

平成 22 年 8 月 31 日

(管財人広報メモ)

更生会社株式会社日本航空  
更生会社株式会社日本航空インターナショナル  
更生会社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 片山 英二

### 更生計画案の東京地方裁判所への提出について

株式会社日本航空 (JALS), 株式会社日本航空インターナショナル (JALI) および株式会社ジャルキャピタル (JLC) (以下 3 社あわせて「更生 3 社」とします。) は, 平成 22 年 1 月 19 日に東京地方裁判所に会社更生手続開始の申立てを行い, 同日, 会社更生手続開始決定がなされ, 以後会社更生手続を進めて参りましたが, 本日平成 22 年 8 月 31 日, 東京地方裁判所へ更生計画案を提出致しましたのでお知らせします。

今後, 関係各位のご支援とご協力を頂きながら, 11 月 30 日には東京地方裁判所の更生計画認可決定を得たいと考えております。

更生計画案の内容のポイントは以下のとおりです。

#### 1. 事業計画のポイント

- 非効率機材の早期退役による機種数の削減と, 新鋭中小型機材の導入によるダウンサイジング, 不採算路線からの大胆な撤退により, 赤字路線を全廃いたします。
- 空港コスト構造改革, 施設改革, 人事賃金制度・福利厚生制度の見直し等を行い, これまでにない徹底した費用削減を行うとともに固定費の変動費化に努めます。また, ホテル事業の売却等, 子会社の売却・清算を行い, 経営資源を航空運送事業へ集中します。
- 早期退職・子会社売却等により, JAL グループの人員削減をより推進し, 平成 21 年度末の 48,714 人から平成 22 年度末には約 32,600 人とします。
- 国内旅客事業は, 多頻度・小型化を図り羽田線を中心としたネットワークを維持し, 収益性の向上に努めます。国際旅客事業は, 他航空会社との二者間提携の活用を含めてネットワークの強化を図ります。特にアメリカン航空とは ATI 認可を申請し, 太平洋路線の収益の強化を目指します。
- グループ経営方針の共有化を確実にできる, より効率的・戦略的な組織を構築します。また, グループ損益実体把握の早期化, 数値責任の明確化により, 計画を確実に実行できる経営管理体制を構築します。
- リーマンショックのような金融危機・新型インフルエンザ発生等, イベントリスクの発生時に即応できる体制等を整備することにより, リスク耐性のある経営を実現します。
- 初年度から営業黒字化・債務超過脱却による早期再生を目指します。

以上の諸施策の実行に際しては, 安全運航の確保を大前提としたうえで, 経営陣および現場が一体となったコミュニケーションを欠かすことなく, 適切なマネジメントによって安全確保体制の実行状況をモニタリングしつつ, これらを実現していきます。

## 2. 組織再編、権利変更および弁済計画のポイント

- 更生3社は、更生計画認可決定日の翌日、以下の順序で組織再編および増資を行います。
  - ①JALS, JALI および JLC は JALI を存続会社として合併します。
  - ②JALS の株主保有の株式については、株式の無償取得および自己株式の全部消却を行うとともに、JALI は、資本金および資本準備金の全部を減少させます。
  - ③JALI は、(株)企業再生支援機構より 3,500 億円の払込みを受けて、株式を発行します。
  - ④JALI は(株)ジャルウェイズおよび(株)ジャルリーブを吸収合併します。
- 更生債権・更生担保権（更生債権等）の権利変更は、更生計画認可決定日の翌日、更生3社合併後に生じます。
- 更生債権等の弁済率は、更生3社で同一とし（いわゆるパーレート弁済）、合併により更生3社間の内部債権を消滅させ、重複債権の一本化を行います。
- 更生担保権は、確定更生担保権額全額について7年間の分割弁済を行います。ただし、裁判所の許可を得て繰り上げ一括弁済を行うことができます。
- 処分予定の更生担保権目的物については、平成23年3月10日までに売買契約等が締結された場合に限り処分価額連動弁済方式が適用されます。
- 一般更生債権については、確定債権額の87.5%の免除を受け、7年間の分割弁済を行います。ただし、裁判所の許可を得て繰り上げ一括弁済を行うことができます。
- JAL 企業年金基金の債権は、改定された JAL 企業年金規約との整合を図る権利変更を行い、同規約の定めに基づき掛金の支払いを行います。
- 国内社債権については、更生計画認可決定日から3か月以内に、権利変更後の金額を一括弁済します。
- 平成23年4月1日、JALI の社名は、「日本航空株式会社」となります。

