２　放漫経営の実態

（１）ドル先物予約により発生させた約２２００億円の損失について

ア　概要

１９９４年１１月２８日付けの朝日新聞は、被告が２２００億円もの為替差損を出したと報道した（甲８９）。この概要は被告が恒常的な米ドル不足に備えるため１９８５年８月から１９８６年３月にかけて、最長１１年にわたる長期の為替買い入れ予約をしたところ、その後円高ドル安が進み、多額の為替差損を出したというものであった。為替予約の仕組みについては１９８６年１１月２８日付けで、当時の日本航空の監査役が作成した「長期先物為替予約について」（甲９０）という文書に記載されている。問題は、このような為替予約が、「将来の為替の動向は不確定要素が多く予測し難く、大幅な円高局面もあり得ることから、１１年にもわたり為替予約を取り付けることは極めて危険」であり、監査役から翻意を促されたにもかかわらす、これを強行したこと（同２頁）。また「１９８５年のプラザ合意を受けてドルが急激に下落するなど、円高が進行して会社の行おうとしていた為替予約の危険がますます強まった」という状況があった。このような円高への動きの状況に照らして監査役から慎重に対処するよう意見が寄せられたにもかかわらず、これを無視して予約を続けたことにあった（同２頁）。

イ　為替予約による損失とその責任

被告はこのような為替予約による損失の発生自体は否定しなかったが、経営責任については認めようとしなかった。しかしながら、この為替予約による損失の発生には、当時の経営責任者に大きな責任がある。当時の経営陣が冒した具体的な過誤内容は以下のとおりである。

（ア）予約期間選択の過誤

これは当時の監査役も指摘していたことであったが、１１年という予約期間を選択したことが不適切であった（甲９０・２頁）。為替予約はたとえ、後になって相場が予想と逆の展開（今の例でいうと、ドル高が続くという予想に反して、ドル安になった）になっても、途中で解約できない手段で、その意味で相場の変化に対しては硬直的なヘッジ手段となる。しかし、実際の為替相場は中長期的にはドル高、ドル安のどちらにも振れる変動性の高い市場であったから、為替予約の期間は長くて１年前後にとどめるのが通例であり、１１年という期間はきわめて危険な選択であった。１１年間は異常に長い予約であり、このような長期の為替予約を行ったこと自体に誤りがあることは明らかであった（甲８８）。

（イ）ヘッジ手段選択の誤り

被告は、為替予約は将来の為替変動による損失を防ぐためのリスク回避、即ちヘッジ手段として行われたのだと主張していた。しかしながら、ヘッジ手段としては為替予約以外にもコールオプション(この場合はドルコールオプション)という手段もあった。会社が実施したようなヘッジ手段を執る必要がそもそもなかった。

ドルコールオプションとは、「将来のある時点（または期間）で、あらかじめ決められた価格で、ドルを買うことのできる権利」のことをいう。

例えば、行使価格を１００円／ドルとしたドルコールオプションであれば、為替相場が１０５円／ドルなど円安・ドル高となった場合、行使価格である１００円／ドルでドル買いを行い、先物為替予約と同様のリスクヘッジ効果を得ることができる。他方、為替相場が９５円／ドルなど円高・ドル安となっていた場合には、オプションを放棄して実勢のより安いレートでドルを買い、為替差益を得ることができるというものである。オプションは上記のような機能を保証するものであり、そのため一定の手数料を要するが、輸入債務の為替変動リスクに対するヘッジ手段として有効な手段とされていた。１１年という長期の為替予約をするよりもずっと安全な手段であった。

もしドル高を予想して長期のヘッジをするというなら、ドル高、ドル安どちらにも柔軟に対応できる、ドルコールオプションを利用するというのが通常であり１１年という異常に長期の先物為替予約という手法は合理性が認められない（甲８８・１８１～１８６頁）。

