

2010年8月26日

更生会社株式会社日本航空
更生会社株式会社日本航空インターナショナル
更生会社株式会社ジャルキャピタル
管財人 株式会社企業再生支援機構 御中
管財人 片 山 英 二 殿

調 査 報 告 書

(要 旨)

コ ン プ ラ イ ア ン ス 調 査 委 員 会

委 員 長 弁 護 士 才 口 千 晴

副 委 員 長 弁 護 士 甲 斐 中 辰 夫

委 員 公 認 会 計 士 久 保 伸 介

委 員 弁 護 士 深 山 雅 也

委 員 弁 護 士 植 村 京 子

I. 調査の概要

1 委員会設置の経緯及び調査の目的

株式会社日本航空（以下「JALS」という。）、株式会社日本航空インターナショナル（以下「JALI」という。）及び株式会社ジャルキャピタル（以下「JLC」といい、JALS、JALI及びJLCを「更生会社」と総称する。）は、2010年1月19日、株式会社企業再生支援機構（以下「企業再生支援機構」という。）に対して主要取引金融機関と連名で金融支援の申込みを行うとともに、東京地方裁判所に対して更生手続開始の申立てを行い、同日、企業再生支援機構の支援決定及び東京地方裁判所の更生手続開始決定を受けた。また、同日付で、更生会社の管財人に企業再生支援機構及び弁護士片山英二氏が選任された。

JAL（企業集団としての日本航空グループの総称。以下同じ。）は、公共交通機関としての航空運送事業を担う本邦最大の航空会社グループであり、更生会社が更生手続開始決定を受けるに至ったことが社会に与える影響は極めて大きい。更生会社は、事業の維持更生を図るため、経営改善に向けた施策を日々実行に移すとともに、更生計画案の作成過程にあるが、更生会社が抜本的な改革を果たし社会からの信頼を回復するためには、更生会社が経営破綻に至った要因、過去の重大なコンプライアンス上の問題及びその他の経営上の問題を分析して明らかにし、その結果を今後の再建に活かすことが不可欠である。

そこで、更生会社の管財人らは、第三者の視点から更生会社が経営破綻に至った要因、過去の重大なコンプライアンス上の問題及びその他の経営上の問題を調査するため（以下「本調査」という。）、同年3月2日、コンプライアンス調査委員会（以下「本委員会」という。）を設置し、本委員会の委員として、後記の5名を選任し、本調査を委嘱した。

なお、本調査は、更生会社の経営破綻要因及び経営上の問題等を調査することを目的とするものであるから、更生会社のいかなる期間の財務諸表及び本報告書に含まれている財務諸表数値その他の数値について監査意見を表明するものではない。また、JALの財務諸表に対して会計監査人が表明した監査意見の適切性、合理性、合法性等について調査することを目的とするものではない。

2 委員会の構成

本委員会の委員は、次の5名である。

委員長	才口千晴	(弁護士 前最高裁判所判事)
副委員長	甲斐中辰夫	(弁護士 前最高裁判所判事)
委員	久保伸介	(公認会計士)
委員	深山雅也	(弁護士)
委員	植村京子	(弁護士 元裁判官)

また、久保委員は、本調査の補助者として、次の3名を選任した。

委員補佐	徳田義和	(公認会計士)
委員補佐	米村郁代	(公認会計士)
委員補佐	松澤公貴	(公認会計士)

3 調査の対象

本調査は、前記のとおり、更生会社が更生手続開始決定を受けたことを契機として、更生会社が経営破綻に至った要因や過去の経営上の問題を分析して明らかにし、今後の更生会社の抜本的な更生の一助とすることを目的とする。

そこで、本委員会は、まず、更生会社の経営破綻要因を分析する前提として、更生会社の概況、過去の財務状態及び経営成績の推移並びにこれらに影響を及ぼした主要な事象を整理し、更生会社が経営破綻に至った要因の調査及び分析を行った。

さらに、経営上の問題点として過去に指摘された事項や本調査の過程で探知した事項のうち、更生会社の事業の更生の観点から重要と認められるものについて、その事実関係を調査し、法的責任の有無を検討した。

4 調査の方法

本委員会は、過年度の有価証券報告書、中期経営計画その他の公にされている資料のほか、社内会議録、会計帳簿、関係者との間で締結された契約書類等を収集し、これらを分析するとともに、JALSの歴代三社長をはじめ、役職員など延べ約70名（経営企画本部、経理部、調達部、資金部、空港本部、旅客営業本部、監査部、安全推進本部、広報部、人事部、グループ会社役員等、企業再生支援機構関係者、弁護士、公認会計士等）から合計約70時間のヒアリングをする方法により本調査を実施した。このほか、東京国際空港（羽田空港）及び

成田国際空港において、現場担当者 15 名から約 4 時間のグループヒアリングを実施するとともに、関西国際空港及び和歌山寮の実地調査を行った。

また、郵送または E メールによる情報提供窓口を設置し、当該窓口寄せられた情報を調査対象項目及びその内容の端緒とした。

さらに、合計 15 回の全体会議を開催し、慎重かつ厳正に審議を行った。

なお、本委員会の調査手続は、組織的、時間的及び物理的制約があり、委員長他 7 名により、2010 年 3 月から 8 月までの約半年という短期間に実施した。調査対象とした資料は、更生会社における文書保存期間が必要最低限の法定書類を除いて最長で 10 年とされており、さらに、2004 年度以前の会計システム上の電子データはバックアップデータが保存されていないため、開示を受けることができた書類及び会計記録に限定して調査をせざるを得ず、調査対象とした事項に関連する資料のすべてを網羅的に検討することはできなかった。

II. 総括

1 破綻要因の分析結果

(1) 債務超過要因

管財人は、2010年6月30日、更生手続開始決定日現在におけるJALグループの債務超過額が概ね9,500億円であることを公表した。JALの債務超過額は、更生手続の過程で確定することになり、現在は未確定であるが、管財人より提出を受けた調査報告書（2009年12月17日付財務調査報告書。以下「財務調査報告書」という。）によれば、2009年6月末時点の実質債務超過額は7,042億円と試算されている。