## 更生計画案の概要

### 第1 更生計画案提出までの経緯

#### 1 申立てに至る経緯

更生3社は、平成21年10月29日、(株)企業再生支援機構（以下「機構」という。）に対する事前相談を開始し、機構の関与のもとで事業再生計画案を策定した。更生3社は、平成22年1月19日、主要債権者である(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銀行および(株)三井住友銀行とともに、機構に対して正式に支援を申し込むとともに、更生手続開始申立てを行い、即日、更生手続開始決定を受けるに至った。

#### 2 管財人の選任と業務執行体制

東京地方裁判所は、管財人に機構および弁護士片山英二を選任し、管財人は管財人代理25名を選任した。機構は、管財人の職務執行者として機構社外取締役瀬戸英雄および同代表取締役専務中村彰利を指名した。管財人は、平成22年2月1日、稲盛和夫（京セラ(株)名誉会長）を更生3社の会長として委嘱し、管財人代理・社長として大西賢、同代理・副社長執行役員として田口久雄を、また、その他に執行役員28名を選任し、業務執行体制を整えた。

#### 3 運航の混乱防止のための措置

機構は、更生手続開始申立てによる運航の混乱を防止し、飛行機を安全に飛ばし続けるため、商取引債務およびリース債務の弁済がなされること等を支援決定の前提条件として、更生手続開始決定後、同日のうちに支援決定を行った。また取引先等からの資金不安の解消のため、機構は、更生手続開始申立て前までに、(株)日本政策投資銀行と協議のうえ、JALグループに対し、平成22年1月以降、総額6,000億円の融資枠を設定した。

機構の支援決定および更生手続開始決定を受け、同日、日本政府および国土交通大臣は、日本航空が再生を果たすまでの間、必要な支援を行う声明を公表した。

また同日、更生3社は、商取引債務およびリース債務等の弁済許可を取得し、開始決定日以降、当該許可に基づき、運航継続に必要な債務の支払いを行った。かかる措置により、JALグループの運航に混乱が生じることはなく、更生3社は安全運航を継続している。

#### 4 管財人による抜本的な構造改革への取組み

更生手続開始決定後、JALグループは、以下のとおり、様々な取組みを実行した。

- ・ 経営管理体制の構築、経理改革に向けた取組み
- ・ 路線ネットワークの最適化に向けた取組み
- ・ アライアンスの積極的活用に向けた取組み
- ・ 航空運送事業の見直しに向けた取組み（貨物専用機の運休等）
- ・ 航空燃油費の価格変動リスク回避に向けた取組み
- ・ 航空機機種数の削減に向けた機材売却

- ・ 人員削減に向けた取組み
- ・ グループ会社の再編に向けた子会社売却
- ・ 調達改革に向けた取組み
- ・ 施設改革に向けた取組み
- ・ 年金制度改革に向けた取組み
- ・ 空港関係のコスト構造改革に向けた取組み
- ・ 乗務員の基地・訓練所体制の見直しに向けた取組み
- ・ 人事賃金・福利厚生制度の改定に向けた取組み
- ・ 公租公課削減等に向けた取組み
- ・ 従業員の意識改革に向けた取組み，他

上記取組みは、今後の事業計画の一部として、継続して実行する。

## 第2 事業計画の骨子

JAL グループの事業計画は、安全確保を大前提とした上で、可能な限り固定費を削減し、機材や乗員体制等を機動的に運用することによって、経営の機動性・柔軟性の向上を実現するとともに、可能な限りスリムな組織構造を構築し、これにより人的生産性を向上させることで収益性を改善させ、更なるコスト競争力を確保していくことを骨子とする。

以上の諸施策を確実に実施することにより、初年度から営業黒字化・債務超過脱却を図り早期再生を目指す。

### 1 事業計画の骨子

項目	事業計画の骨子
航空機機種数の削減	・ 747-400, A300-600, MD-81, MD-90 の全機を含む計 103 機を退役させる。JALI の航空機機種数は現行の 7 機種から 4 機種まで削減する（リージョナルジェット機を除く）。
機材のダウンサイジング	・ 効率性の高い小型機 737-800, 更に小さいリージョナルジェット E170, 将来的な国際線の戦略機 787 の導入を進める。
路線ネットワークの最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内線は、採算性の確保を前提に多頻度・小型化を図り、一定レベルのネットワークを維持する。</li> <li>・ 国際線は、欧米主要拠点および成長市場であるアジア路線を中心に構成し、顧客ニーズおよびアライアンス内での戦略的ポジショニングを確保する。リゾート路線は、収益力が有るかつ顧客ニーズの高いホノルル、グアム路線に特化する。</li> </ul>
運航子会社構造の最適化	・ 地方運航子会社の地域密着度強化および単一機種運航による効率的な運航体制を実現する。
航空運送事業への経営資源の集中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営資源の航空運送業への集中を図り、周辺事業領域における子会社の売却を行う。</li> <li>・ 貨物郵便事業は、貨物専用機（フレーター）を運休して、旅客機の貨物室（ベリー）を利用した事業に特化する。</li> </ul>

