者らは約 7,800 億円もの有利子負債を抱えており、収益力に比して過剰な債務を負っている。事業再生のためには、債権放棄等の金融支援が不可欠な状態にある。

## 3. 事業再生が見込まれることを確認するもの

### (1) 申込みにあたっての主要債権者との同意等

対象事業者らの申込みは、日本政策投資銀行、日本政策金融公庫 国際協力銀行、みずほコーポレート銀行、三菱東京 UFJ 銀行及び三井住友銀行との連名によるものである。

### (2) 生産性向上基準

生産性向上基準のうち①自己資本当期純利益率については 3 年後に 45.9%ポイント向上し②従業員一人当たり付加価値額については 3 年後に 264.5%向上するため生産性向上基準①2%ポイント以上向上、②6%以上向上を充足する。

なお、企業年金基金が存置された場合であっても①自己資本当期純利益率については 3 年後に 58.2%ポイント向上することが見込まれ②従業員一人当たり付加価値額については 3 年後に 242.9%向上すると見込まれるため生産性向上基準①2%ポイント以上向上、②6%以上向上を充足する。

### (3) 財務健全化基準

#### a) 有利子負債のキャッシュ・フローに対する比率が 10 倍以内

有利子負債キャッシュフロー倍率については 3 年後に 2.2 倍となり 10 倍以内であるため基準を充足する。

なお、企業年金基金が存置された場合であっても有利子負債キャッシュフロー倍率については 3 年後に 3.0 倍となると見込まれ 10 倍以内であるため基準を充足する。

#### b) 経常収入が経常支出を上回ること

経常収入／経常支出については 3 年後に 114.3%となり経常収入が経常支出を上回るため基準を充足する。

なお、企業年金基金が存置された場合であっても経常収入／経常支出については 3 年後に 112.0%となると見込まれ経常収入が経常支出を上回るため基準を充足する。

### (4) 清算価値との比較

対象事業者ら 3 社の清算価値に基づく配当率は最大 1.3%であり、本事業再生計画に従った場合の対象債権の非保全部分の回収率（17%）は、破産手続による回収率を明らかに上回る。

### (5) 3年以内の機構の取得債権又は株式等の処分可能性

本事業再生計画の実施により、対象事業者らの財務内容は健全となり、元本弁済・金利負担能力においても問題が発生しないことが見込まれているため、新たなスポンサーの関与等によりリファイナンスがなされる可能性が高いと判断している。

#### (6) 機構が出資を行う場合の基準

##### ① 必要性

本事業再生計画の実行にはニューマネーの投入が必要であるため、企業再生支援機構が出資し、対象事業者らの支配権を獲得した上で、本事業再生計画の実行を支援していく必要がある。したがって、企業再生支援機構による出資なくして、企業再生支援機構が本事業再生計画の実行支援を強力に推進することは著しく困難である。

##### ② ガバナンス（経営管理）発揮

企業再生支援機構の出資後の対象事業者らについては企業再生支援機構が出資比率の大半（100%）を取得することになるため、適切なガバナンスを発揮できる体制が構築されることになる。

##### ③ メインバンク、スポンサー等の出融資等の見込み

支援決定後速やかに、日本政策投資銀行より、約 1,600 億円の借入れを実行する予定である。

##### ④ 投下資金以上の回収の見込み

本事業再生計画の実施により、対象事業者らの企業価値は向上し、投下資金以上の回収が見込まれる。

#### 4. 過剰供給構造との関係

本事業再生計画の実施により、「供給能力」が増加する事業はないため、我が国の産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法の施行に係る指針第 19 条に照らし、「過剰供給構造の解消を妨げるものではない」と判断される。

#### 5. 労働組合等との話し合いの状況

本事業再生計画の骨子については、企業再生支援機構による支援決定後直ちに、JALI において存在する 8 つの労働組合である、JAL 労働組合、日本航空労働組合、JALJ 労働組合、キャビンクルーユニオン、JALI 乗員組合、JALJ 乗員組合、前任航空機関士組合及び機長組合に対し、その内容について説明を行うとともに、雇用・労働条件等に関する協議を行う予定である。なお、JALS 及び JLC には労働組合は存在しないため、両社の従業員に対しては、全従業員を対象とした説明会を各社にて開催し、参加の機会を与え協議を行う予定である。

## 第 7 株主、経営者の責任

### 1 経営者の責任

対象事業者らの取締役は、その全員が退任することにより、経営責任を明らかにす

る（その上で、対象事業者らの事業の遂行に必要な者については、更生手続において別途協力を求めることとする。）。

## 2 株主の責任

JALS が発行している普通株式及び A 種株式（以下「当社株式」という。）については、いわゆる 100%減資を含む抜本的な株主責任を果たす措置を講じる方針である。（最終的には、今後の更生計画において決定される。）