本委員会は、時間的制約等から独自の財務調査を行っていないため、以下の債務超過の要因分析は、財務調査報告書の純資産の調整事項を要因別に整理し直したものである。

財務調査報告書に記載されている調整事項を分類別に整理すると、次頁の表のとおりとなる。

第一に、有価証券の時価の下落による影響が39億円である。

第二に、会社更生手続における資産評価基準が、制度会計上の取得原価でなく、時価となることによる評価替えの影響が3,588億円である。主なものは、継続使用予定機材にかかる簿価と時価との差額2,764億円である。

第三に、制度会計上、注記開示を条件に貸借対照表に計上しないことが許容された未計上債務が3,183億円であり、これは退職給付引当金に関するものである。

第四に、更生計画策定によって生じると見込まれる資産評価損失等が2,021億円である。主なものは、路線縮小、機材退役、退職年金制度変更・人員削減等の施策によるものである。

制度会計上の簿価については、会計監査人の適正意見が表明されている。

2009年6月末に制度会計上の連結簿価純資産が1,788億円であるにもかかわらず、財務調査報告書上では7,042億円の実質債務超過となる原因としては、前記第一から第四までのとおり、主に会社更生手続における資産の時価評価、事業再構築に伴う資産・負債の見直しの結果によるものである。

【調整事項要因分析表】

(単位：億円)

項目	内訳	調整額	時価下落	更生会社 における 財産再評価	簿外債務 の計上 (注記事項)	事業計画 策定に伴う 損失見込額
2009年6月末純資産額		1,788				
退職給付関連	未認識債務の計上 (会計基準移行時差異)	▲ 701			▲ 701	
	未認識債務の計上 (数理計算上の差異等)	▲ 2,481			▲ 2,481	
	割増退職金見積額	▲ 112				▲ 112
	退職年金制度変更に伴う影響額	1,193				1,193
	計	▲ 2,101			▲ 3,183	1,081
機材関連	退役予定所有機材評価額 (注3)	▲ 2,099				▲ 2,099
	退役予定リース機材評価額 (注3)	▲ 29				▲ 29
	退役予定機材に係る 予備部品評価額 (注3)	▲ 312				▲ 312
	継続使用予定所有機材評価額 (注4)	▲ 1,085		▲ 1,085		
	継続使用予定リース機材評価額 (注4)	▲ 1,679		▲ 1,679		
	貨物機材関連損失 (注3)	▲ 597				▲ 597
	計	▲ 5,802		▲ 2,764		▲ 3,038
不動産	土地・建物含み損 (社宅・寮)	▲ 366		▲ 366		
	土地・建物含み損 (事業用資産等)	▲ 40		▲ 40		
	計	▲ 406		▲ 406		
有価証券	上場有価証券	▲ 39	▲ 39			
	非上場有価証券	50		50		
	非連結子会社	10		10		
	売却予定会社所有有価証券	1		1		
	JHC (注1)	33				33
	TFK (注1)	▲ 23				▲ 23
	計	32	▲ 39	61		10
訴訟等	独禁法関連 (注2)	▲ 260		▲ 260		
その他	ソフトウェア評価損	▲ 124		▲ 124		
	電話加入権等	▲ 7		▲ 7		
	繰延税金資産取崩	▲ 32		▲ 32		
	原状回復費用	▲ 34		▲ 34		
	長期前払費用	▲ 13		▲ 13		
	繰延資産	▲ 9		▲ 9		
	マイレージ引当金不足	▲ 5				▲ 5
	子会社統合コスト	▲ 15				▲ 15
	JLPK清算閉鎖コスト	▲ 32				▲ 32
	JALI拠点閉鎖コスト	▲ 22				▲ 22
計	▲ 293		▲ 218		▲ 74	
調整額合計	計	▲ 8,830	▲ 39	▲ 3,588	▲ 3,183	▲ 2,021
調整後純資産額		▲ 7,042				

出所：2009年12月17日付財務調査報告書に基づき要約

(注1) 売却予定株式簿価と売却見込額との差額

(注2) 最大追加負担見込額

(注3) 「事業計画策定に伴う損失見込額」として金額を集計しているが、「更生会社における財産再評価」との見方もできる。

(注4) 「更生会社における財産再評価」として金額を集計しているが、「事業計画策定に伴う損失見込額」との見方もできる。

(2) 破綻要因

JALは、2001年度から2004年度にかけて、4度にわたり、株式会社日本政策投資銀行（以下「DBJ」という。）から総額2,640億円に及ぶ緊急融資を受けてきた。全日本空輸株式会社（以下「ANA」という。）も、金額の差はあるが、同時期に同様に緊急融資を受けてきた。

しかしながら、2009年度は、JALのみが緊急融資の要請を行っている。これは、これまで緊急融資を受けてきた状況とは異なり、リーマンショックに端を発した需要の大幅な減少が、JALの財務基盤に対して、ANAに対するよりも甚大な影響を与えたことを示している。そして、JALの財務状況は、企業再生支援機構に支援要請を行った時点で、すでに民間金融機関からは資金供給を受けることができないほどの限界点に達していたものといえる。

破綻に至った要因は、以下のような経営上の課題を解決できなかったことにあると考えられる。

収益面では、国際線、国内線ともに、競合他社の進出を受けて伸び悩んでいる。

まず、国際線についてみると、JALは、国際線の依存度が高いため、数次わたり発生したリスクイベントの影響を受けて、減収、赤字となった年度が多かった。これに加えて、ドル箱路線に競合他社の進出を受けていることも、収益低下の一因となっている。

次に、国内線では、2005年度以降、JALと株式会社日本エアシステム（以下「JAS」という。）の統合に危機感を抱いた競合他社の営業努力等と自らが招いた安全問題により、競合他社に顧客を奪われたままとなっている。この国内線の競合他社の優位は、競合他社のマイレージによる顧客確保につながり、国際線におけるJALのドル箱路線への競合他社の進出の武器ともなっている。

コスト面では、航空需要の見通しを誤り、機種削減や機材の小型化が遅れたうえ、地元自治体や労働組合の反発などを配慮するあまり、不採算路線からの撤退や思い切った人件費の削減に踏み込まず、高コスト体質が温存されることとなった。

財務面では、過去の為替差損やホテル事業・リゾート事業の失敗により従来から財務体質が脆弱であったが、その後もその体質は改善されず、借入金、社債、リースなどの負債が多額に上り、2008年度末時点の自己資本比率は10.0%と低く、極めて脆弱な財務体質のままであった。

