



日本航空は一月十九日会社更正法の適用を求める申請を東京地方裁判所に出し、法的整理に入りました。この結果、日航は政府の支援の下、これまでどおり運行を続けながら再建計画をまとめ、夏には再出発を目指します。「会社は行き詰まったけれど、これまでどおりのサービスを保証しますから安心してください」、政府はこんなふうな異例の声明を出しました。欧米では航空会社の破綻は頻繁に起きており、利用者は慣れているのか混乱はありません。しかし、日本では初めてだけに、関係者は安全運行で問題が起きないように万全の体制で臨んでほしいと思います。この問題についてはさまざまな形で取り上げられています。今回は今後の展望について考えようと思います。

初めに日本航空の再建策の骨子を見ておきましょう。狙いは、経営の重しになっていた課題をそぎ落として会社を黒字体質に変えることです。課題は二つで、財務基盤を整えることと筋肉質の会社にする事です。

まず財政基盤については、日本航空は実質債務超過に陥っているため関係者に泣いてもらうことになりました。金融機関などには七千三百億円の債権を放棄、借金を棒引してもらいます。企業年金はOB・現役ともこれまでの規定より大幅に減額します。株主も一〇〇%減資で株券は紙屑になってしまっています。これとともに、企業再生支援機構が三千億円を出資して、今後安心して経営できるように財務基盤を作ります。

次に会社の体質を筋肉質に改めることです。内外で採算の悪い五十ほどの路線を整理し、運行する路線はピークと比べ三〇%ほど減らします。国際線の比率が高く世界経済の混乱の影響をもろに受けるため今後は比重を国内線に移し、内外で拮抗していた比率を国際線四国内線六とします。グループ全体では営業利益で千五百七十七億円の黒字を見込んでいます。

さて、これで本当に日本航空が再建できるでしょうか。二〇〇一年の同時多発テロ以降二回の危機に見舞われました

## JAL再生の課題

が、今回は従来より大胆なリスク策を打ち出すとともに、金融機関の協力も得られたので、当面の経営基盤はできたと思います。予断はゆるさないものの、死にもぐるいで出直したら展望は開けるのではないのでしょうか。

そのためには何よりも計画を着実に実行して、絵に描いた餅に終わらせないことです。例えば、採算の合わない路線を整理するには地方の人たちの理解と協力が不可欠です。また、今年金の引下げ等で労働組合の協力を得ることができましたが、ほかの会社と比べていびつだと言われる労使関係はまだ改善の余地があります。パイロットになると全員管理職になって優遇されるのに、その管理職が組合を作って会社と向かい合うといった関係は、早晚見直しを迫られるでしょう。とにかくこれまでの顧客を失わないため一刻も早く再生を果たす必要があります。会長に就任した京セラの稲盛和夫氏ら、経営陣のリーダーシップが問われることとなります。

さて、日本航空の先行きですが、当面経営を立て直すことができるにしても長期的な展望を描くのは大変です。世界の航空業界は乱気流に飲み込まれたような状況で、大手でもほとんどが赤字経営です。アメリカでは大手五社のうちアメリカン航空以外は、連邦破産法による法的整理を受けて再出発しており、このうち二社は二回も破綻を経験しています。法的整理により賃金を引き下げたり銀行に借金を棒引きしてもらい、身を縮めて再生を目指すパターンで、新しいビジネスモデルを作れないため、景気が悪くなるとまたぞろ経営は行き詰まります。日本航空も同じような道を辿らないか、この不安は拭えませんが、航空会社の経営が厳しいのは、何よりも規制緩和によって競争が熾烈になっていくからです。競争の風雲児はローコスト・キャリアと呼ばれる新しい会社で、例えば、アメリカのサウスウエスト航空のコストは日本の会社の半分です。運行する路線を絞り、ここで中小型機を頻繁に飛ばして収益を上げています。

一方、大手で頑張っているのがシンガポール航空です。シン

ガボールは航空を基幹産業と位置付け、政府が出資して強い財務基盤を持ちます。この国は人口が五百万人しかないので、外国の利用者を取り込むことを考えました。そして、シンガポールの空港とアジア各国を結んで、いわゆるハブ空港・航空の要所としました。私もバンコクからジャカルタに行ったとき、直行便がないのでシンガポールで乗り継ぎ、ハブ空港の機能を実感しました。

大手ではドイツのルフトハンザも頑張っています。ここはほかの会社との提携を推し進め、例えば日本では全日空とアメリカではユナイテッド航空と組んで、お互い利用者の掘り起こしと囲い込みを進めました。例えば、利用者は全日空でドイツのフランクフルトに飛ぶと、提携先のルフトハンザが接続の良い便を用意して、それに乗り換えてヨーロッパ各地に出かけることができます。連携を強めてマーケティングの費用を節約し、お互い自分の国の客を相手に紹介しあってそれぞれで儲かるようにしようというわけです。

こうした成功例から読み取れるビジネスモデルを考えてみましょう。航空業界はとにかく栄枯盛衰、変化が激しい業界です。今回、日本航空は大型のジャンボ機を一掃しますが、一遍に大勢の人を運んだほうがコストは安くて済み、言わば大量生産大量消費のモデルの象徴でした。しかし、利用者が減ると逆にコストが負担になるため、今、航空業界では中型機を使って頻度を高めるなど、利用者のニーズに合わせたきめの細かい対応に焦点が移っています。

そこで、途上国などを結んで高い料金をとれない路線は、先ほどのローコスト・キャリアには太刀打ちできないので諦めるか、独自に子会社でローコスト・キャリアを作って対抗するしかありません。国土交通省は、利用便が少ない関西国際空港や中部国際空港を活用すれば、日本でもローコスト・キャリアが十分活躍できるのではないかと思います。一方、ビジネス客が

## NHK解説委員 山田伸二

多くある程度の料金を取れる欧米の路線は主戦場ですから、ここは大いに頑張るだけです。もともとここはライバルが多いので、ルフトハンザのように、有力な会社と連携してコスト削減と利用者の増加を目指す努力が欠かせません。アメリカの会社で、デルタ航空とアメリカン航空は資本提携をするよう申し出ており、日本航空がどんな選択をするかは重要な課題です。

いずれにしても、今どの会社も確固たるモデルを持ってないだけに、試行錯誤で自前のモデルを作るしかありません。今回退任した西松前社長が社長に就任したとき、幕の内弁当の経営はできないと言われました。儲けのないエコノミー客、大切なビジネス客、大得意のファーストクラスの客と、多様なお客を一度に相手にするのは、手間暇がかかり過ぎるというわけです。「ニューヨーク便くらいは、エコノミークラスを廃止できたら」と言っていました。今は景気が悪すぎるから難しいにしても、これくらいの発想の転換が必要でしょう。また、複数の会社で国際線を運行しているのはアメリカと日本だけで、日本航空と全日空の二社も要るのかという議論もあります。私は日本の経済力を考えると、二社が十分活躍できるとは思いますが、例えば、当面主戦場をアメリカにしたりヨーロッパにしたりといった、棲み分けがあり得るのかもしれない。

最後に政府の役割です。航空会社が元気がどうかは、その国の経済に活力があるかどうかにかかっています。その意味で、日本航空再生の最大の特効薬は日本経済を立て直すことです。また、シンガポールはともかく、政府は、世界的にも高い油に対する税金や飛行場の着陸料を引き下げて、競争力を付ける必要があるのではないのでしょうか。

いずれにしても、日本航空はさまざまに困難な課題を抱えているの仕切直しですが、関係者が総力を挙げて見事に蘇ってほしいものです。