機動性を高める組織，経営管理体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の重層構造や重複機能を排除し，路線別収支の責任を負う部門を新設する等して，路線・部門別の損益責任を明確化する。</li> <li>・グループ各社においても損益責任を明確に担わせ，グループ全体の経営実態の把握，管理ならびに経営方針の共有化を深める。</li> </ul>
アライアンスの積極的活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アライアンスパートナーの顧客，経営ノウハウ，設備，ITシステム，その他有形無形資産を積極的に活用し，アライアンス効果の最大化を図る。</li> <li>・アメリカン航空との独占禁止法適用除外（ATI）の認可を取得し，共同事業の準備，アメリカン航空のノウハウ取得，その他航空会社との二社間提携強化を図る。</li> </ul>
自営空港体制の大幅縮小（空港コスト構造改革）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オフィススペースの見直し，空港ターミナルビルの部分返却，他エアラインとの共用施設利用料減額の申入れ，格納庫・貨物上屋の返却等の不動産賃料の削減や，人員削減・業務委託費の単価水準の切り下げによる人件費削減を行う。</li> <li>・関西国際空港および中部国際空港については，路便の削減に応じて，旅客業務，航務業務等の自営業を大幅に縮小し，または他社への売却等を通じてこれら自営業の委託化を進めていく。</li> </ul>
施設改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産賃料の大幅な削減に取り組む。オフィススペースの徹底的な見直しに取り組む。</li> </ul>
人員削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織間の人員配置の柔軟な運用や，勤務基準を含む働き方の見直し等を通じて，安全性を担保しつつ，必要人員数自体を圧縮する。具体的には，早期退職・子会社売却等により，JALグループの人員削減をより推進し，平成 21 年度末の 48,714 人から平成 22 年度末には約 32,600 人とする。</li> </ul>
人事賃金・福利厚生制度の改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各従業員の業績や行動を中心に公正かつ厳格に評価し，その評価を適切に処遇に反映することを基本方針とする制度に変更する。</li> <li>・厚遇との批判も強かった役員・従業員への福利厚生他の各種待遇（いわゆるフリンジ・ベネフィット）の見直しを行う。法定または世間一般の水準とすることを基本として，航空事業者として必要最小限の水準および範囲となるよう，徹底した見直しを実施する。</li> </ul>
IT システムの刷新	<ul style="list-style-type: none"> <li>・老朽化，複雑化した IT インフラを刷新し，組織に関する情報の流れを加速させ，各種生産性向上・機能強化を低コストで支えられる業務基盤づくりを推進する。</li> </ul>

公租公課の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 航空機燃料税・着陸料等の公租公課は、JAL グループ航空事業者の国際線・国内線売上の約 10%を超える水準（平成 20 年度における航空機燃料税・着陸料等の合計は、約 1,722 億円に達する。）にあるため、関係各所に対し削減を求めている。</li> <li>・ 離島路線等に関する補助金政策は、航空事業者がそれ以外の路線で大きな利益を出すことを前提としたものであり、現在の航空事業者の経営実態にそぐわないため拡充を求める。</li> </ul>
各種コストの圧縮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各部が個別に行ってきた調達行為を調達部へ一元化させる。</li> <li>・ デリバティブ取引を利用した燃油ヘッジ取引については、広い裁量判断を排除し、リスク管理を強化する。</li> </ul>

## 2 今後における経営上の課題

### (1) 債務超過の解消

JAL グループは、平成 22 年 3 月末時点での連結概算ベースで、9,592 億円の債務超過に陥っており、今後、更生計画に基づく権利変更、および機構による 3,500 億円の出資がなされ、平成 23 年 3 月末までの事業利益等を計上することによって、平成 23 年 3 月末時点において債務超過を解消することを計画している。また、今後の事業利益等の積み上げにより、平成 25 年 3 月末時点において 1,800 億円超の純資産を確保することを計画しており、財務基盤の安定化を図る。なお、イベントリスク等に対する耐性強化の観点から、今後、追加的な資本増強策等の諸施策を検討する。