上記のような収益・費用・財務の状況であったところ、2008年半ばまでの原油高騰による経費の増加とデリバティブ取引の失敗による損失の拡大、さらにはリーマンショックによる国際線の大幅な減収により、資金繰りが急速に悪化して破綻に至ったものである。

2 会計処理事項の検討結果

本委員会は、過去の会計処理に関する事項のうち重要と思われるものについて調査・検討した。なお、本調査は、会計監査人の監査結果を論評するものではない。

(1) 機材購入時の「クレジット・メモ」の利益計上

① 調査の趣旨

本委員会では、「機材関連報奨額」の科目で営業外収益に計上されたクレジット・メモが、JALI 単体で 2002 年度 350 億円、2003 年度 220 億円、2004 年度 484 億円であるのに対し、JALI 単体の税引前当期純利益が 2002 年度 65 億円、2003 年度▲896 億円、2004 年度 527 億円であり、当該項目が損益に与える影響が大きかったことやこれまで批判的な指摘がなされていたことを勘案し、クレジット・メモの会計処理を対象項目としてとりあげて、調査・検討を行った。

② 事実関係

クレジット・メモとは、航空機等の売主が買主に与える金銭的な利益またはそれを通知する書面である。JALI は、このクレジット・メモのうち日本型レバレッジド・リース取引（以下「JLL 取引」という。）から発生し受領したものを「機材関連報奨額」として営業外収益に計上した。具体的には、リース会社がクレジット・メモ相当額控除前のカタログ価格で機材を取得したので、JALI は航空機メーカーからの機材調達価額とリース会社への機材売却価額との差額を受領し、営業外収益に計上したものである。

なお、機材の調達と直接的に対応して受領したクレジット・メモ^{注1}について、営業外収益を計上したのは JLL スキームを利用した場合のみである。

③ 会計処理採用の経緯

本委員会の調査によれば、JLL スキームにおいてクレジット・メモを収益計上する会計処理が採用されたのは 10 年以上前のことであり、どのような経緯で採用されたのかは、これを知る関係者も記録もないため不明であった。

¹ 機材の調達と直接的に対応して受領したクレジット・メモとは、JALI が特定の機材購入契約に関連して受領するクレジット・メモであり、当該機材の受領がクレジット・メモ受領の明確な条件とされているものをいう。

④ JALI の会計処理の根拠

JALI は、クレジット・メモの営業外収益計上の根拠について、以下のとおり説明している。

航空機リース取引において、JALI がいったん機材を購入し、リース会社に売却する取引は、リース会社が自社で有利に航空機を調達する能力がなく、バーゲニングパワーがある JALI がリース会社に代わって購入を行ったものである。

機材の仕入及びリース会社への売却取引は、その後の JALI とリース会社のリース契約とは独立した取引であることから、この取引の会計的性質は商社の口銭的なものであるとして、利益は一時に計上される。

国内の同業他社である ANA においても同時期に機材関連報奨額を収益計上しており、また、JALI と合併前の JAS でも機材関連報奨額を収益計上していたことから、これは我が国における会計慣行に照らしても問題のない会計処理である。

⑤ 会計処理についての本委員会の考え方

機材調達の際に機材に関連して受領したクレジット・メモは、機材調達価額の値引である。JLL 取引において、機材の購入・売却・リースの一連の取引は、機材の使用を目的として行われるので、取引目的が使用することである点において自社保有の場合と異ならない。リース会社に対して機材を売却するのを目的として航空機材メーカーから機材の購入を行ったものではない。JLL 取引は、機材調達にあたっての資金調達の一手法であるため、カタログ価格（クレジット・メモ控除前）でリース会社への機材売却がされた場合の会計処理としては、リース会社に機材を売却したことによる利益として一時に計上するのではなく、いったん負債（前受収益）に計上しておき、機材の使用期間（リース期間）に応じてリース料から控除する方法が合理的である。この処理方法は、自社保有の場合の償却計算（費用計上）がクレジット・メモ控除後の取得価額を基にすることと整合する。

また、セール・アンド・リースバック取引の会計処理を準用しても、売却益にあたるクレジット・メモ相当額は売却時に繰延処理し、機材の使用期間（リース期間）に応じてリース料から控除すべきとの結論となる。

なお、海外の事例ではあるが、クレジット・メモ相当額を売却時に繰延処理している開示例もある。

⑥ JALI の会計処理と本委員会の考え方との比較

JLL 取引により調達した機材に係るクレジット・メモ相当額について、JALI

の会計処理は、機材リース組成時に一括して利益計上し、後にリース期間に応じてリース料に跳ね返って費用を計上する結果となっており、収益の実現という点で疑問なしとはしない。合理的な会計処理の考え方により、リース組成時の一時の収益計上とせず、負債（前受収益）として繰り延べ、リース期間にわたりリース料を減額する処理の方がより健全な処理である。

⑦ 会計処理方針の見直し

過去の会計方針決定の経緯は不明であるが、1998年度前後に会計方針を検討したのであれば、1994年度から適用されているリース実務指針のセール・アンド・リースバックの会計処理の考え方に沿った方向で会計処理を検討すべきではなかったかと考えられる。また、その後の事業年度の2002年度から2004年度にかけて、クレジット・メモの金額的重要性が増した時に会計処理の健全性の観点から一括収益計上とする会計処理方針の見直しを検討すべきであった。

更生手続の過程で、会計処理基準を見直し、より合理的で健全な会計処理基準を採用することが望まれる。

⑧ 役員らの法的責任

JALIがクレジット・メモのうちJLL取引で受領した部分を「機材関連報奨額」として営業外収益に計上した会計処理は、1998年度頃以降、会社としての見解に基づいて、継続して採用してきたものである。このような会計処理は、JALIのみならず国内の同業他社においても採用されているとして、会計監査人の監査も受けて行われていたものであるから、少なくともJALIが当該会計処理を行っていた時点において、当該会計処理とは異なる会計処理を必ず採用しなければならないとの国内航空業界の会計慣行が形成されていたとまでは認めることができない。これらの事情や、クレジット・メモをめぐる会計処理の問題が事実の存否ではなく評価の問題であって、企業が従うべき公正な会計慣行が一定の幅のある概念であることなどを考慮すると、当該会計処理の採用によって、JALIが有価証券報告書に虚偽の記載をしたと断定することは困難である上、担当した会社役員らに虚偽の認識があったとも認められない。

