

中文摘要

本專題以日航的歷史演變、破產原因、重建過程，進行探討。其探討結果為(1)日航成立於1951年，於1987年成為民營公司。公司在定名為「日本航空株式会社」前，經過了與其他公司多次的收購、合併。(2)日航因內、外在的因素而造成營運不佳破產。(3)為解決日航的經營危機，於2010年向政府提出申請適用「公司再生法」，並由京セラ株式会社名譽董事長稻盛和夫擔任日航董事長，以「アメーバ経営」的經營模式導入日航，讓日航從經營赤字中站起，重新回到航空業的舞台。

要 旨

本研究は、日本航空の歴史、破綻の原因、再生について検討した。その結果、(1) 日本航空は 1951 年に設立し、1987 年に完全民営化になった。また、たくさんの会社と合併、商号の変更により、現在の「日本航空株式会社」となった。(2) 日本航空の経営破綻に大きく影響を与える要因として、外部要因と内部要因があげられる(3) 日本航空は 2010 年に会社更生法の適用を申請し、京セラ名誉会長である稲盛和夫の強力なリーダーシップ及び「アメーバ経営」のもとで、企業再生を果たした。

目 錄

第一章 問題與目的	1
第二章 日本航空之介紹	4
第一節 公司概要、沿革	5
第二節 公司理念、哲學	7
2-1 理 念	7
2-2 哲 學	8
第三章 日本航空破產與重建	9
第一節 破產原因	10
1-1 外在因素	10
1-2 內在因素	11
第二節 重建方法	13
第四章 總 結	16
引用文獻	18

第一章 問題與目的

隨著國人經濟水準的提升，國民生活水準從物質層面提升到精神層面，國人愈來愈重視休閒，利用假日出遊的民眾愈來愈多。

根據交通部觀光局（2017）的統計，近 10 年來國人不論在國內旅遊或是國外旅遊，其人數日益增加。民國 104 年，出國人次已突破 10,000,000 人次，共計有 13,182,976 人次（圖 1）；國內旅遊人次共計 178,524,000 人次（圖 2）。

此外，從國人出國旅遊目的地統計得知，民國 104 年共計有 3,797,879 人次前往日本，列居第一，高於中國大陸 3,403,920 人次。由此可見，出國成為國人旅遊中的選項之一，且日本旅遊成為國人最喜愛的選擇。

