

# 株式会社日本航空の経営破綻と再建に関する一考察

堀 雅 通\*

[要旨] 2010年1月19日、(株式会社)日本航空及び同グループは、会社更生の手続きに入り、その経営は破綻した。しかし、2012年9月19日、上場廃止からわずか2年8か月という異例の早さで再上場を果たした。そのような日本航空は、会社設立以来、ナショナル・フラッグ・キャリアとしての使命を果たしてきた一方、長い間、政治と癒着し、ずさんな経営を続けてきた。経営破綻は債務超過や資金繰りの悪化が直接的な契機となるが、そうした財務状況を引き起こす背景要因がある。

本稿は、日本航空の経営破綻について、これを政治の介入、すなわち「規制の政治化」とレント・シーキングの観点から考察する。また、奇跡的ともいえるべき、日本航空の経営再建が、稲盛和夫京セラ株式会社名誉会長の提唱する経営哲学と「アメーバ経営」を受け入れた点に留意、再建策に見る稲盛哲学の意義を検証する。

[キーワード] (株式会社)日本航空、規制の政治化、レント・シーキング、「アメーバ経営」、稲盛哲学

## [目次]

1. はじめに
2. 日本航空の経営破綻
3. 政治の介入—「規制の政治化」とレント・シーキング
4. 日本航空の再建策
5. むすび

## 1. はじめに

(株式会社)日本航空と同グループ(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)は、2010年1月19日、経営破綻し、同年2月20日に、上場廃止となった<sup>1)</sup>。

2010年1月19日、日本航空グループと関係金融機関は、(株式会社)企業再生支援機構の下で、

---

\* 東洋大学国際地域学部：Faculty of Regional Development Studies, Toyo University

事業再生計画を策定、それをもって同機構に支援を申し込むとともに、裁判所に対し、同機構を管財人とする更生手続きの開始を申し立てた。裁判所は、同日、手続きの開始を決定、企業再生支援機構による支援が決定した。また政府による支援声明も公表された。日本航空グループ(中核3社)の負債総額は3兆3,000億円だった。銀行など金融機関を除く事業会社としては過去最大の倒産となった。このとき金融機関は5,215億円の債権放棄を余儀なくされた<sup>2)</sup>。

航空市場の競争が激化する1990年代、日本航空は、適正な人事政策、路線計画、効率的な機材配置を進めなければならない課題を抱えていた。にもかかわらず、問題はすべて先送りされていた。抜本的な解決策が図られないまま2000年代に突入、同時多発テロや新型インフルエンザ問題などによる旅行需要の低迷により経営は極度に悪化していった。これにリーマンショックと燃費高騰が追い打ちをかけ、2010年1月、経営破綻した。

そのような日本航空の企業再建は、京セラ株式会社名誉会長の稲盛和夫に委ねられた。稲盛は管財人として森田直行らわずか2人の京セラグループ役員を伴い、日本航空の再建に着手した。稲盛自身は航空業の経営はおろか運輸業の経験すらなかった。ただ自らの経営哲学と「アメーバ経営」と称する経営システム(管理会計手法)を携え、乗り込んでいったのである<sup>3)</sup>。

そもそも日本航空の経営は、この時期、急激に悪化したわけではない。2002年度から破綻直前の2008年度までを見ると、7期中4期が連結最終利益(当期純利益)で赤字を計上していた。同社の経営危機ははるか以前から始まっていたのである。経営破綻は債務超過や資金繰りが直接的な契機となるが、そうした財務状況を引き起こす背景要因が必ずある。その背景要因とは、企業としての価値観や経営判断の基準、そして社員の行動にほかならない<sup>4)</sup>。

稲盛が日本航空の会長に就任したのは会社更生法による再建手続きに入った2010年2月である。生え抜きの大西賢を社長に据え、大株主となる企業再生支援機構から送り込まれた管財人とともに日本航空の企業再生に着手し、同年12月、多くの執行役員を退任させ、京セラの森田直行、大田嘉仁ら3人の側近を執行役員に起用した。そして、組織の肥大化でコスト管理の責任の所在が曖昧になっていた日本航空に「アメーバ経営」を導入することとした<sup>5)</sup>。

アメーバ経営はすぐに効果を発揮した。日本航空は2012年3月期に過去最高の2,049億円の営業利益を稼ぎ出すまでに業績を回復させた。そして、2012年9月19日に株式の再上場を果たしたのだった。企業再生支援機構の保有株式は上場時にすべて売り出され、売却総額は6,483億円となった。上場廃止から再上場までわずか2年8カ月、これほどの短期間で再上場に漕ぎ着けたのはある種の奇跡といってよい<sup>6)</sup>。

企業再生支援機構が投融資した資金はすべて回収され、支援は完了した。そもそも経営破綻し、上場廃止となった企業がカムバックするのは容易なことではない。帝国データバンクによると過去50年間に会社更生法の適用を申請して上場廃止となった138社のうち上場企業として復活できた会社はわずか9社だった。それほど破綻企業にとって再上場は狭き門なのである。日本航空は、しかし、それまでのカムバックの最短記録(6年10カ月)まで塗り替えた<sup>7)</sup>。

とはいえ稲盛らは日本航空のために特別な手法を用意したわけではない。京セラ出身者の役割は経営陣のお目付役としてアメーバ経営の本質である全員参加の経営を徹底させるだけだった。とりわけ形式的にアメーバ経営を理解しようとする経営陣には「形じゃなく中身が大事なんだ!」と口酸っぱく指導し続けたという<sup>8)</sup>。

以上のような日本航空の事業再生、再建策において経営トップや現場はどのように動き、変わっていったか、またその変化を支えたものは何か。以下、その背景要因について、政治の介入、すなわち「規制の政治化」とレント・シーキングの観点から考察する。また、3兆円を上回る巨額な負債を抱えて倒産した日本航空（グループ）が極めて短期間のうちに事業再生を果たした要因は何か。日本航空再建に見る稲盛哲学の意義を検証する。