さらに、JALIが2004年度にクレジット・メモ484億円を営業外収益に計上したことなどにより、JALSは、同年度に連結ベースで当期純利益301億円を計上し、単体で79億円を配当しているが、クレジット・メモに係る会計処理の上記の経緯や、JLL取引は銀行借入れによる機材購入と比較して資金調達コストが安いから導入されたものであること、機材購入は数年前から計画的に行われていることなどの事情に照らすと、担当役員らが任務に違背して意図的な益出しを

したとは認められない。

したがって、クレジット・メモの会計処理を担当した会社役員や担当者らに、刑事上及び民事上の法的責任があるということとはできない。

(2) その他の会計処理に関する事項

① 調査の趣旨

本委員会は、前記(1)以外に、特に会計上の見積りにおいて経営者の判断が財務諸表に与える影響が大きい項目として、繰延税金資産、航空機材の減損、未認識退職給付債務、JALI 株式評価、継続企業の前提の開示の検討を行った。

② 繰延税金資産

繰延税金資産の計上は、会計制度上、繰延税金資産の回収可能性の程度に応じ5段階に会社分類が設定され、それに応じて計上額の上限が設けられている。

JALS 及び JALI は、2000 年度から 2005 年度までの間、会社分類を「4 但書」と分類し、繰延税金資産の回収可能性を判断していた。

会社分類 4 但書が適用されるケースは、繰越欠損金等の発生理由が、例えば、事業のリストラクチャリングや法令等の改正などによる場合などとされている。

この判断をするにあたって、JALS 及び JALI は、テロの発生、SARS、戦争等による航空機利用者の減少なども含め、会計制度における規定を広く解釈し、繰延税金資産の計上をしていたと思われる。

③ 航空機材の減損

JAL グループは、減損会計適用において、会社ごとに保有する航空機材全部を一つの資産グループとしている。これは、基本的には、営業活動から生ずる損益またはキャッシュ・フローが継続してマイナスとなっているか、あるいは継続してマイナスとなる見込みがなければ、使用を継続している航空機材については減損損失を認識していないことを意味し、現にこれまで減損損失を認識していない。グルーピング方法を単一とした理由として、航空機材の性格からみて国際、国内別や旅客、貨物別などの区分でグルーピングすることも検討したが、個々の機材をどの路線に就航させるかは弾力的に変更され、各路線別収支を個別機材に関連づけることが難しいことから機材ごとの収支管理を行っていないとの説明を受けた。

航空機材の減損方針は、会社の機材に関連付けた収益の管理方法や路線損益の管理方法及び利益計画の策定方針などと密接に関連する問題である。例えば、

航空機材のグルーピングの方法として、収益との関連において、機種タイプ別（大型機、中型機、小型機等）に区分することや客体別（国際旅客、国内旅客、貨物）に区分すること等により減損の判定を行う方法も考えられる。しかし、JALは、前記の理由から航空機材全体を一つのグループとして管理していたということであり、そのような管理状況下では会社が採用してきた方法もあながち否定することはできない。

前記方針により評価されてきた航空機材に関しては、更生手続で予定される資産の時価評価、事業再構築に伴う資産の見直しにより多額な損失を見込んでいるため、結果として、債務超過を生じさせる一因となっている。

④ 未認識退職給付債務

JALI は、退職給付会計の会計処理方針として、割引率などの基礎率の設定や過去勤務債務などの未認識債務の償却方法の設定につき、制度上許容される選択肢の中から未認識の退職給付債務が多額となる方法を採用していた。これは、費用の減額（利益方向）となるものは早く処理し、費用の増額となるものについては繰延処理することにより、結果として退職給付費用を低く抑える方法を採用していたといえる。

未認識退職給付債務は、制度会計上、貸借対照表上に債務として計上しない処理が許容されているが、更生手続上は債務計上が必要とされることから、結果として債務超過を生じさせる一因となっている。

⑤ JALI 株式評価

2008 年度末時点で、JALS では JALI の投資簿価 4,012 億円に対し、簿価純資産での投資価値は 22.8%にとどまり、減損判定の基準を上回る 77.2%の下落となっている。JALS は、JALI が策定した事業計画に基づいて、業績回復についての実現可能性を検討した結果、5 年以内に投資価値が少なくとも投資簿価（100%以上）まで回復すると判断し、JALI 株式の減損処理を行わなかった。

これまでの中期計画は、公表後にイベントの発生等の理由で収益・費用構造が変化したことを受けて、その翌年には見直しがされてきた。これらを鑑みると、JALI 株式評価にあたって右肩上がりを前提とした中期計画は未達成になる可能性があったにもかかわらず、JALI 株式を保守的に評価しなかったことには疑問が残る。

⑥ 「継続企業の前提」に係る判断

JALS の 2008 年度の連結業績は、営業損失 509 億円、経常損失 822 億円、当期

損失 632 億円であった。また、2009 年第 1 四半期の連結業績は、営業損失 861 億円、経常損失 940 億円、当期損失 990 億円、営業キャッシュ・フローは 596 億円のマイナスであり、売上高も対前年同期比 31.7%減であった。

これらの実績は、「継続企業の前提」に係る疑義についての例示項目に該当した可能性があるにもかかわらず、「継続企業の前提」に重要な疑義を生じさせるような事象または状況は存在しないとして、有価証券報告書において何ら開示されていない。かかる開示の必要性の有無の判断にはいささか疑問が残る。

(3) 会計方針の選択

クレジット・メモの会計処理や退職給付会計の適用、税効果会計の会社分類適用において見られるように、会計処理方針の選択や会計上の見積りにおいて、「利益はできるだけ前に計上し、費用は後に計上する」ことを原則としていた。これは、決算に余裕がなく、健全な会計処理を選択した場合、利益が少なくなると懸念したことが背景にあると思われる。航空業界は外的環境の影響を強く受け、収益が変動するとともに、多額の設備投資が先行し、固定費負担の高い業種であることなどに鑑みると、今後は将来リスクに備えて慎重な判断を行うという意味での保守的な経理を行うことにより、健全な財務体質を築くべく会計処理方針の選択や会計上の見積りの判断を行う姿勢が必要である。