（ウ）予約時の相場判断の過誤

次に、当時の日本航空の経営陣には予約時の相場判断にも誤りがあった。前記のとおり被告は１９８５年８月から予約を開始し、１９８５年９月のプラザ合意後も翌年の３月までドル買いの契約を続けていた。プラザ合意によって円高の流れが決定的になったというのは自明のことであった。監査役も「予約開始直後の６０年９月下旬に為替相場は円高に転じ…」と指摘している(甲９０・２頁下から１３行目)。プラザ合意後もドル買い予約を続けたのは常軌を逸しているともいえるものであった。しかも１９８５年春から７月にかけては相場の専門家が一致してドル安＝円高の流れを予想していた時期であった。この当時の相場判断については「労使交渉と会計情報」（甲８８・187 頁以下）において「改めて当時の金融当局の発言や経済専門誌に掲載された為替相場の予想記事を調べてみると、プラザ合意を待

つまでもなく日本航空がドル買いの為替予約を始めた１９８５年８月の時点ですでに市場関係者の間では円高予想が広がっていたことがわかる」と指摘されている。ここで引用されている『エコノミスト』１９８５年７月号では、荒木信義が「強いドルは揺るがないと思われていたが、８５年早春に転機が来た。強いドルを支えていたアメリカ経済に変調の兆しが出てきたからである」と指摘している。また１９８５年７月３日の『日本経済新聞』では「ドル高修正を予想して、機関投資家がドル債の償還期間に合わせてドル売りの長期為替予約を組む動きが現れ始めた」、「円相場が２４０円台に突入した６月半ばごろから為替リスクの回避を狙ってこうした動きが目立ってきた」等の指摘がある。１９８５年７月１５日の『日経公社債情報』の号の「外国為替市場」欄では「この１週間で５円以上の大幅な円高・ドル安となった…ドル先安感が一段と強まるなか…」等の指摘がされていることなどからみれば、上記のように、１９８５年春から７月にかけて、為替相場はすでにドル高から円高に流れが変わったことは明らかであった。経営者としては当然にこれを認識すべきであった。にもかかわらず、１９８５年８月に大方の市場関係者の見方に逆行して大量のドル買い予約を入れ、翌８６年まで予約を続けた。しかも監査役の「極めて慎重に対処する必要がある」（甲９０・２頁）との警告を無視してまで行っていたのであった。このような日本航空経営陣の財務政策は市場の流れに無知であったとすれば、経営者として失格であり、市場の流れを承知のうえでの行動とすれば、「結果論」どころか、経営の責務を怠った行為であって、その責任はきわめて重大であることは明白である。

（エ）監査役の意見を無視した責任

日本航空の当時の監査役は、１９８５年８月、為替予約担当部門から予約取り付けに関する意向の打診を受けた際、１１年にもわたる長期の為替予約についてきわめて危険であるとして翻意を促した（甲９０・２頁）。それにもかかわらず、為替予約を実行に移し、さらに同年１１月には、監査役は、「円高の進行に鑑み為替予約の危険はますます強まったので、今後の長期予約については極めて慎重に対処する必要がある」との意見を述べたのであったが、それににもかかわらず日本航空は、為替予約を継続し、監査役が予約の中止を勧告した１９８６年３月までドル建て為替予約を継続していた（同頁。甲８９）。このように日本航空の行った為替予約は故意にも近い重大な任務違背でありその責任はきわめて重大といわざるを得ない。

（オ）損失削減策の懈怠による責任

相場予測に反して為替相場がドル安円高の方向にふれたとき、会社には当然に損失を食い止める方法を追求すべき責任がある。その方法としていくつかの手段が考えられるが、日本航空の経営陣は全く対策をとらず漫然と損失の増加を放置し続けていた。一つの方法としてはキャッピングによる損失削減策があり、現に昭和シェルはドル売りの反対予約と通貨オプション取引による差損増大の防止策をとったということであった。日本航空としては１９８７年時点で既に成立している予約と同額のキャッピングを行っていれば､約４３４億円の為替差損を削減できた(甲８８・195 頁)。このような方法で損切りの措置を講じ、予約損の拡大を相当程度、食い止めることは十分実行可能だった。にもかかわらず､日本航空の経営陣は漫然と、あるいはことさらにこれを放置し損失を拡大させ続けていたのであった(甲８８・１９１～１９８頁、８９、９０・３頁)。