### (2) イベントリスクへの対応

航空事業は、SARS、新型インフルエンザ、リーマンショックをはじめとする金融危機といったイベントリスクに晒されている業種であるため、リスク発生時の体制構築として、イベントリスク兆候の発見に努め、システム開発を行い、運航体制の見直しや緊急的な固定費削減策を機動的に発動する体制等を整備する。

なお、イベントリスクが発生する場合、管財人である機構は、更生手続後も、企業再生支援委員会に諮りつつ、株式会社企業再生支援機構法の下で可能な範囲で、事業継続や義務の履行に必要な追加の財務上の支援（出資・融資・保証）を含む諸施策を実行し、予期せぬイベントリスクに即応できる強固な経営体質を構築するよう引き続き支援する所存である。

### (3) 経営体制の確保

経営体制については、各経営陣における所管部の収益面、コスト面双方での数値責任の明確化を含め、「不屈不撓の一心」をもって計画を実現していく執行体制を構築する。また、毎月の業績報告会および計画進捗確認会議で、経営陣が現状の進捗状況や今後の課題について認識することで、JAL グループ全体で計画の確実な達成を目指す。

#### (4) 競争環境の変化に対する取組み

国内線市場については、一部運航子会社に小型機・リージョナルジェット機を単一機種運航で担当させることにより、グループ内の低コスト運航比率を高めていくことで徹底的な低コストオペレーション体制を確立する。

国際線市場については、羽田発着枠拡大を活用して利便性を梃子にした業務需要（ハイイールド需要）に対し確実に取り組みつつ、競争環境の変化に柔軟に対応すべく、安全、定時性という基本品質をしっかりと確保し、低価格の輸送サービスの提供を検討する。

### 第3 更生計画の基本方針

#### 1 リファイナンスによる早期終結

更生債権等の弁済につき、第一次的に7年間の分割弁済を原則としているが、平成23年3月を目処として資金調達を行い、繰り上げによる早期一括弁済による更生手続の早期終結を目指す。

#### 2 合併

##### (1) 合併の概要

更生3社、JAZおよびAAZは、JALIを存続会社として合併する。

- |                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| ・(株)日本航空 (JALS)          | JALグループの持株会社       |
| ・(株)日本航空インターナショナル (JALI) | JALグループの事業中核会社     |
| ・(株)ジャルキャピタル (JLC)       | JALグループの金融部門を担う子会社 |
| ・(株)ジャルウェイズ (JAZ)        | JALグループの国際線航空子会社   |
| ・(株)ジャルリーブ (AAZ)         | JALグループの経理部門を担う子会社 |

##### (2) 合併等に伴う株式の権利変更

- ① JALIは、JALSおよびJLCを吸収合併する。
- ② ①後、JALIは、全発行済み株式を無償取得し、自己株式を全部消却する。
- ③ ②後、JALIは、資本金および資本準備金の全部を減少させる。
- ④ ③後、JALIは、(株)企業再生支援機構より、3,500億円の増資を受ける。
- ⑤ ④後、JALIは(株)ジャルウェイズおよび(株)ジャルリーブを吸収合併する。
- ⑥ 上記の効力発生日は更生計画認可決定日の翌日とする。

##### (3) 合併等に伴う更生債権等の権利変更

- ① 更生3社間の更生債権その他の債権・債務は、合併の効力が生ずることにより全て消滅する（内部債権の消滅）。
- ② 更生債権等の弁済率は更生3社同一とする（パーレート弁済）。
- ③ 上記の権利変更は、更生計画認可決定日の翌日、更生3社合併後に生じる。

### 3 重複債権の措置

重複債権は、以下の要領で弁済対象と免除を受けるものを選別する。

ただし、複数の債権の金額が異なる場合には、重なり合う部分を重複債権という。

一方	他方	弁済対象
①更生担保権	一般更生債権	更生担保権を弁済の対象とし、一般更生債権は免除を受ける。
②一般更生債権	一般更生債権	一方の一般更生債権を弁済の対象とし、他方の一般更生債権は全額免除を受ける。
③更生担保権&一般更生債権	一般更生債権	更生担保権を限度として①を適用し、これを超える部分については、②を適用する。
④更生担保権&一般更生債権	更生担保権	まず、一方の更生担保権を弁済の対象とし、次に他方の更生担保権について①を適用する。