## 2. 日本航空の経営破綻

米国の航空支配からの脱却を図って国策会社（特殊会社）として設立された日本航空は、ナショナル・フラッグ・キャリアとして、日本人の海外進出を支えてきた。1987年に民営化されたが、時代が変わり、新しい国際感覚をもった企業や経営者が次々と登場する中、日本航空は相変わらず古い利権構造や隠蔽体質を温存させていた。利用者便益や市場より役所を重視する企業体質から脱却できず、競争力を失っていった。市場競争の圧力から隔離されていたといってもよい。その結果、コスト増 → 収益低下 → 投資力の衰え、という負のスパイラルを断ち切ることができなかった。あまつさえ、虚飾の決算を続け、資金繰りが詰まりかけると政府に資金調達を要請した<sup>9)</sup>。日本航空は、ナショナル・フラッグ・キャリアという美名の裏で、長年、政治と癒着し、一般の民間企業なら考えられないような放漫経営を続けてきたのだった。早くから実質的に経営が破綻していたにもかかわらず、その経営実態を隠蔽する悪質な経理処理を繰り返していた。

民営化されても当該企業が依然独占の状態では競争から保護されていたり、あるいは既得権が巢食うようであれば民営化する意味はない。重要なことは競争である。国営企業であっても民間企業との厳しい競争にさらされ、独立採算が強く求められれば、民営化と同等の効果を上げられるが<sup>10)</sup>、日本航空にそれはあてはまらなかった。

民営とは名ばかりで、日本航空の親方日の丸体質は変わらなかった。2005年の同社の調査報告書には「意思決定に時間がかかる」「社内重視」「画一的な予算」といった問題点が社員へのヒアリング調査からも指摘されていた。全日本空輸株式会社（全日空）が民間企業としての「利益を上げなければつぶれる」という緊張感を共有し、強烈な「対日本航空意識」を持つのに対し、日本航空は半官半民のDNAを宿し、民間企業としての利益に対する緊張感を欠いていた<sup>11)</sup>。

企業組織の組み方は機能別と事業部制に分けられる。いずれの組織形態を採ってもひとくりにされた組織は自己目的を持つようになり、縦割り組織の弊害を作り出す。かつて日本国有鉄道（国鉄）の技術部門がJRSという独自の規格にこだわり、外部からの技術導入を行わなかった例がある。企業全体の利益よりも当該組織の目的を達成することが目標となる。結果的にそれが企業全体の利益を損なう。この傾向は大企業であればあるほど、社員が優秀であればあるほど、強くなる。なぜなら組織が大きくなれば、当該組織での出世が社員の目的となり、自身の利益と自己の所属する組織の利益の最大化だけを目指して立ち回るようになるからである<sup>12)</sup>。

そもそも日本航空には当初から企業としての一体感が欠けていた。その原因は労務の失敗にあったとも指摘される<sup>13)</sup>。失敗のものは1965年に始まった会社側の組合分断工作にある（といわれる）。会社側は全日本航空労働組合の前身である民労を設立し、第二組合育成という労務方針に転換し

た。国鉄当局が国労や動労という戦闘的組合に嫌気して同盟系の鉄労を育成しようとしたのに似ている。この方針転換が経営と御用組合の過剰な癒着を生み、経営破綻につながる組織の腐敗を根深く確実なものにしていった。日本航空の放漫経営の原因はすべて経営側と全労という御用組合との癒着の結果といえる。ちなみに日航の主流である人事、勤労、広報の部長は、ほとんどかつての全労の委員長か組合役員の経験者だった。

縦割り組織は社員の意識を内向きにする。これも経営危機に至る企業の共通点である。国鉄において国労や動労が最後まで分割民営化に抵抗し続けたのも、「親方日の丸」的思想の下、国鉄そのものが世界だと考えていたため国鉄内での抵抗に勝利すればすべての問題は解決できると思っていたからである。改革を成功させようと思って乗り込んでも背中に冷たい視線を浴びる。歴代経営者は経営責任を取らず、自助努力の再建もせず、問題の先送りに終始した。経営危機に陥った企業では危機に陥るまでの戦略を見直し、新たな戦略をとることが求められるが、その場合、各組織が一つの方向を向いて有機的に連携した動き方をしなければならない。しかし、日本航空では、縦割り組織の弊害から、その動きが邪魔される<sup>14)</sup>。利権構造に手をつけようとした伊藤淳二は寄って、たかって足を引っ張られ、会長の座を追われた。

日本航空の再建計画（2005年）によれば、「（日本航空は）できるだけ経営努力をしてきたが、外部要因のせいで倒産しそうになった」と社員へのヒアリング結果を報告している。これに対して、日本航空再生タスクフォースの調査報告書（2009年）は、「経営体質と経営体制、ガバナンス構造について」という項目を立て、日本航空の経営責任を厳しく追及している。

日本航空のこれまでの経営体質の特徴は「お上指向」「内向き指向」「先送り体質」に集約できるとし、組織的なDNAが「経営上、決して好ましくない体質」を植えつけてきた、現経営陣は日航の「負の遺伝子を受け継いでいる部分も散見され、残念ながら新生日本航空を引っ張っていくトップ経営層としてふさわしい存在とは言い難い」と断じた。そして、過去のしがらみから生まれる負の遺産、組織的なDNAを一掃するには、経営陣を総入れ替えして、企業体質を根本から変えるべきだと結論づけた。日本航空自身の再建計画が「事業の遂行に必要な者については、更生手続きにおいて別途協力を求める」としたのとは対照的である<sup>15)</sup>。

稲盛とともに京セラから派遣され、経営再建会議に臨んだ森田は、日本航空幹部の話聞いていて気になることがあった<sup>16)</sup>。それは彼らが「トレードオフ」という言葉をよく口にしていたことである。「Aをやるのはいいと思いますが、その代わりBが犠牲になります」というふうにする。片方を実行したら、もう片方はできなくなるというわけである。それは理屈に合っていた。が、それはやらずに済む理由付けにもなっていた。同じ言葉を京セラグループの社員が口にしたら、「両方ともやるに決まってるだろ！」と一蹴されて終りである。