（カ）損失隠し

日本航空は、２２００億円という巨額の損失を損失とは計上せずに、予約したドルを航空機の購入に充てた。これは、航空機の購入時の為替レートより高いレートで航空機を購入するもので、結局同じ航空機を他社より高い価格で購入することになった。これは航空機減価償却費用の増大を招き長期間にわたり営業損益､そして経常損益を悪化させた要因となった（甲８７・１頁下、甲９０・３～５頁）。

ウ　長時間乗務手当事件の判決(甲２５２・添付資料５)でも損失の発生した事実が認められている。

１９９８年３月になって、日本航空はそれまで長時間乗務をした運航乗務員に対して支払っていた長時間乗務手当支払いについての就業規則を不利益に変更し、この手当を減額したため、不利益を受けた機長が、この就業規則変更が無効であるとして起こした裁判(東京地方裁判所平成１１年(ワ)第１６８０８号外)がある。判決(平成１５年１０月２９日言渡・同添付資料 5)では、このドル先物の投資の損失について、損失発生の事実を認定し、さらに経営陣の｢失敗｣ であったと認定している。判決は｢被告は、８５年８月から翌年３月にかけて最長１０年に亘る長期の為替買い入れ予約(本件為替予約)を行ったが、ドル相場が被告の行った予約開始から２ヶ月後のプラザ合意を機に長期の円高に転じたため、巨額の為替差損が生じている。被告は、為替予約したドルを航空機購入の支払いに充てたため帳簿上は差損を生じていないが、円高により円換算をすると１機あたり他社

より約８０億円高い航空機を購入したことになっており、営業費用のうちの機材費(固定費)を増加させることとなったと同時に、９０年度以降、営業外費用のうち、減価償却費を毎年約６０億円増加させることとなっている。…結果として巨額の為替差損をもたらしていることからすれば、本件為替予約は結果として失敗だったと評価せざるを得ないものであり、これが営業外収支に影響を与えた…」として、多額の為替差損が生じたこと、これが経営陣の失敗であったことを認定した(同添付資料５、判決 105 頁～107 頁)。

（２）関連事業投資による損失の発生

上記のように日本航空はドル先物予約により約２２００億円もの多額の損失を発生させていた。それと同時に会社は、関連事業や本業以外の様々な事業に投資をしては失敗を繰り返し、そのために発生した損失を次のようにして処理していた。

ア　特別損失の計上

日本航空は１９９８（平成１０）年３月の４８期決算で７２０億５３００万円の関連事業評価損を計上し、さらに２４９億９４００万円の関連事業損失引当金繰り入れを行い、合計で９７０億円の特別損失を計上した(甲９３・３２頁)。４７期ではこのような損失処理はなかった（甲９２・３３頁同頁）。会社は４９期でも２５億円の関連事業損失引当金繰り入れを行っていた(甲９３・３２頁)。４８期での特別損失の処理は、その他のものを併せて資本準備金の取り崩しにより処理が行われた(甲９３・３０頁)。資本準備金の取り崩し額は１３００億円にのぼった（同頁）。会社の４８期に期首の自己資本(４７期決算時)は３１４３億２１００万円であるから（甲９２・３１頁）この時期に自己資本の約３０パーセントが毀損されたことになる。前記の為替差損による約２２００億円の損失は、航空機の購入代金に反映されており(購入予約したドルにより航空機を購入しており、購入時の実際の価格より高額の航空機を購入したこととし、損失を航空機購入代金に反映される)、長期にわたる減価償却によって損失処理されているので、この約１３００億円の損失処理とは別のものであるから、これらを合わせただけでも約３５００億円もの損失を出していることになる。

ちなみに、１９９７年当時に約１３００億円の資本金を取り崩し、その原因が以下で詳述する関連会社が行っていたホテルなどの関連事業投資の失敗による損失が含まれていることは、会社側証人の菊山証人も認めざるを得なかった（菊山証言２９頁）。