以上

## 【参考】

### 支援決定基準（株式会社企業再生支援機構支援基準 告示）

- 有用な経営資源を有していること
- 過大な債務を負っていること
- 主要債権者との連名による申込みである、又は主要債権者から同意が得られる等の見込みがあること
- 3年以内に「生産性向上基準」及び「財務健全化基準」を満たすこと
  - ・「生産性向上基準」：自己資本当期純利益率の2%ポイント以上向上、有形固定資産回転率の5%以上向上、従業員1人当たり付加価値額の6%以上向上等のいずれかを満たすことが必要。
  - ・「財務健全化基準」：「有利子負債 $\leq$ キャッシュフロー $\times$ 10」、  
「経常収入 $>$ 経常支出」のいずれも満たすことが必要。
- 機構が債権買取り又は出資を行う場合、支援決定から3年以内に債権又は株式等の処分が可能であること
- 機構が出資を行う場合、必要性、ガバナンス（経営管理）発揮、メインバンク・スポンサー等の出融資等の見込み、投資資金以上の回収の見込み等を満たすこと
- 労働組合等との話し合いを行うこと

## 企業再生支援機構の支援決定により実現した『事前調整型早期再生手続き』

【補足資料】

- **再生**のため、すなわち**ステップアップのための『事前調整型早期再生手続き』**を実行します。
- 『倒産』ではありません。JALは、「事業の再建・再生」を目指します。
- 総財産を現実に売却・処分し、換価金を債権者に配分する『破産や特別清算』ではありません。

### 『事前調整型早期再生手続き』

従来からある会社更生手続きではなく、**公共交通機関としてのJALの高い公益性**を鑑み、運航等の事業の継続性を重視した手法で、公的な性格を有する企業再生支援機構の支援手続きに会社更生手続きを併用することにより、早期事業再生を図るとい、**全く新しい公的再生支援の枠組み**です。

“日々の安全運航”はもとより、“サービスのご提供”や“お取引”などの企業活動はこれまでと変わらず維持・継続されます。

### 再生のための手続き

以下、迅速な実行

- ・企業再生支援機構による支援決定
- ・申し立てと同日の更生手続開始決定
- ・DIPファイナンスの実行

特徴

- ・更生計画の早期策定
- ・更生手続きの1年以内の早期終結

### 安全運航の堅持

(再生実行)

#### 4つの実現

1. 航空機材の大幅な更新
2. 強靱・柔軟な事業運営体制
3. 戦略実現のための集中投資
4. レガシーコストの一掃と有利子負債の大幅な削減

### 新生JALの姿

#### 3つの経営基盤の確立

1. 収益性の高い経営基盤
2. リスク耐性の高い経営基盤
3. 生産性の高い経営基盤

2010年1月19日

各位

株式会社日本航空  
株式会社日本航空インターナショナル  
株式会社ジャルキャピタル  
管財人 株式会社企業再生支援機構  
職務執行者 瀬戸英雄  
職務執行者 中村彰利  
  
管財人 弁護士片山英二

## ご挨拶

謹啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

さて、株式会社日本航空、株式会社日本航空インターナショナル及び株式会社ジャルキャピタルの三社（以下「日本航空ら三社」といいます。）は、本日、株式会社日本政策投資銀行ほか主要金融機関4社と連名で、株式会社企業再生支援機構（以下、「企業再生支援機構」といいます。）に対し支援申込を行い、同日、企業再生支援機構から支援決定を受けるとともに、東京地方裁判所に対して会社更生手続開始の申立てを行い、同日、同裁判所から開始決定を得ました。そして、会社更生手続開始決定に伴い、管財人として、企業再生支援機構及び弁護士片山英二が選任されました。また、あわせて、企業再生支援機構の法人管財人の職務を執行する者として瀬戸英雄及び中村彰利が指名されております。なお、新経営体制は2月上旬に決定する予定であり、それまでの間は専務執行役員上原雅人がグループCOO臨時代行を務め、業務執行を行います。

企業再生支援機構は、法律に定められた所定の事業者の事業再生支援を目的として、国の認可法人として設立された株式会社であり、日本航空ら三社は、上記支援決定により、公的な再生支援を受けることとなったものです。上記一連の手続は、企業再生支援機構による支援手続に、事前調整型の会社更生手続を併用した初めての公的な再生支援の枠組みであります。

日本航空ら三社につきましては、企業再生支援機構及び株式会社日本政策投資銀行様のご支援・ご協力により事業継続に必要な資金枠6000億円が確保され、政府によるさまざまなご支援も得られており、従前どおりの運航を継続する体制が整っております。また、日本航空の運航やサービス提供等の事業の円滑な継続を図るため、上記会社更生手続においては、特に裁判所のご許可を得て、マイレージを含めたお客様に対する従前のサービス提供の維持を図るとともに、お取引先様の取引債権について従前の取引条件のもとお支払を継続し、もって事業価値の維持を図ることとなっております。

なお、日本航空ら三社を除く日本航空グループ各社については、会社更生手続は利用されておられません。それらグループ各社につきましては、上記各手続の影響を受けることなく従前どおり事業が継続されますので併せてご理解のほどお願いいたします。

今後につきましては、日本航空ら三社は、裁判所の監督の下、手続の公正性・透明性を保持しつつ、確実かつ早期に日本航空グループの再生を図ってまいります。

皆さまにおかれましては、何卒引き続きのご支援を賜りたくお願い申し上げますとともに、今後とも日本航空をご愛顧いただきますようお願いいたします。

敬具