経営環境の変化に対応し、戦略を修正するのが経営者の役割である。しかし、経営危機に陥ってしまう企業は、経営者が素早い対応をとらず、様子見を決め込むことが多い。経営環境の変化の影響を軽視する、あるいは変化は一時的なもので、すぐ元に戻るはずだと何かしら言い訳を考え、変化に正面から向き合おうとしない。国鉄の赤字が積み上がったのは何十年にも及ぶ経営の結果だが、それに対して国鉄内から改革の動きは見られなかった。常に政府の対応待ちだった<sup>17)</sup>。

経営改革の阻害要因により改革がストップすると、やめるべき事業と不要な人材が維持され、コストがたまっていく（コスト競争力の喪失）。これが経営の足を引っ張り、おりかどの経営改善効

果をそぐこととなる。国鉄は政府から強いられた不採算路線の運営、労組との確執からあまりに多くの余剰人員を抱えていた。これらやっかいな問題は結果的に国鉄の赤字垂れ流し体質につながっていった<sup>18)</sup>。日本航空も国鉄と同様の問題と体質を抱えていた。

JALには、さながら伏魔殿のような恐ろしさがある。数多くの利害関係人が会社に巢食い、さまざまな思惑や算盤勘定が渦巻いている。日本の政官財それぞれの立場でJALを利用し、不明朗な利権構造の温存を容認してきた。その結果が、今日のJALの姿ではないだろうか。巨額の債務超過に象徴される隠れ負債しかり、経営陣に対する不満しかり。それが過去、一度も清算されなかった。下手につつくと、どこから鬼や蛇が飛び出すかわからない。JALは、そんな不気味な企業体質を抱えつづけてきたが、体内の膿が噴き出しそうになるたび、絆創膏で傷口をふさいできた。そうした体内の膿が栄養となり、巨大な経営赤字という怪物を育ててきたのではないだろうか。(森功『腐った翼 JAL消滅への60年』幻冬舎、2010年6月、134ページ、引用)

過去のしがらみから生じる負の遺産、すなわちレガシーコストには、肥大化した本社部門、過去に行った過大な設備投資のための借入金の返済、好況時に採用された好条件の年金債務などがある。とりわけ株価の低迷と収益性の低下は年金債務の積み立て不足を深刻な問題に変えていった。レガシーコストは経営改革の足を引っ張り続ける。何らかの方策を講じ、早急に取り除かなければならなかった<sup>19)</sup>。

事業再生計画では、不採算路線の保有、大型機の大量保有、硬直的な人件費、といった高コスト体質からの脱却を図るため、不採算路線の見直し、新機材の更新、人件費削減等の自助努力を行ってきた。しかしながら、有利子負債の返済や財務格付の格下げにより、また年金制度に伴う退職給付債務等のレガシーコストの削減が遅れがちとなったことから抜本的な収益改善には至らなかったとしている。ちなみに、国鉄改革の成功要因で留意されるべきは、国鉄清算事業団の設立により、国鉄の債務、余剰人員が切り離された点である。これによりJR各社はレガシーコストを持たない新会社としてスタートすることができた。スタート時にレガシーコストを落とし、身軽な体制となったことがJRのターンアラウンドを可能にしたといえる<sup>20)</sup>。

国鉄も日本航空も1987年に民営化されたが、この二つの公(益)企業は実によく似た体質をもっていた<sup>21)</sup>。公企業は一般に非効率性という問題を抱えている<sup>22)</sup>。民間企業でありながら日本航空は極めて非効率な経営を行っていた。独占にあぐらをかき、競争的な市場環境に適応できない状況に置かれていた。日本航空は倒産することはない。いざとなれば国が何とかしてくれる。そんな信仰に近い考え方が蔓延していた。日本航空本体だけでなく、100社ある関連子会社も同じような状態だった。関連子会社の経営はすべて親会社への依存で成り立っていた。したがって誰も収益を改善しようとは考えていなかった。

1982年度、日本航空は271億円の赤字を出して無配に転落したが、高木養根社長(当時)の経営責任は問われなかった。通常赤字会社は資金調達に四苦八苦する。だが政府支援の得られる日本航空は赤字を出しても資金調達を心配する必要はなかった<sup>23)</sup>。

これに対して日産(自動車株式会社)は違っていた。2011年10月、東京都内のホテルでゴーン社長は、日産のリバイバルプランで、2012年度連結決算の最終黒字化、有利子負債の削減など具体的

な数値目標を掲げ、「一つでも達成できなければ、役員は総退陣する」と宣言し、自らの退路を断つとともに具体的な目標を数値で示し、社員に権限と責任の意識を植え付けた<sup>24)</sup>。

### 3. 政治の介入—「規制の政治化」とレント・シーキング

公的所有に依拠した規制が公企業を非効率化させる根底要因であるが、そこから派生する様々な要因の一つに「規制の政治化」がある。規制の政治化とは、政治的な干渉から当該公企業の行動に非効率が生じることをいう。かつて国鉄が地元政治家の要望から多くの赤字路線を建設した例などがある。日本航空も様々な政治的干渉を受けてきた。日本航空が経営難に陥り、その打開に立ち向かわなかった当事者意識の欠如は、政・官にも重大な責任がある。

歴史的にみて公企業はそれぞれの時代のアド・ホックな政策の下、長期的な政策目標が示されなまま政党政治の政略の遂行に利用されてきた。こうした規制の政治化によって公企業の財務内容は著しく悪化し、経営合理化の意欲も削がれていった。

日本航空の場合、国策会社として出発したこと、日本エアシステムと半ば政策的に合併したことなど航空行政から受けるコストが相対的に大きかったことは否めない。しかしこれは日本航空に限ったことではない。全日空も同じような問題を抱えていた。日本航空の経営危機をもたらした最大の理由は国から不採算サービスの提供をはじめとする負担を強いられたこと、国の介入と表裏一体を成していた過保護が甘えを醸成したことなどによるものである。航空輸送市場は十分競争になじむ市場である。不要な保護や規制は行うべきではなかった<sup>25)</sup>。