また、自己資本は「リスクの緩衝体」（醍醐証言９頁）であるところ、「これだけ巨額の自己資本を毀損したということは、その後の現在に至るまでの日本航空のリスク体制を弱めてしまったということは確か」（醍醐証言１０頁）なのである。

イ　判決による認定

前記の長時間乗務手当事件の判決はこの関連事業による損失の発生について「被告の子会社関連会社への投資及びその損失については上記第２の７(5)のとおりであり、少なくともこの認定にかかる被告の子会社･関連会社の収支状況は悪く、被告の投資が被告にとって利益とならなかったものといわざるを得ない。しかも、子会社・関連会社の評価損は９７年度において合計６０７億円余りに及んでおり、また、同年度において、被告がホテル･リゾート等の関連事業損失９７０億円を特別損失として計上し、資本準備金などを取り崩して一掃していることからみても、被告の子会社･関連会社への投資が多額の損失を招き、被告の財務状況を悪化させる結果となったことは否定できない…当初の見込みと実際の結果との乖離があまりにも大きい例が少なくないことからすれば、十分な予測、計画のもとに実行されたものであるかはすこぶる疑問」（甲２５２・添付資料５・１０７頁）としていた。裁判所も日本航空の財務体質が弱くなった原因として関連事業への投資の失敗による損失の発生があったことと、その投資の手法に疑問があることを認めていた。判決の認めた具体的事実は、日本ユニバーサル航空に関連した損失、シティーエアリンクに関連した損失、日本航空開発（ＪＤＣ）による損失、ＨＳＳＴ(磁気浮上式鉄道)による損失、ＰＰＨ(ハワイオアフ島コオリナ地区のリゾート開発の損失)、ＯＤＨＣ(ホクリア開発)による損失、本社ビル建設に関連した損失、日本飛行船(株)に関連した損失であった(同８９頁以下)。この中で日航開発に対する投資による損失については、当時の服部監査役も当時の経営陣に対して警告を出していたもので(甲９１)、上記の損失の重要な部分をなすものである。以下においては当時の服部監査役の報告書や、労働組合が調べてきた事実に基づいて、被告において多額の損害が発生してきた事実とその損害の発生について経営陣に大きな責任のあることを説明する。

ウ　日航開発（ＪＤＣ）に関する投資による損失の発生

(ア) ＪＤＣに対する出資と損失

日本航空は１９７０年、６７．１パーセントを出資して子会社であるＪＤＣを設立した。ＪＤＣはエセックスハウス、日航サンフランシスコ、日

航シカゴ、日航香港などのホテルを購入し、所有直営方式で展開してきた。ＪＤＣはこのホテル展開において「総合的長期収支・資金計画もない」と批判されるような､きわめて杜撰な経営を行って破綻し、本体である日本航空に多額の損失を及ぼした（甲８８・２０８頁～２１６頁）。日本航空はこの日航開発に多額の出資をし、且つその経営を支配していたものであり、その経営について責任を有するもので、監査役もそれを指摘している(甲９１)。ＪＤＣの杜撰な経営の概要は以下のとおりあった。

