

日本航空(JAL)グループの再建が話題になっている。赤字続きで債務が累積、報道によると、米系航空会社からの資本受け入れを検討しているという。

この報道に接していくつかの過去の企業再建の成功・失敗を思い出した。第一は、日本航空と同じようにフラッグ・キャリアー(国の代表的国際線の会社)として一世を風靡(ふうび)したあと航空自

JAL再建はなるか？

由化に対応できず倒産・消滅したパンアメリカン航空(パンナム)である。パンナムは世界一周路線やニューヨーク―東京のノンストップ便を初めて開設するなど、1970年代までは世界を代表する航空会社であった。

当時の米国では、参入規制・運賃規制とともに、国内線と国際線を区別、パンナムの国内線への進出は制限されていた。70年代終わりに始まった航空自由化の中で国内線会社の国際線進出が始まった。国内線の「ハブ」

東京大教授

伊藤 隆敏

(拠点)強化で頻度を増やす、優良顧客への優待制度拡充、条件付き大幅割引運賃導入など、新しいビジネスモデルの革新もおきた。パンナムも80年のナ



ショナル航空(マイアミ拠点)合併でようやく国内線を強化する。しかし、ショナル航空の乗務員給与をパンナム並みに引き上げ(高コスト構造の維

持)、保有機材が整合的ではなく整備費用がかさむ一方、路線網の相乗効果がなく収益は伸びなかった(JALとJASの統合に似る)。そして、手元資金の枯渇から、資産の切り売りが始まった。系列ホテル、本社ビル、そしてドル箱の太平洋路線、続いてロンドン線などを売却するも経営再建はならず、91年12月パンナムは倒産、運航停止した。20年前のパンナムの歴史を繰り返さないためにJALに残された選択肢は限られている。