日米構造協議において日本は米国から内需拡大のための社会インフラの整備を強く要求された。本来なら羽田空港や成田空港の拡張整備に力を入れるべきだった。ところが「一県一空港」構想が打ち出され、地方空港の乱立に拍車がかかった。地方空港の新設が容易だったからである。航空行政に戦略などなく、需要や必要性は二の次だった。実際、路線の開設は政治力でなんとかなった<sup>26)</sup>。

航空会社にとってドル箱である羽田空港の発着枠は常に供給不足だった。その枠を差配するのは旧運輸省官僚である。羽田枠とのバーターで採算が取れそうもないローカル路線の開設などを強いた。最も弱い立場だったのが日本エアシステム (JAS) だった。2004年に日本航空はJASと経営統合し、不採算路線をより多く抱えることになった。一方で半官半民の日本航空は形ばかりの民営化により官僚の天下りを受け入れ続けた。政治の介入を許容し、不採算路線を維持し続けた。労使ともどもそれを当然のものとしていた<sup>27)</sup>。

一般に公(益)企業は独占的な経営環境下にあってもたらされる超過利潤、すなわちレント (rent) を発生させている。公企業はそのようなレントを他に流出させず自ら獲得しようとするだろう。合法的な政治活動や政策決定過程への関与といった形もあるが贈賄もある。レントの存在はその再配分を目的として資源を費やすインセンティブともなる。費用のかさむ技術開発やマーケティングより補助金や保護を求めて政治活動を行った方が高い収益を上げられるからである。いわゆるレント・シーキング (rent seeking) である<sup>28)</sup>。

このような非生産的な資源利用はそれに対応する便益を伴わないため浪費と化す。そこで浪費される資源と歪められた決定に伴う費用がインフルエンシ・コスト (influence cost) である。公企業

に生じるレントは、本来、市場競争にさらされていれば料金やサービス価格の引き下げとなって消費者に還元されるはずのものである。しかしながら独占的な供給体制の下にあってはこうしたレントの一部は当該公企業の内部に留保されていく。そのようなレントをもたらししてくれる制度や体制を守ろうとしてレント・シーキングが行なわれる。このような場合、レントが失われる恐れのある制度改革が行なわれようとしたなら当該レントの受益者たちは制度改革に強く反対するであろう。なんとすれば彼らの得ていたレントは正当性をもって合法的に獲得された権利・利得、すなわち既得権だからである。実際ある郵政関係者は民営化への抵抗は自分たちの既得権の維持が目的であると語っていた<sup>29)</sup>。ちなみに既得権とは「なんらかの公的な権力や制度を背景に持ち、多くの場合、競争を免れることによって得られる一定の利権」と定義される<sup>30)</sup>。

公（益）企業の設立目的は多様だが、一つの見解として、公（益）企業は、それぞれの国の経済発展段階に応じた社会経済上の必要性やその時々政権政党の政治哲学あるいは国内の資源賦与量、財政事情といった様々な経済的・社会的環境から生まれた「歴史的産物」といってよい。実際、戦後日本において設立された公（益）企業は、経済復興期、高度成長期、安定成長期の各時代、その社会的・経済的背景の中で、アド・ホックな政策の産物として設立されてきた。日本航空は完全民営化されたが、当初は（株式会社形態を採っていたが政府が全額出資する）公益企業として設立された。公（益）企業はその時代的役割を終えると、統廃合、民営化などの組織変革を迫られる<sup>31)</sup>。

日本航空の設立については航空産業を幼稚産業とみなした上での保護政策もあった。産業によっては外国企業と現在の費用条件では競争できないが、生産を続け、学習効果を得ることで、将来は競争できる可能性も出てくる。ただ学習効果を得るためには当該産業が競争力を持つまで一時的に外国企業との競争から保護してやらなければならない。そのための政策が幼稚産業保護政策（infant industry policy for protection）である。これは本来一時的な保護を目的とした政策であるべきだが、実際には一旦保護が認められるとなかなかそれが撤回されないことが多い。またこうした保護政策は国内生産者を対外競争圧力から隔離してしまう結果となり、技術革新に負の影響を及ぼす可能性も指摘される<sup>32)</sup>。

空港整備特別会計（社会資本整備事業特別会計の空港整備勘定）は航空会社にとって高コスト構造要因の一つであるが、政治の介入を招く要因ともなっていた。ちなみに日本航空の2008年度における空港関連の公租公課支払額は約1,700億円、うち特別会計への支払額は約1,200億円だった。特別会計の下で航空会社は高い公租公課を支払い、全国に97もの過剰な地方空港が造られたが、これは「国土の均衡ある発展」という航空政策、政権政党の政策に合致するものであった。この看板の下、需要のない地域にまで空港が乱造された。必然的に不採算となるが、政権政党と国土交通省の圧力で航空会社は運航を強いられた。赤字がかさんでも有力政治家の地元空港の撤退など許されるはずもなかった。

とはいえ日本航空には見返りがあった。成田空港や羽田空港など高収益路線を展開できる混雑空港の貴重な発着枠を既得権益として確保できるからである。圧力というより癒着といったほうがよい。航空会社にとって発着枠も路線選択も政治との関係を密にするほうが合理的だった。時として政権政党が経営トップに介入することもあった。トップには民間出身者も官僚OBもいたが、いずれも過去のしがらみにまみれていた（といってよい）。かくして日本航空は企業としての当事者意識を失っていった<sup>33)</sup>。

#### 4. 日本航空の再建策

それにしても、長きにわたり経営を立て直すことができなかった日本航空が、2年8ヶ月という短期間で再上場できたのはなぜか—。

経営破綻のケースを分析すると企業改革を成功に導く以下の要素が抽出される<sup>34)</sup>。それは、①リーダー、②企業文化（価値観）、③社員の共感、の3つである。まずリーダー、すなわち企業のトップあるいは経営陣が意識を変えること。経営危機に陥った企業がターンアラウンドを行っていくために必要な措置は「変革のリーダー」を選出することである。変革のリーダーはまず経営危機の原因究明から改革をスタートさせる。企業文化（価値観）は、トップや経営陣が形成していくものだが、その際、現場を観察することが最も重要だ。単なる視察ではなく、守るべき企業文化、変えるべき企業文化、新たに創るべき企業文化を見極めなければならないからである。