## 第4 更生債権等に関する権利の変更等

### 1 更生担保権

#### (1) 継続保有物件にかかる更生担保権の権利変更および弁済方法の原則

- ① 確定更生担保権全額を弁済する。
- ② 平成24年から平成30年まで毎年3月末日限り年1回の均等分割弁済を行う。ただし、管財人は、裁判所の許可を得て一括弁済を行うことができる。繰り上げ弁済を受けないことについて管財人と合意した更生担保権者がいる場合には、当該更生担保権者についてのみ繰り上げ弁済を行わないことができる。
- ③ 管財人は、更生担保権者と事前協議のうえ、裁判所の許可を得て、継続保有物件を売却することができる。当該担保権は、管財人名義の定期預金に対する質権へ担保変換される。

#### (2) 処分対象物件の特則（処分価額連動弁済方式）

- ① 管財人が平成23年3月10日までに、処分対象物件について売買契約等を締結した場合は、次のとおり弁済を行う。

実質売却代金(※)等が更生担保権額を (※実質売却代金＝売却等価格－売却費用)	上回った場合	実質売却代金全額を弁済する。弁済額のうち、更生担保権額を超える部分は、一般更生債権を100%弁済するものと扱う。
	下回った場合	実質売却代金全額を弁済する。これにより弁済されない更生担保権については、87.5%の免除を受ける。

- ② 平成23年3月10日までに売却等できなかった場合、(1)が適用される。



③ 預金にかかる更生担保権

更生担保権の目的たる財産が更生手続開始決定後に処分され、預金に対する質権等に変換されているものは、原則として更生計画認可決定日から1か月以内に弁済する。

## 2 優先的更生債権

### (1) 公租公課

延滞金等につき免除を受けたうえ、免除後の金額を更生計画認可決定日から1か月以内または平成23年1月19日のいずれか早い日に納付する。

### (2) 労働債権

確定債権全額を更生計画認可決定日から3か月以内に弁済する。

退職年金債権およびロス・オブ・ライセンス年金債権は、各規程に定められた日に弁済する。

## 3 一般更生債権

### (1) 権利の変更の内容と弁済方法の原則

#### ア 権利の変更

更生計画認可決定日の翌日に87.5%の免除を受ける（弁済率12.5%）。ただし、開始後利息等は全額免除を受ける。

#### イ 弁済方法

免除後の金額を平成24年から平成30年まで毎年3月末日限り年1回の均等分割弁済を行う。ただし、管財人は、裁判所の許可を得て一括弁済を行うことができる。なお、繰り上げ弁済を受けないことについて管財人と合意した更生債権者がいる場合には、当該更生債権者についてのみ繰り上げ弁済を行わないことができる。

### (2) 保証債務履行請求権に対する特則

重複債権以外の更生3社に対する保証債務履行請求権については、次のとおりとする。

主債務者が約定弁済を継続している時	権利変更および弁済を留保
主債務者が期限の利益を喪失した時	管財人が通知を受けた日に、確定更生債権額から当該時点までに主債務者が弁済した金額を控除した残額を確定更生債権額とみなし、上記(1)の一般更生債権と同様に、権利変更および弁済を行う。

### (3) JAL 企業年金基金の債権に関する特則

#### ア 権利変更

更生計画認可決定日の翌日に、次のとおり権利変更を行う。

第1年金（会社負担分）の掛金率	49%から 43%に変更
特別掛金の掛金率	196%から 161%に変更

#### イ 弁済方法

更生計画認可決定日に弁済期が到来している掛金	更生計画認可決定日から 3 か月以内に一括弁済する。
更生計画認可決定日に弁済期が到来していない掛金	改定後の JAL 企業年金基金規約の定めのとおり支払う。

### (4) 国内社債権の弁済方法に関する特則

更生計画認可決定日から 3 か月以内に一括弁済する。

## 4 株式の権利変更

- ① JALI による吸収合併時に、JALS 株主は、保有株式 1 株あたり JALI 普通株式 1 株の交付を受ける。ただし、株券は交付されない。
- ② ①後、JALI は、全株式を無償で取得する。
- ③ ②後、JALI は、自己株式を全部消却する。

## 5 機構による出資

- ・機構から 3,500 億円払込みを受け募集株式を発行する。
- ・合併後の JALI の新資本金等の額

資本金	金 1,750 億円	資本準備金	金 1,750 億円
-----	------------	-------	------------

## 6 追加出資の可能性

裁判所の許可を得て、新たに募集株式を発行することができる。

## 7 JALI の商号変更

平成 23 年 4 月 1 日、「(株)日本航空インターナショナル」から「日本航空(株)」に商号変更する。

## 第5 スケジュール

8 月 31 日(火)	裁判所に更生計画案を提出
9 月 10 日(金)	書面投票書類を議決権者に発送予定
11 月 19 日(金)迄	書面投票期間

以 上