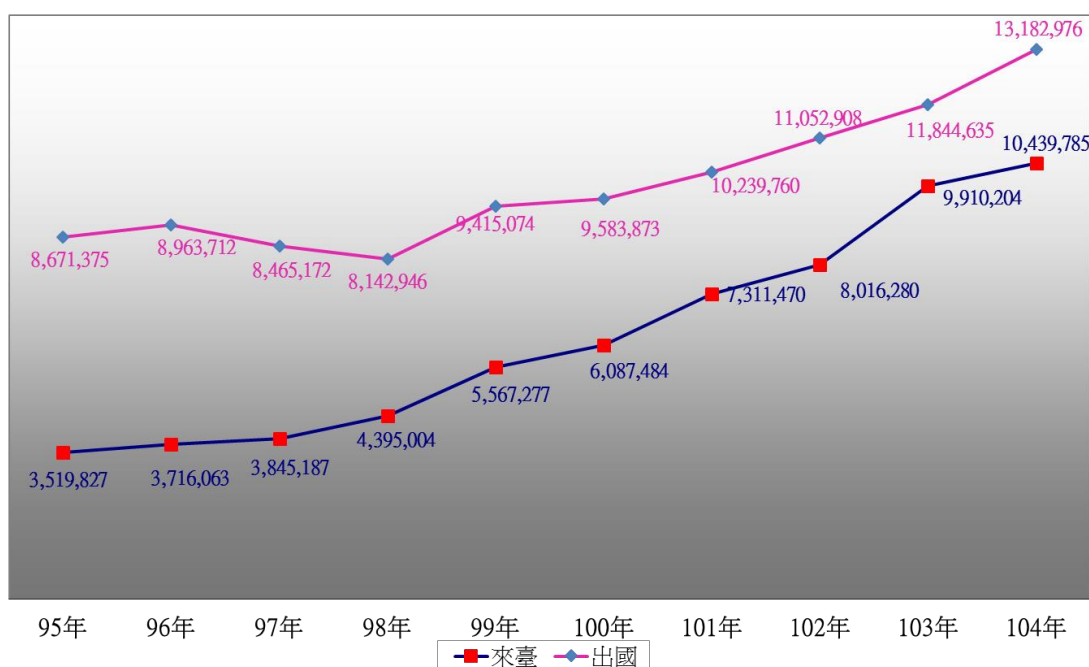


圖 1. 近 10 年來台旅客及國人出國統計（引用自交通部觀光局）

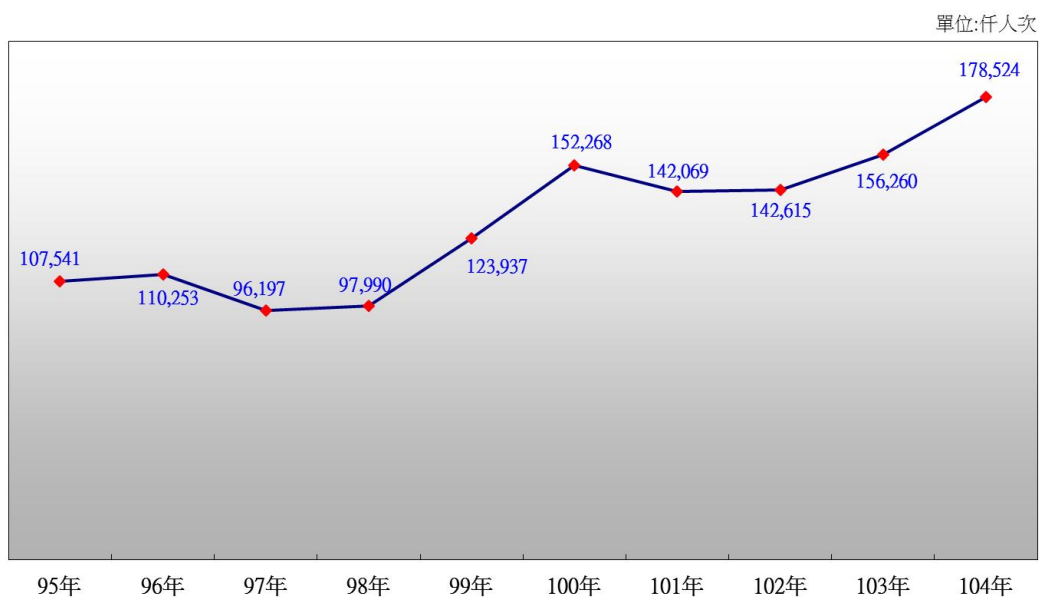


圖 2. 近 10 年來國人國內旅遊統計 (引用自交通部觀光局)

在出國的交通工具的選擇中，隨著工業發達，從以往的船到現今的飛機，飛機成為國人出國的主要交通工具之一。

從台灣飛往日本的航空公司很多，除了國內的「長榮航空 (EVA)」、「中華航空 (CI；簡稱「華航」)」、「遠東航空 (FAT；簡稱「遠航」)」外，也有國外的航空公司，例如：「日本航空 (JAL；簡稱「日航」)」、「全日本航空 (ANA；簡稱「全日空」)」、「國泰航空 (CX)」...等。此外，近年來廉價航空盛行 (例如：「台灣虎航 (TTW；簡稱「台虎」)」、「香草航空 (VNL)」、「樂桃航空 (APJ)」...等)，利用廉價航空前往日本的國人很多，因此，前往日本旅遊時，使用的航空公司的選擇甚多。

在眾多的航空公司中，日航為亞洲第一大航空公司。然而，卻在 2010 年宣布破產；並在短短的 2 年 8 個月後東山再起，成為一大奇蹟。亞洲第一大航空公司為何會破產？又如何從負債 1,208 億日元中起死回生？這些問題成為本專題的出發點。