このとき、調査対象となるのは危機に至る原因である。すなわち環境変化のインパクト、自社の強み・弱み、コスト競争力、バランスシートの資産・負債項目、社員意識、組織上の問題点などを把握する。経営危機の原因が究明でき、自社の置かれた状況が正確に理解できれば、選択と集中を明確にした企業戦略が明らかとなる。同時にコスト・人員の削減を進め、身軽な体制を作り上げる。戦略が決まればそれを実行する組織体制が整う。報酬体系を収益志向のものに変え、社員の意識改革を進める。以上のステップを踏んでいけば、ターンアラウンドは実現する—。これらのことは言われてみれば簡単なことのようにだが、実際に経営危機に陥り、混乱状態に陥った企業にはなかなかうまく実行できない。これを混乱の中でいかに着実に実行するかがターンアラウンド成功の鍵となる。稲盛らはこれを実行した<sup>35)</sup>。

まず収益管理に着手した。本社8本部、6営業支店、主要20子会社の責任者を月に1回、本社に呼んで話を聞く業績報告会を設けた。業績報告会では各本部長に自分の本部の勘定科目ごとに年度計画と月次の実績の差を詳しく説明するよう求めた。主要営業拠点には航空券の販売状況を毎日集計するよう義務付けた。各事業本部長は恥をかきたくないで、必ず事前に予行演習を行っていた。当初は国会答弁のように脇に事務方をつけて発表する光景も見られた。こんなこともあった—。

稲盛が自分の部門の実績を人ごとのように発表する本部長に向かって、「君は人ごとみたいに言うとするが、これは君のリーダーとしての結果なんや！」と叱責した。すると、その本部長も負けずに、「この結果が出たのは私のせいじゃありません！」と反論したのである。稲盛は顔を真っ赤にして、「おまえがその結果を出しているんだ！」と怒りを爆発させた。

このように最初のころは、稲盛は幹部の報告を聞いて、しばしば激怒した。「おまえは評論家か！」という言葉に浴びせられた役員もいた。稲盛は常に真剣勝負をする。甘えは許さない。稲盛の経営哲学に「完璧主義の原則」がある。曖昧さや妥協は一切許さず、あらゆる仕事を細部にわたって完璧に仕上げる。報告者は実績が予想より下振れすれば当然怒られる。上振れしても「現状をちゃんと把握していないじゃないか！」と怒られる。おそらく日本航空の役員や幹部社員は、こんなふうには真剣に怒られたことがなかったのではないかと森田は思ったという<sup>36)</sup>。

そのような意識の中で森田と稲盛は、社員の意識改革とともに、日本航空の様々な制度を変え、徐々にアメーバ経営導入の準備をしていった。破綻前は社長と財務担当役員の専管事項だった資金繰り情報は、週1回の経営会議で共有するようにした。社員がそれぞれの部門の収益に責任を持つ

「アメーバ経営」の初歩を学ぶ幹部勉強会も2010年6月に始めた<sup>37)</sup>。

日本航空にいえることは同社には真のリーダーがいなかったということである。良き変革のリーダーが出てこない原因の一つに旧経営陣の存在がある。日本の多くの企業では前経営陣が相談役・顧問として社内に残る仕組みがとられることが多い。しかしこれは現経営者の改革の障害となる。前経営陣が退任する仕組みを作り上げることがターンアラウンドの前提条件となる。

一方で社内に次世代経営者養成の仕組みを作り上げておくことも必要だ。日本航空にはそれがなかった。それどころか更生手続きの機に及んでも「事業の遂行に必要な者については、更生手続きにおいて別途協力を求める」という意識だった。社員の目が外を向き、いつも外の空気に接していれば、世の中の動きに取り残されることがないように自己変革をしているはずだ。そのような対応をとっている限り企業は危機的段階まで立ち至ることはない。ターンアラウンドを実践していく過程では、会社の持つ内向き、後ろ向きの文化を変革していかなければならない。

日本航空に着任して森田が感じたことは以下の点だった<sup>38)</sup>。

- ・日本航空には経営に必要な数字がなかった。
- ・経営幹部の誰が利益の責任を負っているかわからなかった。
- ・完全な予算制度で経営されていた。そのため各本部は予算（経費）を実行することが仕事になっていた。
- ・本社と現場の交流がほとんどなかった。
- ・役員を含め誰もが日本航空が破綻するとは思っていなかった。

稲盛は、日本航空会長に着任する前から自分が今までやってきた経営は「フィロソフィ」による幹部を含めた全社員の意識改革と「アメーバ経営」しかないと考えていた。それゆえ、この二つを日本航空グループ全体にどのように浸透させていくかが企業再建の最大のテーマとなった。

日本航空は企業経営に対する基本的な考え方が間違っていた。トップや経営陣が現場で活躍していたときと、現在の現場とでは経営環境の変化も手伝い、様変わりしている。見極めた価値観を定着させるべく、繰り返しそれを社員に説いていくことがトップや経営陣の重要な仕事である。たとえトップや経営陣の意識や行動が変わったとしても社員の共感が得られなければ、企業の力が十分発揮されることはないだろう。社員がトップに従ったとしても、それは命令の範囲であり、業務は所得を得るための対価として割り切られてしまうからである。社員の心からの共感があってはじめて現場での気づきや創意工夫が生まれる<sup>39)</sup>。

経営再建の3要素（リーダー、企業文化・価値観、社員の共感）は、企業という大きな単位だけでなく、部や課、あるいはチームといった小さな単位にもあてはめていかなければならない<sup>40)</sup>。経営改革のリーダーは活動を共にするメンバーと価値観を合わせ、メンバーからの共感を得ることが肝要だ。共感を得ることで想像以上の力を引き出すことができる。ただし、この共感とは、メンバーの機嫌をとったり、へつらったりすることではない。社員やメンバーが成長を実感できる、人としてひと回りもふた回りも大きくなれるような、厳しいゴールが求められている。そして、その厳しさが空回りしていないか、リーダーは常に自らを律していかなければならないのである。