また、会計処理方針の選択や会計上の見積りは、予算や決算に与える影響額等を斟酌したうえで、経理部内で決定されており、経営陣は経理部門が作成した財務諸表を承認することによって追認していた。

経営陣としても経理部に一任するのではなく、財務諸表作成には自らが責任を負っていることを念頭に置いて、その姿勢が財務諸表に反映されているかをモニタリングする体制とすることが必要であった。

(4) 経理体制

会計基準等が複雑化する中で、経理の専門的な知識が必要であり、非経常的な取引が発生する場合には、経理部門に情報が伝達され、会計処理の検討がされる体制とすることが必要となる。

会計処理方針は、会社のルールとして文書化し、経理マニュアルとともにいつでも閲覧できるようにしておくことが内部統制手続として必須である。

さらに、2004 年度以前の会計システム上の電子データは、経費節減を理由として、その記録を保存していない。紙媒体による記録の保存はされているものの、これだけでは事後的な検索可能性ないし容易性が大きく損なわれることから、会計システム上の電子データも保存することが望ましい。

加えて、今後は、社内・社外に対し説明責任を果たすために、迅速かつ十分に対応する体制整備が必要である。

3 経営責任に関する検討結果

(1) 燃油デリバティブ取引

① 問題の所在

JAL では、航空機に使用されるジェット燃料の購入に関して、ジェット燃料の実需に基づく燃油費の価格変動リスクを抑制するため、燃油デリバティブ取引を行っていた。JAL の行った燃油デリバティブ取引は、北海ブレント（原油）のスワップ取引を主体とするものであり、JALI の調達部が、社内で定められた基本方針等のルールと社長以下担当役員らで構成する燃油月例会議等で決められる運用方針に従って取引を行ってきた。しかし、2008 年に入り燃油価格が急激に高騰したために、JALI はこれに対応しようとして、同年 7 月から 9 月にかけてヘッジ率を上げて大量のスワップ取引をしたところ、同月のリーマンショックにより北海ブレント価格が急落し、2009 年 3 月末に繰延ヘッジ損失 1,937 億円を発生させる結果となった。

② 検討結果

2008 年当時、航空会社の大部分は原油等のスワップ取引による燃油デリバティブ取引を行っていたが、JALI と同じように一定のヘッジ率の範囲内で原油価格の相場観により取引量を増減させていた航空会社も多かった。

原油価格が前例のない高騰を続けていた 2008 年 1 月から 8 月頃の状況で、航空会社がこれに対応するために原油等のスワップ取引を大幅に行ったことは、やむを得ないことといえよう。

そして、スワップ取引の方法として特に投機的にわたらない限り、一定の相場観に基づいて取引をすること自体を誤りとするのは困難である。JALI が行った 2007 年 8 月改定の基本方針のヘッジ率は、1 か月先が上限 100% 下限 70%、12 か月先が上限 68% 下限 27.5% であり、やや裁量の幅は広いものの、ヘッジ率は、乗客の増減による燃油需要の変化や可能な限り安い時期に購入することのメリットもあることなどから、一定の幅の中で柔軟に対応するために裁量を認めるというのも一つの考えであり、特に法的な問題があるとはいえない。JALI のスワップ取引は、この改定基本方針の範囲内で行われており、社内のルールに違反する点はない。

また、2008 年 7 月から 8 月当時、中国やインド等の新興国の原油需要は景気の一時的な動向にかかわらず中長期的には増加し、有限の資源である原油の価格は今後も上がり続けるという説が有力な考え方として存在した。現に、原油と同様に有限の資源である鉄鉱石は、リーマンショック後一時価格が下落した

ものの、その後急激な上昇に転じ当時を上回る価格となっていることから、そのような考え方が必ずしも根拠がないものとはいえない。JALI の担当役員や担当者が、上記のような考え方に基づいてスワップ取引を増やしたことについて、その後の予想外ともいえるリーマンショックによる価格の急落により大きな損失を会社に被らせた結果に対する責任はともかくとして、これを法的責任の根拠とすることは困難である。

さらに、JALI の担当役員らは、リーマンショック後速やかに北海ブレントのスワップ取引を反対取引により手仕舞いしなかったが、北海ブレント価格が乱高下する局面で、今後さらに同価格が下降し続けるものとの前提で大量の反対取引を行うことは投機性が強いとしてこれを見送った判断は、上記の有力な考え方に照らしてもあながち根拠に乏しいということとはできない。

JALI が行った燃油デリバティブ取引は、その目的や取引方法には特に問題はなく、2008 年 7 月から 9 月にかけて北海ブレントの大量のスワップ取引をしたことやその後反対取引をしなかったことについても、当時の状況での判断としては、法律上の義務違反があるとまではいえない。

結局、燃油デリバティブ取引に関して、JALI の担当役員や担当者に刑事上及び民事上の法的責任があるということとはできない。

(2) 和歌山寮

① 問題の所在

JAL は、1991 年、関西国際空港の開港に備え、社宅及び寮の建設のため和歌山市内の土地（約 11 万㎡）を約 152 億円で購入しているが、2009 年 9 月末時点の本件土地・建物の鑑定評価額が 24 億 8,000 万円と算出され、同年 3 月末時点の見込簿価を 205 億 4,000 万円下回る結果となった。

② 検討結果

本件土地は、宅地利用困難な山林部分（約 4.4 万㎡）を含んでいるほか、上下水道・ガス・電気などのライフラインが整備されておらず、関西国際空港までの通勤も不便であることや、近隣に建設予定とされた駅の建設計画も目処がたっていなかったこと等の事情が認められ、本件土地を一律に坪単価 45 万 8,000 円で購入した経緯には、価格の適正を含めて不自然な点があるといわざるを得ない。

また、本件土地上には、当初の建設計画のうち第 1 期分の社宅・寮・管理棟しか建設されておらず、第 2 期及び第 3 期の建設計画は凍結状態にあり、105 億円もの資金をかけて建物を建設しながら、現在の入居率は寮が 20%台、社宅が