因此，為瞭解亞洲第一大航空公司的重建過程，本專題將進行探討，其探內容如下：

1. 瞭解日航的歷史、演變
2. 透過歷史的探討，瞭解破產原因及重建過程

第二章 日本航空之介紹

第一節 公司概要、沿革

日本航空株式会社（Japan Airlines Co., Ltd.；簡稱「日航」）成立於1951年8月1日，以1億日元出資成立，並於隔年開始飛行於日本國內線。

公司所在地位於日本東京都品川區，現任的社長為植木義晴先生。2016年3月31日止共有員工11,224人、相關員工共計31,986人。其創立後的沿革如表1所示。

表 1. 日本航空的沿革

時 間	內 容
1951年8月	以1億日元出資成立，並於1952年開始飛行於日本國內
1953年10月	根據「日本航空株式會社法」，以20億日元的資金成立「日本航空株式會社」。成為日本唯一擁有國際定期航線的公司
1954年2月	開始飛行於日本東京～檀香山～舊金山國際線，為日本企業中最初的國際定期航線
1960年8月	日本最初的噴射引擎飛機「ダグラス DC-8」開始飛行
1961年6月	開設從北極飛往歐洲的航線
1961年10月	上市為證券交易所「市場第二部」
1963年10月	收購「日本航空整備株式會社」
1964年4月	「日東航空株式會社」、「富士航空株式會社」、「北日本航空株式會社」合併，成立「日本國內航空株式會社」
1965年1月	開始販賣「觀光旅遊（ジャルパック）」
1966年11月	開設紐約航線
1967年3月	開設世界一周的航線
1970年2月	指定為證券交易所「市場第一部」
1970年7月	啟用波音747客機
1971年5月	「日本國內航空株式會社」與「東亞航空株式會社」合併，成立「東亞國內航空株式會社」
1975年8月	隨著中、日外交正常化，為復航台灣航線，成立「日

時 間	內 容
	本アジア航空株式会社」，再次開始台灣航線的飛行
1983 年	根據「國際航空運輸協會 (IATA)」的統計，旅客、貨物的運輸業績世界第一
1987 年 11 月	公司民營化
1988 年 7 月	「東亞國內航空株式会社」將名稱變更為「日本エアシステム」
1993 年 1 月	導入哩程數方案
2002 年 9 月	因與「株式会社日本エアシステム」的股份轉移，成立「株式会社日本航空システム」的同時，廢止證券交易所「市場第一部」上市
2002 年 10 月	「株式会社日本航空システム」上市於證券交易所「市場第一部」
2004 年 4 月	與「株式会社日本エアシステム」分別變更名稱為「株式会社日本航空インターナショナル」及「株式会社日本航空ジャパン」。負責國際線旅客、貨物運輸；「株式会社日本航空ジャパン」負責國內線運輸
2004 年 4 月	「日本アジア航空株式会社」成為子公司
2004 年 6 月	「株式会社日本航空システム」變更名稱為「株式会社日本航空」
2006 年 10 月	與「株式会社日本航空」合併
2007 年 4 月	加盟「寰宇一家 (oneworld)」
2008 年 4 月	與「日本アジア航空株式会社」合併
2010 年 1 月	與「株式会社日本航空」、「株式会社ジャルキャピタル」3 間公司提出公司重建計畫
2010 年 2 月	隨著公司重建計畫的提出，「株式会社日本航空」從證券交易所「市場第一部」下市
2010 年 11 月	取得美國航空的「独占禁止法適用除外 (ATI)」認可
2010 年 11 月	重建計畫認可
2010 年 12 月	與「株式会社日本航空」、「株式会社ジャルキャピ

時 間	內 容
	タル」合併；同時併購「株式会社ジャルウェイズ」與「株式会社ジャルリーブ」
2011年3月	結束重建計畫程序
2011年4月	公司名稱從「株式会社日本航空インターナショナル」變更為「日本航空株式会社」
2011年4月	與美國航空共同營運
2012年5月	取得英國航空的「独占禁止法適用除外（ATI）」認可
2012年9月	東京證券交易所「市場第一部」上市
2012年10月	與英國航空共同營運
2013年10月	取得取得芬蘭航空的「独占禁止法適用除外（ATI）」認可
2014年4月	與芬蘭航空共同營運
2014年10月	與「株式会社ジャルエクスプレス」合併
2014年10月	取得股權，「株式会社北海道エアシステム」成為子公司