新生日本航空は、この根底にあたる価値観や判断基準を、稲盛がつくりあげてきた京セラフィロソフィーをベースに再構築し、企業文化を変えることに成功した。むろん成功の背景に経営破綻という事実を全社員が受け入れたことを忘れてはならない。

## 5. むすび

国が乗り出して再生作業を行った結果、日本航空は不死鳥のように甦った。会社更生法適用以降の日本航空の利益回復は著しかった。債権放棄や減損処理など更生手続きによる財産評定から生じたコスト圧縮が後押しした面は否定できないが、それによる利益の押し上げ効果だけがすべてではない。むしろ日本航空内部の仕事の進め方が大きく変わったことによる効果が大きいといえよう。新生日本航空の社員一人ひとりの仕事に対する考え方が大きく変わったのである。

世界の航空業界で、日本航空の再生は、以下の3点で「奇跡的成功」として受け止められている。すなわち、①短期間の急回復、②V字の再建計画を上回る収益、③全日空をも上回る高収益、である。新生日本航空の事業経営はかつてと大きく変わった。非効率な分野からの撤退と構造改革により、規模の適正化と収益性の向上が図られた。V字回復の前後で比較すれば、事業規模は約3分の2に縮小された<sup>41)</sup>。

もっとも、町田 [2012] によれば、日本航空がこれまでに成し遂げたのは破綻効果と稲盛流の合理化による採算性の改善だけだったという。向こう十年ぐらいのレンジで見れば、売上げを伸ばして成長力を確保するためのビジネスモデルの変革はまだほとんど成し遂げられていないという。とはいえ、日本航空の再建は当面、本物だと言ってよい。しかし、長い目で見て果たして生き残っていく力が付いたと判断するのは早計といわざるをえない。短期的に採算を良くするだけの経営再建に過ぎず、本質的な再建とは言えない懸念がある。とりわけ、稲盛の去ったあとの日本航空の経営には早くも黄信号が点っている<sup>42)</sup>。

1978年、米国に端を発した航空自由化の流れは「世界の空」を大きく変えた。運賃やサービスの多様化、相次ぐ企業の合併・倒産とLCC（格安航空会社）の台頭、新興国における巨大空港の出現やエアラインの急成長など、米国で始まった航空自由化は、規制でがんじがらめに縛られ、限られたエアラインによってのみ運航されていた民間航空業界に大きな変化を与えた。業界に新規参入が認められ、新風が吹き込んだ。LCCの参入は航空運賃を大きく引き下げ、「高値の花」だった空の旅を庶民に引き寄せた。航空自由化の波は欧州にも伝搬し、EUは域内にオープンスカイを行った。そして今、世界に遅れをとっていた「日本の空」も急速に変化している。

戦後、日本は、長い間、日米間の「不平等」に虐げられてきた。しかし、1998年に合意された日米航空協定の改定交渉によって、不平等はほぼ解消された。航空自由化の後進国だった日本でも、ようやくオープンスカイへの取り組みが本格化した。規制時代には、「エアライン本位」「空港本位」だった航空業界も、航空自由化によって「利用者本位」に転換しつつある。空港も利用者にとって便利な形に生まれ変わろうとしている<sup>43)</sup>。

人口減少・少子高齢化が本格化する中で持続的な経済成長を果たすには、国内外の交流の活性化が不可欠である。航空はその最前線を担う。航空を巡る多様なニーズにきめ細かく対応し、航空利用者に対して安全・円滑な航空サービスを確保することが、日本の航空産業とそれを支える航空行政の使命といえるだろう<sup>44)</sup>。

我が国の航空需要はアジアなどでの航空需要の増大を受け、着実な伸びが予想される。日本の航空会社は、他国と比べ、ネットワーク規模、旅客数、運賃やコスト等の水準で必ずしも優位にあるとは言えない。今後、より一層の改善が急務となっている。

わが国航空会社の国際競争力を培うには、熾烈な競争環境の中で体力を磨く航空会社の自助努力が最大の鍵となる。各社の創意工夫が試されるだろう<sup>45)</sup>。

新生日本航空は、全日空とともに、その一翼を担っていく――。

[注]