50%台にとどまっていることなどからして、事業計画の見直し自体にも問題があった。

本件に関する取締役会及び常務会の議事録をみても、事前に全体の事業計画を作成し、他の候補地との比較・検討を十分に行った形跡は認められず、私的な鑑定結果（127億円）よりさらに25億円を上乗せして本件土地を購入した理由も明らかではない。当時のJALが置かれた状況として、関西国際空港の開港に間に合うように従業員の居住地を手配しなければならないという時間的な制約があったとはいえ、購入前に取得した上記鑑定だけをもってその価格を正当化することはできない。

もっとも、関西国際空港が主要な拠点となるものとして大幅な需要増を見込み、そのための従業員寮として600人規模の建物の建設を計画していたことや、関西国際空港近郊では一定規模以上の土地取得が困難であったことに加え、当時廃港となる予定であった伊丹空港が一転して継続使用となる一方で、関西国際空港における路便の縮小等が決まったことなどによって事業計画に大幅な見直しが迫られたとの事情も認められる。

以上によれば、本件土地の購入に関する根拠が不明であり、不当に高額で本件土地が購入された疑いが存するものの、既に本件土地の取得から約19年が経過しており、本件に関する社内資料からは当時の土地取得の具体的な経緯が明らかとはいえないこと、その後の航空行政の変更や路便の縮小等が事業計画の見直しに与えた影響も大きいこと、当時は不動産バブルの最盛期であり一定の面積の土地を取得するには困難な事情もあったことが推測されることなどを総合すると、現時点で当時の取締役に法令上の義務違反があったと評価することは困難である。なお、既に本件土地取得から約19年が経過していることから、本件土地取引に関する刑事上及び民事上の責任については、仮にその発生が認められるとしても公訴時効ないし消滅時効が成立しているとみられる。

(3) 配当金の支払

① 2002年度及び2004年度の配当

A) 問題の所在

JALSは、単体決算において、2002年度にその他資本剰余金を取り崩したうえで、総額79億円の配当を実施し、2004年度には総額79億円の利益配当を実施している。

JALSの連結決算における機材関連報奨金（クレジット・メモ）の収益計上が2002年度から2004年度の3期間合計で1,197億円あり、また、退職給付制度改定による一時的な営業利益の増加が2004年度に513億円となっている。これら

の利益増加要因が配当意思決定に影響を与えているので、会計処理が意図的に行われたかどうかを検討した。

B) 検討結果

退職給付制度の改定については、会計処理として過去勤務債務の償却費が費用の減額になる場合、一時に利益計上することは制度会計上容認されている方法である。退職給付制度改定は、前年の2003年7月から検討を開始していたものであるから、2004年度の業績に影響を与えるために意図的に制度変更を行ったものではない。

また、機材関連報奨金に利益計上している金額のうち、JLL取引により受領したクレジット・メモの会計処理について、本委員会は、リース期間に応じて定期的に費用控除する方法が合理的な会計処理と考えるが、JALSが連結決算で実施した会計処理は商社口銭として一括利益計上する方法であり、これとは異なるところである。しかし、JALSの連結決算における会計処理方針は、従前の1998年度から行われ会計監査人が認めている方法であること、JLL取引については銀行からの借入れによる機材購入より資金調達コストが安いから導入したものであること、また、機材購入は数年前からの機材購入計画に基づき行われていることなどから、検討対象年度に任務に違背して意図的に益出しを行ったものとは認められない。

したがって、JALSが連結決算で採用している会計処理とは別の会計処理が必ず採用されるべきであるとしなない限り、JALS単体の各年度の配当金の支払が直ちに刑事上及び民事上違法なものと断定することはできない。

② 2008年度のA種株式への配当

A) 問題の所在

JALSは、単体決算において、2009年7月にA種株主に総額63億円の配当を実施している。この配当はJALSの単体決算上、配当可能利益があることを理由に実施したものであり、配当金額の計算方法は、日本円TIBOR(12か月物)+3%であった。当時JALSは、連結子会社JALIの業績急速悪化・赤字を反映して連結ベースで632億円赤字となっており、DBJに対し緊急融資を6月に申し込んでいる状況であった。JALSは、JALIの赤字を連結決算では取り込んでいるが、単体決算では子会社投資勘定の評価損を計上していない。

そこで、第一に、JALSは2008年度の単体決算上、JALI投資勘定を評価減する必要がなかったかどうかである。評価減が必要であったとすれば、金額規模によってはJALSの単体決算は赤字となった可能性がある。第二に、JALSは連

結赤字の状況で緊急融資を申し込んでいるにもかかわらず、単体で配当を実施したことに経営判断としての問題はなかったかをそれぞれ検討した。

B) 検討結果

第一の点は、会計基準では、「投資価値の回復可能性が十分な証拠によって裏付けられている場合には、期末において相当の減額をしない」ことになっている。JALSはこの基準を適用するにあたって、JALIの投資価値が投資簿価に対して77.2%の下落をしていることについて、JALIの事業計画によって業績が回復し5年以内に投資簿価まで回復するとの判断をしていた。この判断は、過去における事業計画が未達に終わることが多かったことに鑑みると健全性に欠けるものの、計画達成が不可能とする根拠もないから、明らかな会計処理基準違反とまでは言えず、裁量の範囲を直ちに逸脱するものと認めることは困難である。

第二の点は、A種配当率が実質金利の計算方法に近いものであり、A種株主に金融機関が多く含まれていたことから、JALS単体で配当可能利益があるのに配当しなければ、デフォルト扱いとなり債務者区分が引き下げられ、融資の継続や新規融資が不可能になるのではないかと懸念し、金融機関との取引継続のため総合的に判断したものであって、会社に損害を与える意図はなかった。

以上2点の検討の結果、JALSにおける投資勘定の評価には明らかな会計基準違反は認められず、会社に損害を与える意図もなく、JALS単体で配当を実施した経営判断が直ちに刑事上及び民事上違法とはいえない。