從日航的歷史沿革中瞭解，日航是經過與其他公司多次的收購、合併，以及變更名稱，於2011年4月定名為「日本航空株式会社」，並延用至今。

第二節 公司理念、哲學

2-1 理念

日航自創立以來，秉持著以「追求全體員工的物質、精神雙方面的幸福」為目標，「提供客人最高品質的服務」，以及「提高企業價值」、「為社會的進步發展貢獻己力」。

訂定此理念，乃是基於付出自己的人生、生活努力工作的每個日航集團的員工，如果無法認同公司、覺得自己在日航工作是一份榮耀，就無法提供給客人最高品質的服務、也無法提升公司的企業價值、為社會貢獻己力。因此，才以「追求全體員工的物質、精神雙方面的幸福」為理念的開端。

此外，「提供客人最高品質的服務」乃是指提供客人世界第一的安全性、準時、舒適、方便的服務。「提高企業價值」、「為社會的進步發展貢獻己力」乃是指全體員工擁有強烈的收支意識、秉持不屈不撓的精神，並以光明正大的方法，努力提升公司的利益、執行股權分配、納稅、貢獻社會等，作為社會的成員，付出己任。

日航集團把這個理念作為公司經營的目標及根本，並透過「JAL 哲學（JAL フィロソフィ）」的執行，以達到此理念的實現。

2-2 哲學

公司認為改變人們的意識型態是必要的，為了製定與日航的服務、商品有關係的全體人員需具備的意識型態、價值觀、想法，而訂定了「JAL 哲學（JAL フィロソフィ）」。因依據此哲學，全體人員具備相同的價值觀，在判斷、行動時，能夠上下一心，提供客人最高品質的服務、提升企業價值，並為社會的進步發展貢獻己力。

此哲學共分成 2 部分，分別為「為了活出美好的人生」及「為了成立最好的 JAL」。

（1）為了活出美好的人生：

此部分共包含了 4 個章節，分別為「成功方程式（人生、工作的方程式）」、「具備正確的想法」、「具備熱誠、持續努力」、以及「增進自己的能力」等。

（2）為了成立最好的 JAL：

此部分包含了 5 個章節，分別為「每個人都是 JAL」、「提高收支意識」、「同心一致」、「成為有熱情的集團」、以及「時常創造」等。

第三章 日本航空破產與重建

第一節 破產原因

日航自 1987 年民營化後，至今已過了 30 個年頭。然而，因一些內、外在的因素，而造成日航營運不佳而破產。

1-1 外在因素

吳(2011)指出，自 2001 年起，因國際政治、經濟及社會情勢的影響，直接影響了日航的經營。

2001 年 9 月 11 日，全球出現多起恐怖攻擊事件，因而造成旅客的減少。雖然，事件發生後各地對恐怖攻擊進行了防備措施，而使旅客人數慢慢恢復正常。然而，2003 年的 SARS 疫情的威脅，全球人民對外的活動迅速銳減，航空業在這情況下，受到了很大的衝擊。

此外，2008 年因雷曼兄弟公司破產而引起世界經濟危機，經濟大國的美國、日本也嚴重受到影響，歐洲各國的財政也陷入困境，全球出現金融海嘯風暴。在這情形下，旅客人數大幅度的減少，特別是因工作而出差的商業人士的減少，讓已經不景氣的航空業陷入更大的危機中。日航與全日空相比，因其國際航線的比重較大，因此，這些問題，直接影響了日航，而成為日航經營不佳的最大外在因素。

然而，對日航而言，最大的經營負擔乃是日本的「航空行政」規定中的「公租公課¹」制度。這個制度對日本的航空產業而言，是削弱其國際競爭力的最大原因。日航一年所需支付的「公租公課」合計約為 1,700 億日元，超過銷貨淨額的 10 分之 1，是影響日航經營不佳的遠因。

