

## 第 48 回 企業活性化研究分科会・議事録

＜第 48 回 2012 年 4 月 21 日（土）時間：13：30～16：30 於：専修大学（神田校舎）＞

参加者：井端、大野、木村、小林、菅原、杉本、高市、千葉、宮川、山本、渡邊  
(11 名)

### 1. テーマ：日本航空 (JAL) の破綻・再生の分析

- ・報告者：依田 光広
- ・配布資料：14 枚
- ・報告内容の要旨

本報告は、株式会社日本航空（以下、同社）の破綻・再生について分析したものである。同社の外部環境は自由化による競争や経済環境の悪化で厳しい競争状況であった。一方の内部環境は、古い大型機の多数保有、労働組合問題や JAS 統合などによる高コスト体質にあった。外部環境要因と内部環境要因が影響した結果、企業業績が悪化し続け、2010 年 2 月に、プレパッケージ型会社更生手続きを開始した。

同社の更生計画は、大型機の退役、不採算路線の撤退などによる経営の効率化、人員削減による固定費削減、ノンコア事業の売却による経営資源の集中、インフルエンザなどの外部リスクへの対応、稲盛氏等の外部執行役員受け入れによる経営責任の明確化、債務超過解消、営業利益の黒字化など収益目標を立てた内容である。

会社更生手続き後の再生分析では、更生計画内容の検討をなし収益性、健全性、投資収益率が回復し、縮小戦略と初期的な復帰戦略はみてとれそうだが、成長性は未達成で本格的な復帰には及んでいないと推察した。

今後の課題として、ブランド力の回復、利用率と客単価の引き上げによる収益性の向上、ライバル航空会社との差別化や格安航空会社の対策が急務であると考察した。

### 2. テーマ：『"TURNAROUND・RETRENCHMENT AND RECOVERY" by D.KEITH ROBBINS and JOHN A.PEARCE II』についての検討

- ・報告者：小林 宗一郎
- ・配布資料：4 枚
- ・報告者：宮川 宏
- ・配布資料：8 枚

(文責：小林宗一郎)