- 1) (株式会社) 日本航空については会社更生法適用の前後に関わらず日本航空あるいはJALと表記し、会社更生法適用の時点で旧株式会社日本航空と新生株式会社日本航空を区別するものとする。
- 2) 2010年1月19日、株式会社日本航空は、東京地方裁判所民事第8部に会社更生法の適用を申請した。同日午後5時半、申請に基づき裁判所が下した更生開始手続き書面には次のようにあった。「平成22年(ミ)第1号乃至第3号 会社更生事件 主文1 開始前会社について更生手続きを開始する。」「開始前会社」とは日本航空グループ中核3社のこと、「第1号乃至第3号」とあるのは、法的整理手続きの対象会社を指す。森 [2010] 18~19ページ、引頭 [2013] 3~4ページ、23ページ、103ページ、193ページ、参照。
- 3) 森田 [2014] 81ページ、参照。「通信よりはるかに恵まれた環境なのに、なぜ巨額の赤字が発生するのか」。稲盛には疑問だった。が、ずさんな収益管理の実態と全日本空輸株式会社(全日空)との客層別のすみ分けさえできていない(日本航空の経営の)現状をすぐに理解したという。ちなみに稲盛が創業にかかわったKDDIの2010年3月期の連結純利益は2,127億円だった。KDDIはNTTなどと激しい競争を繰り広げながら多額の利益を稼いでいた。一方、海外企業の参入できない国内線市場において日本航空の実質的な競争相手は全日空1社だけだった。『日経産業新聞』2014年7月4日号、参照。
- 4) 町田 [2012]、引頭 [2013] 5ページ、参照。
- 5) アメーバ経営の「アメーバ」は単細胞の原生生物であるアメーバから取ったものである。アメーバは環境変化に応じて自らの姿、形を変化させながら分裂を繰り返し、巧みに適応していく。その様子が京セラで行っている経営とよく似ていることからアメーバ経営という名がついた。アメーバ経営では各アメーバのリーダーの判断によって必要に応じて他のアメーバから人員を借り受けたり、貸し出したりと構成人数も変わり、業務のやり方も各アメーバの創意工夫がどんどん取り入れられ、進化していく。末端の組織が組織の形や働き方を自律的に変えながら環境変化にすばやく対応していく。そのようなことがアメーバと名づけられたゆえんである。森田はこのアメーバ経営のエキスパートだった。森田 [2014] 15ページ、参照。
- 6) 一方で古くからの株主は保有していた日本航空株が紙切れ同然になるという憂き目にあった。金融機関も巨額の債権カットを迫られ、経営を圧迫された。全日空をはじめ、内外のライバル各社もまた被害者だといってよい。一民間企業に過ぎない日本航空への政府テコ入れ策が世界の航空市場の競争環境を歪め、ライバルたちに不利な戦いを強いる状況となったからである。町田 [2012] 参照。
- 7) こうした奇跡の裏側で政府は日本航空のために最大で1兆円の公的資金の融資枠を設け、再建を支援してきた。破綻時に海外の空港に駐機中の日本航空機が差し押さえを受けないよう在外公館の担当者たちが現地政府との根回しに奔走した。また取引先や利用客の日本航空離れを防ぐため異例の施策を幾つも講じている。日本航空の再建は、そうした異例の優遇策と多くの関係者たちの犠牲の上に成し遂げられたものといってよい。町田 [2012]、引頭 [2013] 3~4ページ、23ページ、103ページ、193ページ、参照。
- 8) 『日経産業新聞』2014年7月4日号、第20面、参照。
- 9) 森 [2010] 282ページ、中条 [2012] 111ページ、町田 [2012]、『週刊ダイヤモンド』2009年11月7日号、30~59ページ、参照。
- 10) 柳川 [2000] 103ページ、参照。
- 11) 『週刊ダイヤモンド』2009年11月7日号、50ページ、参照。

- 12) 植田 [2011] 27~28ページ、参照。
- 13) 屋山 [2010] 96~99ページ、108ページ、112ページ、山崎豊子『沈まぬ太陽』新潮社（新潮文庫）、参照。
- 14) 植田 [2012] 30ページ、屋山 [2010] 126ページ、132ページ、山崎豊子『沈まぬ太陽』新潮社（新潮文庫）、参照。
- 15) 屋山 [2010] 93~94ページ、参照。
- 16) 森田 [2014] 97ページ、参照。
- 17) 植田 [2010] 23ページ、参照。
- 18) 植田 [2011] 31~32ページ、参照。
- 19) 植田 [2011] 32ページ、参照。
- 20) 競争力を失い始めると何とかそれを包み隠そうとして押し込み販売や粉飾決算が行われるようになる。年金債務の積み立ても業績が悪いときには放置する。過去の投資の失敗を覆い隠すため資産を塩漬けにする。競争力を失った企業は見かけだけを良くすべく不良資産を償却せずオフバランスにする。長い間、このような不正・不適切な処理を行い続けていると、感覚が麻痺し、不正を行っているという認識さえ失ってしまうのかもしれない。屋山 [2010] 92ページ、植田 [2011] 23ページ、70ページ、参照。なお事業再生支援機構の再建策の分析と評価については、中条 [2012] 第3章（81~117ページ）が参考になる。
- 21) 屋山 [2010] 91ページ、森田 [2014] 84ページ、参照。「国鉄の運転士の実乗時間が私鉄の半分以下と知って、土光臨調のメンバーは仰天したものだが、日航の実態もほとんどこれと変わらないひどさだった。」屋山 [2010] 101ページ、引用。なお日本航空はいわゆる「特殊会社」だが、実質的に公企業と考えてよい。ここでは公益企業に分類した。
- 22) 公企業の非効率性について植草益は以下のように整理している（植草 [2000] 256~260ページ、参照）。①官庁並みの硬直的な予算・決算制度、②規制企業としての経営の自律性の制限、③重複的規制制度と規制の責任の所在の不明確化、④規制の政治化、⑤公企業の保護的体質、⑥公企業の安全重視行動、⑦独占的供給体制。
- 23) 屋山 [2010] 141~142ページ、参照。
- 24) 『産経新聞』2014年11月12日号、第1面、参照。
- 25) 中条 [2012] 111ページ、参照。
- 26) 『週刊ダイヤモンド』2009年11月7日号、52ページ、参照。
- 27) 『週刊ダイヤモンド』2009年11月7日号、52ページ、参照。
- 28) Milgrom and Roberts [1992] pp.192-194, pp.269-280. cf.
- 29) 『日本経済新聞』2005年8月10日号、参照。「道路族といわれる人たちは、自分たちが地元で約束した高速道路がつくれればいいのであって、道路公団の組織形態には関心がないだろう。高速道路では潤沢なキャッシュ・フローがあるので、一定の高速道路をつくりつつ、高速通行料金の引下げなど道路公団民営化の果実を国民が受け取れる解を見つけられる。一方、郵政については、ドル箱の金融事業においてもじり貧傾向であり、その民営化は道路公団に比較すれば難しい。」高橋 [2010] 102ページ、引用。
- 30) 松原 [2000] 114ページ、引用。既得権については、松原 [2000] 114ページ、135ページ、192~193ページ、201~205ページ、レント・シーキングについては、Milgrom and Roberts [1992] pp.192-194, pp.269-280、植草 [2000] 156~157ページを参考にした。
- 31) 公企業の設立、組織変革の要因については、植草 [2000] 238~239ページ、藤井 [1985] 213~254ページを参照した。「かつては重要な役割を果たしていた事業であっても、次第に使われ方が硬直化し、国鉄や道路公団などに見られたように大きな無駄を生じさせ、結局国民の税金で補填しなければならない例もあった」高橋 [2007] 52ページ、引用。
- 32) J. E. ステイグリッツ、藪下史郎・秋山太郎・金子能宏・木立力・清野一治訳『ステイグリッツ ミクロ経済学』東洋経済新報社、1995年1月、485~486頁、参照。