此外，在日本，如果飛機是離島生活上不可欠缺的交通工具的話，政府會給予民間航空公司一定的補助金。雖是如此，但仍有赤字的航線。在歐美，以補助金維持必要的航線。然而，在日本，即使是赤字的航線，也必須飛行。因此，日本政府以強橫的態度要求日航，以「公益性」的觀點，持續飛行於赤字的航線，因而讓日航的經營出現問題。日航也因與以國內線為主的 JAS 統合後，這種赤字的航線大大增加。即使如此，也無法結束其航線，進而嚴重影響了日航的經營。

日本在 1986 年至 1995 年第 5 次、第 6 次 5 年計畫中提出「1 縣 1 機場」的口號，並依據這個口號，規劃、建設了幾個新機場，如：「靜岡機場」、「茨城機場」…等。然而，這些機場的建設，卻沒有給地方帶來財源，反而帶來了更多的負債（2006 年度的報告中指出，日本全國 26 個機場中，僅 4 個機

¹ 所謂的「公租公課」，即為航空公司付給國家的稅金，包含「飛機燃料稅（航空機燃料稅）」、「落地費（空港着陸料）」及「助航設備服務費（航行援助設施使用料）」等 3 種。

場的財務為黑字，其餘 22 個為赤字；吳, 2011)。這些問題，間接的也影響了日航公司的營運。

由上述可知，影響日航經營的外在因素，可歸類為以下 3 個因素：

1. 國際政治、經濟、社會的影響
2. 「公租公課」及「公益性」的維持
3. 地方機場的建設

1-2 內在因素

日航除了外在因素影響其經營外，內在因素也大大的影響了其事業。其內在因素有（吳, 2011）：

1. 經營謀略不嚴謹、收支意識低

日航在成為民營企業前，於 1985 年起，以高額的貸款陸續於海外購入高價的休閒渡假飯店，這個行為不僅沒有為日航帶來收益，反而造成財務赤字。

此外，日航為避免美元匯率的浮動問題，不顧眾人的反對，於 1985 及 1986 年間預約購入了 11 年分、36 億 5,700 萬美元（「10 年物の長期為替予約」）。然而，這個舉動，卻讓日航累積了約 2,200 億的損失。

2008 年陷入經營困境的日航，因原油價格高漲，突破 1 桶 140 美元的價格，為應付高漲的原油價格，採取了交易防備措施（「ヘッジ取引」）。然而，同年 9 月，因金融海嘯風暴，原油的價格有段時間降為 1 桶 50 美元。日航因短期間大量的採取了交易防備措施，產生了約 2,018 億美元的損失。

JAS 在日本國內擁有很多「公益性」的航線（即為財務赤字航線），母公司東急集團（「東急グループ」）因經營不善而讓出。日航與 JAS 合併後，因 JAS 過多的「公益性」航線、以及不良的債務問題，導致本身的經營上出現危機。此外，因 JAS 所擁有的客機類型與日航不同，為「空中巴士 300」、「DC9」、「波音 727」、「MD81」及直升機。因此，日航原有的飛行員無法駕駛，必須投入資源訓練飛行員，對日航而言，又是一大支出。

從上述得知，日航在經營上不僅沒有好好規畫就收購休閒度假飯店，對於全球金融的形勢判斷又不嚴謹，公司合併時也沒有好好判斷其利弊，而造成了財務上的問題，導致破產的原因之一。

2. 轉換小型客機時間緩慢

日航因國際航線比例多，所擁有的大型客機如「波音 747」、「波音 777」等客機較同業 ANA 多，2010 年 3 月時共計 89 架，是全球擁有最多大型客機的航空公司。然而，日航雖為了確保旅客搭乘率採取了一些措施，卻仍無法將所有的座位賣出，造成損失。而且，波音 747 客機的引擎有 4 個，在燃料費上的支出也較大。

此外，與 JAS 合併後所接收的 MD 客機，因機型老化，所需的燃料費與大型客機相同，提高了成本的支出。

日航雖在陷入資金困境及破產後，將這些大型及老舊的客機處理、販賣，然而，因將客機轉換成小型客機的時間緩慢，且擁有過多大型客機及老舊的客機，這些問題都是造成日航在經營上的困境的重要原因之一。