①エセックスハウスホテル事業に関する経緯と損失

エセックスハウスは１９３２年建設という老朽化したホテルで、ＪＤＣは１９８４年、このエセックスハウスを１７５百万米ドル(４２０億円)で購入した。購入価格自体が相場よりはるかに高額であった。さらにこの購入資金の８０％を金利の高い借入金(日本生命から１２％の金利で借入)で賄っただけでなく、追加の資金投入として２６１億円の改修費をかけるなどした。この結果、取得費用の合計の支出は６８１億円（発生時の為替レートで換算）に上った。しかしこの経営の内容はきわめて杜撰なものであり、服部監査役の報告が「損益分岐稼働率は１００パーセントを超え(年中満室でも赤字)、資金的にも借入金返済どころか支払い金利の資金にも毎年不足する状況にあり、…支払金利も１９８６年においては１３百万米ドルであったが、１９９９年においては、２９百万米ドルという恐るべき額となり、…さらにエセックスハウスホテルへの出資に伴うＪＤＣ借入コストに加えたこのプロジェクト全体の累積損失は、２００４年には、３６８百万米ドルにもなり、購入価格の倍額となる」(甲９１・５、６頁)と指摘するようにきわめて杜撰な経営であった。また服部監査役は「損失と借金を増やすための経営と言われても致し方なく事業運営の意義はまったくない」（同６頁）、「たとえ現在損失を蒙ることがあっても、Ｅ／Ｈホテル（エセックスハウスホテル）を売却し撤退を行ってでも、今後蒙る莫大な損失を防止すべき」との指摘をしていた（甲９１・末尾添付「JDC 監査の報告」６頁）。それにもかかわらず、日本航空はエセックスハウスホテルへの支出を続け、１９９７年に至ってもＪＤＣに対し３１９億円に上る財務支援を行っていた。結局エセックスハウスは１９９９年に米国のホテル運営会社に２億５０００万ドル（２８５億円）で売却された。購入金額を遙かに下回っただけでなく、この間の追加の投資や金利の支払いなどで多額の損失を出したのであった（甲８７・４頁）。

②シカゴ日航ホテルによる損失

１９８７年に開業したシカゴ日航ホテルは、所要資金６９５０万ドルのう

ち、ＪＤＣ及び共同事業者による折半出資で賄われたのは１５０万ドル（２％）にすぎず、残りの９８％は住友生命からの借入金で到達された。なお、これに加えて、ＪＤＣは当ホテルの増室、拡張、グレードアップのために事業費の１０％程度の追加支出を要した。その結果、当初計画では、単年度黒字化は５年後、累積損失解消は１１年後であったが、事業費積増後のＪＤＣの試算では、単年度黒字計上に開業後１０年を要し、累積損失は最高２７００万ドルに達し、その消滅は開業後１４年になる見込みとなった（甲８８・２１２頁、甲９１附属資料２頁）。

このような杜撰な投資であったため、当然のこととして経営状態が悪く、ＪＤＣは金利も支払えなくなり、元利合計が９７００万ドルにまで膨らんでしまい、債権者との１９９７年９月までに９７００万ドルを返済するか、ホテルを現物で返済するかの契約により、再度投資することはあきらめ現物返済することが決定された。同ホテルに関しても、黒字になる見込みがない中で漫然と事業を継続し、当初の投資額の損失ばかりか、１９９７年の撤退までの間のホテルの運営費の支出を続け、結果として何の資産も残らなかったのであった(甲２５２・１２頁)。

③日本航空経営陣の責任

上記の杜撰な経営によりＪＤＣは多額の損失を出したが､その損失は結局日本航空の負担となった（菊山証言２９頁）。日本航空はＪＤＣを支配していながら、日本航空の経営陣はこのような杜撰な経営を放置し､多額の損失を出させ、結果として日本航空に損失を負わせたのであった。この被告会社が子会社たるＪＤＣに対する管理に問題があったことは、被告会社監査役による「日航開発の調査報告」（甲９１・１４～１６頁）でも明確に指摘されている。

（イ）ＰＰＨ（イヒラニホテル）による損失

上記のように､日本航空は１９８７年には監査役よりＪＤＣへの投資とＪＤＣの杜撰なリゾート展開に対する報告を受けながら、１９８８年３月にはオアフ島西海岸のコオリナリゾート開発を目的として設立されたＰＰＨ社を買収し、１９９０年にコオリナゴルフ場、１９９３年にイヒラニ・リゾート＆スパホテルを完成させ営業を開始した。日本航空はＰＰＨ社に、１９８７年度５億円、１９８８年度２３億円、１９８９年度５０億円、１９９０年度３５億円、１９９１年度９５億円、合計２１０億円を出資した。このホテルについても営業状態は悪く、１９９８年１月の労働組合との経営協議会の席で、当時の関連事業の責任者であった河野副社長は「ＰＰＨ