4 組織体質上の問題点

(1) 沿革に起因する官僚依存の体質

JALは、1953年8月施行の日本航空株式会社法に基づき、資本金20億円の半額を国が出資する特殊法人となり、1987年に完全民営化が実施されるまでの間、監督官庁である運輸省（当時）の指導監督下に置かれた、いわゆる半官半民の国策会社として存続してきた。そのため、政府から路線の運営維持のための補助金の交付を受けるなどの強力な保護を受ける一方で、代表取締役の決定や定款変更等が運輸大臣の認可事項とされるなど、種々の規制を受けることとなった。こうした規制は、経営が安定しないこともあって次第に強化され、代表者のみならず取締役・監査役の選任や退任も運輸大臣の認可制となったり、毎年の事業計画・収支計画・資金計画なども事前に運輸省に提出を求められるようになった。

このような運輸省航空局による強力な規制下において、経営陣の経営上の裁量権限は大幅に狭められ、事業計画の根幹が政府の政策判断に左右されることとなり、その反面、経営責任の認識が希薄化し、官僚に依存する体制が醸成されたものと推測される。

1987年に日本航空株式会社法が廃止され、JALは完全民営化されたが、運賃の認可や空港の発着枠の決定を通じた運輸省（現国土交通省）の行政指導は存続したこともあり、30年以上にわたって培われた官僚依存の体質は、その後も容易に改善されず、政官民もたれあいの構造は継承された。

(2) 事業特性に起因する採算性軽視の体質

JALは、航空運送という事業の公共性から、事業の採算性よりも交通網の整備という政策目的が優先され、事業収支の如何にかかわらず、路線の維持自体が求められることもあって、採算性の維持の意識が後退する面があった。

また、航空運送上の事故が人身被害に直結するおそれのある航空事業において、事業上の最重要課題は安全性の維持であるから、機材の整備や運航乗務員の訓練や労務環境の整備などに妥協は許されない。そうした安全性の維持・確保のために要するコストは、事業全体のコストの中の相当の部分を占めることとなる。収支改善の観点から安易にコスト削減を行うことはあってはならず、それゆえ、安全性に対する信頼を維持すること自体が無形の資産であり、航空事業の収入源であることになるが、反面、その限度において採算性の維持の要請は後退せざるを得ない。

もともと、そうした事業特性による採算性の要請の後退は、事業全体の採算

性の度外視を正当化するものではなく、むしろ、公共性の維持や安全性の維持に伴うコストを賄うために、他の部門におけるコスト削減や収益確保がより重要とされるべきところ、ややもすると、公共性や安全性の維持のためのコスト維持の意識が採算性軽視の風潮を生んでいた。

(3) 組織の一体性欠如に起因する閉塞的体質

JALでは、本社と現場が遊離して相互の交流が少なく、本社と現場がいわゆるキャリアとノンキャリア類似の関係となっており、本社による現場を軽視した企画の策定が行われることなどから、現場の本社に対する不信感が醸成され一体感が欠けている。

また、企画部門、財務部門、営業部門などの各部門の業務の独立性が強いとともに閉鎖性が強く、部門間の情報交流や部門内の各部署間の情報交流が不十分であるために、会社の組織構造がいわゆる縦割りとなっている弊害が見られる。すなわち、各部門や各部署において抱えている問題点や課題を相互に理解することが困難であるため、会社全体や事業全体の具体的な課題が共有されずらく、各役職員の職務意識が内部的な目標達成にのみ向けられるなど、セクシヨナリズムに陥っている面が多々見受けられた。

(4) 重要課題先送りに起因する無責任体質

JALにおいては、かねてから収益確保とコスト削減による経営の効率化の必要性が指摘されており、そのために取り組むべき課題は多くかつ明らかであった。しかし、これらの重要課題を解決するためには、地方自治体や政治家、労働組合などとの交渉が必要である上、自らの痛みを伴うこともあって、これに正面から取り組むことを避け、先送りを続けてきた。その結果、種々の計画が每期策定されるものの、未達成あるいは失策に終わることが多く、そのことに対する原因究明や責任追及などの批判的検討がなされないまま、新たな計画策定をもってそれに代えてしまうことが繰り返された。

このような問題先送りの無責任体質は、経営トップから経営中枢部に至るまで会社の経営部門全体にわたって蔓延し、さらには、各現場の従業員の一部にまで波及している。それは、「ナショナル・フラッグ・キャリア」と評されてきたこの会社の役員や従業員の意識の中に、会社に対する誇りとともに「何があっても潰れることはない」という慢心した思いが深く根ざしていたことに因る。

5 再建に向けた提言

(1) 経営の効率化

航空の自由化に伴い、今後、国内のみならず外国の航空会社との競争の激化が進むことが予想される状況下において、JALの再生のためには、収益の確保と経費削減による経営の効率化こそが喫緊の課題である。また、これまでリスクイベントの発生による国際線の大幅な減収が頻発したことに鑑み、こうした事態に柔軟に対応しうる人事、組織の改革も併せて検討する必要がある。

経営の効率化のためには、競合他社以上の営業努力とその前提となる安全性、定時性等のサービスの確保による収益向上と、不採算路線からの撤退、燃費効率のよい機材の小型化と機種種の絞込み、聖域なきリストラを伴う人件費の削減などによるコスト削減の実行が不可欠である。さらに、人件費などの固定費を可能な限り変動費化し、需要に応じて事業規模の伸縮が可能な事業態様を目指すべきである。

また、財務面においては、目先の利益計上にこだわらず健全な会計処理を行い、財務面での基盤強化を行うことにより、リスクイベントに対して耐性があり、将来に向けた競争力強化のための投資が可能な財務体質にすることが必要である。

これらの改革の実現には、会社の経営者や労働組合を含む従業員に対し、今まで以上の努力を求めることになるが、これらはいずれも同業他社がすでに取り組んできたことであり、JALにおいても達成可能な事柄である。

(2) 組織体質の改善

JALの再建策を検討するにあたっては、上記のような経営の効率化やそれに伴う事業計画の見直しのみならず、経営破綻に至った背景的事情と考えられる組織体質の改善を図る必要がある。

すでに指摘したとおり、JALは1987年に完全民営化されるまでの間、運輸省（当時）の指導監督下に置かれた半官半民の国策会社として、政府から補助金の交付を受けるなどの強力な保護を受ける一方で、運輸省航空局による強力な規制下において経営されてきた。そのため、経営陣の経営上の裁量権限は大幅に狭められ、事業計画の根幹が政府の政策判断に左右されることとなり、その反面、経営責任の認識が希薄化し、官僚に依存する体制が醸成されたものと推測するに難くない。そして、1987年の完全民営化後も、こうした官僚依存の体質は改善されず、むしろ、外部的要因によるリスクイベントが発生したことによる財政的危機状態に陥るたびに、官僚や官僚への影響力を有する政治家に対