3. 高工資及企業年金影響經營

日航在實施現今的薪資給予規定前，因怕飛行員會引發罷工，因此，給予飛行員的薪資比同業公司、其他國家的薪資高，即時實際飛行時間短，也以 65 小時的飛行時數計算（部長級的飛行員則為 80 小時計算）。

此外，日航每年支出的年金，每人每月平均約 43 萬日元、一年為 500 萬到 600 萬日元，為一筆龐大的支出。這些也是造成日航財務困難的原因之一。

4. 公司內部組織複雜

日航本身有 8 個勞工組織，公司內部最大的組織為「JAL 勞工組織（JALFIO；JAL 勞働組合）」，與其他 7 個勞工組織互相抗衡（圖 3）。因此，這些內部組織造成了勞工間、勞資間的關係複雜，成為阻礙各部門間協調的原因。這種複雜的對立關係，不僅造成勞資間的訴訟問題，也造成了勞工組織間的訴訟問題，間接的影響了公司的營運。

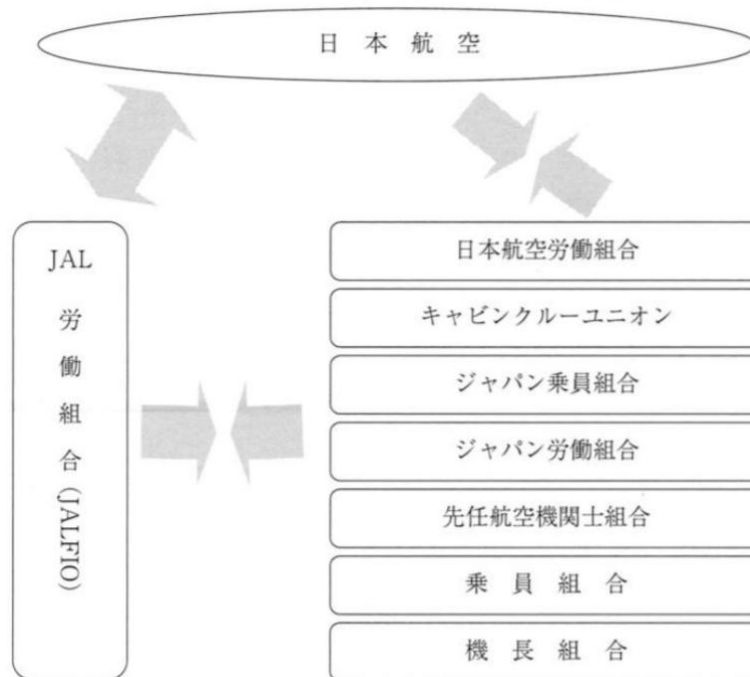


圖 3. 日本航空內部勞工組織（引用自吳, 2011）

由上述可知，影響日航經營的內在因素，可歸類為以下 4 個因素：

1. 經營謀略不嚴謹、收支意識低
2. 轉換小型客機時間緩慢
3. 高工資及企業年金影響經營
4. 公司內部組織複雜

第二節 重建方法

日航於 1990 年航空產業競爭的時代中，不僅沒有在人事政策、路線規劃、以及客機分配上，有效率的進行問題解決，而以原有的態度進入 2000 年，因而於 2010 年 1 月 19 日宣告破產，負債總額達 3 兆 3,000 億日元，成為銀行等金融企業以外最多負債的公司（堀, 2015）。

日航於宣告破產後，開始進行重建，將公司的重建委託給京セラ株式會社名譽董事長稻盛和夫。稻盛和夫於同年的 2 月，以不支薪的義務身份，接任日航的董事長，開始進行一系列的改革。日航的改革計畫內容為（三浦, 2013）：