- 33) 『週刊ダイヤモンド』2009年11月7日号、51ページ、参照。
- 34) 引頭 [2013] 244ページ、植田 [2011] 34～35ページ、参照。
- 35) 植田 [2011] 23ページ、26～27ページ、34～35ページ、参照。
- 36) 植田 [2011] 26～27ページ、森田 [2014] 96～97ページ、参照。
- 37) 『日経産業新聞』2010年9月1日号、第22面、参照。
- 38) 森田 [2014] 85ページ、図表2-2、87ページ、植田 [2011] 23ページ、参照。
- 39) 引頭 [2013] 244ページ、参照。
- 40) 引頭 [2013] 244ページ、参照。
- 41) 引頭 [2013] 3～4ページ、23ページ、103ページ、193ページ、杉浦 [2014] 62ページ、参照。
- 42) 2014年春の異動で日本航空の経営は京セラから送り込まれた役員はゼロとなり、常勤の経営陣はすべて生え抜きに戻った。その直後、16件もの整備ミスが発覚した。『日経産業新聞』2014年7月4日号、第20面、参照。
- 43) 杉浦 [2014] 276ページ、参照。
- 44) 国土交通省 [2014] 参照。
- 45) 国土交通省 [2014] 参照。

#### [参考文献]

- 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編 [1993] 『リーディングス 日本の企業システム4 企業と市場』有斐閣、1993年8月
- 引頭麻美編 [2013] 『JAL 再生—高収益企業への転換—』日本経済新聞出版社、2013年1月
- 植草益 [2000] 『公的規制の経済学』NTT出版、2000年7月
- 植田統 [2011] 『企業再生 7つの鉄則』日本経済新聞出版社、2011年7月
- 国土交通省 [2014] 「交通政策審議会航空分科会基本政策部会とりまとめ（骨子）新時代の航空システムのあり方～世界のダイナミズムへの扉を開き、日本の明日を育む航空システム～」 <http://www.mlit.go.jp/common/001042445.pdf>、2014年6月6日
- 杉浦一機 [2014] 『日本の空はこう変わる 加速する航空イノベーション』交通新聞社（交通新聞社新書）、2014年6月
- 高橋洋一 [2007] 『財投改革の経済学』東洋経済新報社、2007年10月
- 中条潮 [2012] 『航空幻想—日本の空は変わったか—』中央経済社、2012年9月
- 日本航空・グループ2010 [2010] 『JAL 崩壊—ある客室乗務員の告白』文藝春秋（文春新書）、2010年3月
- 藤井彌太郎 [1985] 「公共サービスと政府規制」稲毛満春・牛嶋正・藤井彌太郎『現代社会の経済政策—政策原理の新展開—』有斐閣、1985年3月、第6章、213～254ページ
- 堀雅通 [2014] 「公企業改革にみる『規制の政治化』とレント・シーキング」『観光学研究』第13号、東洋大学国際地域学部、2014年3月、1～16ページ
- 町田徹 [2012] 『JAL 再建の真実』講談社（講談社現代新書）、2012年9月
- 松原聡 [2000] 『既得権の構造—「政・官・民」のスクラムは崩せるか—』PHP研究所、2000年10月
- 森功 [2010] 『腐った翼 JAL 消滅への60年』2010年6月
- 森田直行 [2014] 『全員で稼ぐ組織 JAL を再生させた「アメーバ経営」の教科書』日経BP社、2014年6月
- 柳川範之 [2000] 『契約と組織の経済学』東洋経済新報社、2000年4月
- 山崎豊子 [2002] 『沈まぬ太陽』新潮社（新潮文庫）、2002年1月
- 屋山太郎 [2010] 『JAL 再生の嘘—組織の腐敗は止まらない—』PHP研究所、2010年4月
- 「JAL 国有化の罨」『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社、2009年11月7日号、30～59ページ

- 『産経新聞』産経新聞社、2014年11月12日号、第1面
- 『日本経済新聞』日本経済新聞社、2005年8月10日号、第3面
- 『日経産業新聞』日本経済新聞社、2010年9月1日号、第22面、2014年7月4日号、第20面
- Dixit, Avinash K. [1996] *The Making of Economic Policy —A Transaction-cost Politics Perspective—*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts. アピナッシュ・K・デイキシット著、北村行伸訳 [2000] 『経済政策の政治経済学—取引費用政治学アプローチ—』日本経済新聞社、2000年12月
- Grossman, Sanford and Hart, Oliver [1986] The Costs and Benefits of Ownership : A Theory of Vertical and Lateral Integration, *Journal of Political Economy*, Vol.94, No. 4, pp.691-719, Chicago, 1986.
- Hart, Oliver and Moore, John [1990] Property Rights and the Nature of the Firm, *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 6, 1990, pp. 1119-1158, Chicago, 1990.
- Hart, Oliver [1995] *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford University Press, New York, 1995.
- J. E. Stiglitz [1993] *ECONOMICS*, W. W. Norton & Company, Inc., 1993, J. E. スティグリッツ著、藪下史郎・秋山太郎・金子能宏・木立力・清野一治訳 [1995] 『スティグリッツ ミクロ経済学』東洋経済新報社、1995年1月
- Milgrom, Paul and Roberts, John [1992] *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, New Jersey, 1992. 奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳 [1997] 『組織の経済学』NTT出版、1997年11月
- OECD [2001] *Restructuring Public Utilities for Competition —Competition and Regulatory Reform—*, OECD Publications, Paris, 2001. OECD 編・山本哲三訳 [2002] 『構造分離—公益事業の制度改革—』日本経済評論社、2002年8月

堀 雅通 (ほり まさみち)

東洋大学国際地域学部国際観光学科教授

A Study on Bankruptcy and Reconstruction of Japan Air-Lines Co.

Masamichi HORI

Dr. Professor, Faculty of Regional Community Development

Toyo University