する依存傾向は一層助長されてきたものと思われる。

そもそも、民間企業でありながら、悪化した財務状態の改善を図るにあたり、官界の権限や政界の政治力に期待すること自体、健全な企業経営のあり方を逸脱するものであり、こうした官僚等に依存する経営陣の体質を改善しない限り、自立した会社として再生することは不可能であるといっても過言ではない。

他方、航空運送という事業特性に基づき公共性や安全性の重視が求められることを免罪符として、事業の採算性が軽視される傾向にあったことも否めない。いかに公共性や安全性が重視されようとも、そのことによって事業全体の採算性を度外視することが正当化されるものではなく、むしろ、公共性の維持や安全性の維持に伴うコストを賄うために、他の部門におけるコスト削減や収益確保がより重要となるということ認識すべきである。

また、会社内では、本社と現場が遊離し、本社による現場を軽視した企画の策定に対する不信感が醸成され、両者の間はキャリアとノンキャリア類似の関係になっている。さらに、会社の組織が、いわゆる縦割りとなっており、各部門や各部署において抱えている問題点や課題を相互に理解することが困難であるために、会社全体や事業全体の具体的課題が共有されづらく、各役職員の職務意識が内部的な目標達成にのみ向けられる傾向がみられる。このような上下、左右の垣根を取り払い、会社全体が一体となることが必要である。

そして、最も重要な点は、重要課題を先送りする無責任体質の改善と経営判断に対する責任感である。JALにおいては、経営効率化のために取り組むべき課題は明らかであったのであり、その実現には乗り越えるべきハードルがあるものの、まず経営者がこれに真剣に取り組む姿勢を示すことが必要であった。さらに、経営者は、自己の判断や指揮したことについて責任を持つ覚悟が必要である。このような姿勢と覚悟がないと組織の一体化や活性化をもたらすことはできない。これまで様々な計画は策定されたものの、それらは未達成や失策に終わり、そのことに対する原因究明や責任追及などの批判的検討がなされなかったこともその典型である。かかる無責任体質の改善が会社再建のために不可欠であることは言うまでもない。

(3) 役員及び従業員の意識改革

これまで「ナショナル・フラッグ・キャリア」と評されてきたこの会社の役員及び従業員の意識の中に、「何があっても潰れることはない」という慢心した思いが深く根ざしていたが、今やそのような神話が崩壊したことを役員及び従業員の一人ひとりが認識すべきである。会社更生手続による再建策が模索される中で、役員はもとより従業員においても、あらためて会社の現状を認識し、会社存続についての危機感を覚えるとともに、徐々に再建への意識が芽生え始

めたものと思われるが、今まさに全社を挙げて再建に向けた意識改革を行なう必要がある。

会社再建の要諦は、会社の役員のみならず、これを組成する従業員が積極的な意欲をもって再生に邁進することであり、かつそれが「新生日本航空」実現の早道である。「新生日本航空」の早期実現こそが、会社のみならず従業員、ひいては社会並びに航空業界に求められているものであることを十分に自覚すべきである。

6 結語

本委員会は、限られた時間とスタッフの下において、各種書類・帳簿等を調査し、また、JALSの歴代三社長をはじめ多数の関係者から事情聴取等を行って事実関係の解明に努力し、破綻原因を分析するとともに、コンプライアンス上の責任等について検討を重ねた。

その結果、更生会社において行われてきた経営に関し、経営判断あるいは企業統治に問題は存するものの、本委員会の調査においては、歴代経営者について、刑事上及び民事上の法的責任は認め難いとの結論を導くに至った。

もともと、本委員会は、本調査の過程において、更生会社に内包する幾多の問題点や企業体質あるいは組織風土等を垣間見ることとなった。具体的には、肥大化した組織、脆弱な企業体質及び財務、政官民のもたれ合いの構造、閉鎖的なセクショナリズム、企画経営部門と現場との遊離、経営トップの責任ある経営課題への取組みや経営判断の欠如並びに全社的な危機意識の欠落などである。

組織の肥大化に伴うセクショナリズムと現場の遊離は指揮命令系統の疎通を欠き、その結果、緊急または重大な事態の把握を困難にして脆弱な組織構造を露呈するとともに、歴代経営者の不作為をもたらし、そして、外部的なリスクイベントによる財務的な危機状態が生ずるたびに緊急融資をもって凌いで抜本的な財務体質の改善を先送りし、かたや労働組合の意識改革もままならず大胆なリスク戦略を実行できなかったことなどの複合的な経営者の不作為が要因となって破綻に至ったことが窺える。

また、組織の縦横を問わず、今日までに培われた企業体質や組織風土は、「ナショナル・フラッグ・キャリア」意識や「親方日の丸」体質に収斂されるものであり、おしなべて「倒産することはない」との奢りとなっていたものと見受けられる。

更生会社の再建を担うことになった企業再生支援機構は、会社更生手続という透明性・公正性の高い手続を通じた再生を目指しており、近々、更生計画案の提出を予定している。会社更生手続が選択されたことについては、種々議論もあるが、前述のような状況に照らせば、法的手続の選択は不可避であり、むしろ会社再建の道行きとしては遅きに失したともいえる。

会社更生は裁判所の監督下で進められる手続であるが、会社再建の帰趨は、ひとえに組織改革の断行と新組織の下における役員及び従業員らの再建意欲にかかっている。

更生会社は、直ちに組織並びに意識改革を断行し、閉塞した状況から脱却することが急務といえるが、現場において培われた高い技術力と執務意識、優良

企業の伝統と誇りをもってすれば、必ずや自主再生は可能であると確信する。

更生会社の再生は、株主、債権者のみならず従業員の利害を超えて、ひろく国民から注目の的にされているのみならず、わが国の航空業界の命運をも左右する重大な関心事である。

最後に、本委員会は、更生会社に対し、今後とも安全運航に遺漏なきを期し、全社一丸となって難局の打開に邁進されることを切望するものである。

以 上