1. 淘汰效率差的客機，導入中、小型客機以縮減開支。並退出「公益性」航線，全面廢除赤字的航線
2. 機場成本構造改革、設施改革、薪資・福利制度的調整，把以前所不需要支出的費用全部刪減。並賣掉飯店、子公司，將資源全部集中於航空事業
3. 早期退休以及子公司的販賣，以減少人事成本支出。日航 2009 年末的員工共計 48,714 人，2010 年末減少至約 32,600 人
4. 國內線以羽田機場為中心，以高頻率、小型客機為主，以提高收入；國際航線則與其他航空公司合作，特別是與美國航空申請 ATI 認可，以強化太平洋路線的收入
5. 建構擁有共同經營方針、更有效率、戰略的組織。並盡早掌握集團的實際損益、責任明確化，以建構計畫確實執行的經營管理體制
6. 事件風險發生時能立急處理、應付，實現能對抗風險的經營體系
7. 從再生的第一年起，將營業黑字化、捨棄超出的負債，以達到早期重建的目標

稻盛和夫接手日航後，將自己在京セラ中的「アメーバ經營（「阿米巴經營」，又稱「變形蟲經營」²；圖 4）」的經營手法導入日航（三浦, 2013；堀, 2015）。



圖 4. 阿米巴經營的概念圖（上總, 2008）

² 所謂的「アメーバ經營（阿米巴經營，又稱變形蟲經營）」，是指全體員工依照功能別分成數個小團體，每一個小團體都像一個獨立的中小企業，團隊領導人必須自行計畫管理、自行負責盈虧。各個小團體並非固定不變，而是可以為了適應環境衍生增加，因此命名為阿米巴組織。

這個經營模式的導入，不僅讓日航在 2012 年第 3 期產出了有史以來最高的營業收益 2,049 億日元；也讓日航的股票於 2012 年 9 月重新上市（堀，2015）。此外，也將「企業再生支援機構」所助資的 3,500 億日元、加上 3,000 億日元，總計 6,500 億日元還給了政府，並於日後保持了高收益的業績體系（張，2015）。

第四章 總 結

日航成立於 1951 年 8 月 1 日，經過與其他公司多次的收購、合併，以及變更名稱，於 2011 年 4 月定名為「日本航空株式会社」，並延用至今。

日航成立之初為國營事業，於 1987 年民營化後，至今已過了 30 個年頭。然而，因一些內、外在的因素，而造成日航營運不佳而破產：

(1) 內在因素：

1. 國際政治、經濟、社會的影響
2. 「公租公課」及「公益性」的維持
3. 地方機場的建設

(2) 外在因素：

1. 經營謀略不嚴謹、收支意識低
2. 轉換小型客機時間緩慢
3. 高工資及企業年金影響經營
4. 公司內部組織複雜

因此，為了解決日航的經營危機，於 2010 年向政府提出申請適用「公司再生法」，並委託京セラ株式会社名譽董事長稻盛和夫擔任不支薪的日航董事長，進行一系列的改革。

稻盛和夫接手日航後，將自己在京セラ中的「アメーバ経営」的經營模式導入日航，不僅讓日航在 2012 年第 3 期產出了有史以來最高的營業收益 2,049 億日元；也讓日航的股票於 2012 年 9 月重新上市(堀, 2015)。此外，也將「企業再生支援機構」所助資的 3,500 億日元、加上 3,000 億日元，總計 6,500 億日元還給了政府，並於日後保持了高收益的業績體系(張, 2015)。

對日航而言，如果沒有稻盛和夫，其經營改革將舉步維艱，日航這個公司或許也不存在了吧！

引用文献

- 張 良姿 2015 稻盛和夫：日航重建成功的真正原因，在於「利他之心」 經理人, <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/50435>
- 堀 雅通 2015 株式会社日本航空の破綻と再建に関する一考察 観光学研究, 14, 25-38.
- 呉 淑儀サリー 2011 日本航空の経営破綻と日本の航空ビジネスの課題 ホスピタリティ・マネジメント, 2(1), 23-38.
- 交通部観光局 2017 観光統計圖表,
<http://admin.taiwan.net.tw/public/public.aspx?no=315>
- 三浦后美 2013 日本航空（JAL）とアメーバ経営 社会科学論集, 139, 59-73.
- 日本航空 公司概要, <http://www.jal.com/ja/outline/company.html>
- 上總康行 2008 京セラの大家族主義経営と管理会計-アメーバ経営と時間当たり採算- 管理会計学, 61(4), P7.