は下血状態」とまで言っていた。結局日本航空の１９９７年度決算で、これまでの全出資額２１０億円を損失計上し、評価損２００億円とともに４１０億円の損失を発生させた(甲８７・４頁、甲２５２・１３頁)。

(ウ) ハワイ島コナでのゴルフ場及び住宅の開発販売による損失

①日本航空は１９９０年にはハワイ島コナでゴルフ場付き住宅の開発に着手した。１９９０年に日本航空の１００パーセント子会社の OCEAN CLUB DEVELOPMENT COMPANY INC が４５パーセント出資し、ホクリア開発を設立してプロジェクトをすすめた。この事業は当初は現地の開発許可が取れず、しばらく計画は凍結されていたが、１９９８年に開発許可がおり、ゴルフ場と住宅の建設が開始された。しかし、業績は不振で結局１９９７年度の日本航空の決算で、出資金が損失処理された。

②この開発については、２００１年3月に現地の住民が陳情団を組織して来日し、日本航空の経営者に対し「先祖のお墓の上にゴルフ場を作るな」「環境汚染を止めよ」との趣旨で工事の中止を申し入れるなど、社会的にも大きな問題となった。これらの開発は、日本航空の当初の計画自体が失敗であり、計画の妥当性、採算性について調査検討が不十分であった疑いが極めて強いものであった(甲８７・４頁、甲２５２・１３頁)。

(エ) その他ホテル・リゾート関連での損失

ホテル・リゾート関連では前に述べたエセックスハウス、シカゴ、コオリナリゾート、ハワイ島コナ以外にも、グアム島のココスラグーン海洋開発の失敗で 24 億円の損失、インドネシアのプロウスリーブ島のホテル撤退で 4 億 6000 万円、マニラガーデンホテルの撤退に際し為替差損で 6700 万円などが損失として確定している。

その他にも日航サンフランシスコでは巨額の累積損失を抱え、パリ日航ホテルやオーストラリアのゴールドコーストの開発にも多額の投資をしている(甲２５２・１４頁)。

(オ) 監査役や組合の提言を無視してまでも続けられたホテル事業

ＪＤＣのホテル乱脈経営については、前記のように１９８７年に日本航空の監査役が「ＪＤＣは傘下子会社との連結ベースでの累積損失は９７年には３８０億円の巨額に達し、約５年後には借入残高が９００億円を超え、財務的にも救い難い深刻な状況に追い込まれる。ＪＤＣの招く経営の破綻は、その規模から言っても、単に一子会社の問題にとどまらず、親会社の大きな負担となり、その経営にも大きな影響を及ぼす恐れが多分にあるの

でその経営改善について、早急に抜本的な方策を講ずる必要がある。（エセックスハウスについて）損失と借金を増やすための経営と言われても致し方なく、事業運営の意義が全く見当たらない」（甲９１・６頁）と警告を与えていたにも関わらず、会社はこの「服部監査役報告」を無視し、その結果、ＪＤＣはその後もずるずると赤字たれ流しのホテル経営を続けた。

労働組合は９３年と９７年の２度にわたって「日航再建に向けての提言」を行い、関連事業についてはホテル事業等関連投資の見直しや、経営責任の所在の明確化等をかかげ、また経営との交渉の中でも再三、関連事業についての論議を行った。しかし、上記のようにホテル事業等に関する経営の見通しは甘く、経営陣は、組合が提言した「関連事業投資の見直し」には正面から答えようとはしなかった(甲２５２・１４、１５頁)。

（カ）「特定金銭信託」を使い秘密裏に行われたホテルへの増資

会社は監査役や組合の提言にも耳を貸さずにホテル経営を続け、１９９６年８月にはJDCの子会社であるJDC／USA社に319億円もの追加投資を行なった(日本航空分は 252 億円・甲２５２・添付資料２日本経済新聞 1997 年6月28日参照)。

この増資に関する組合の質問に対し、会社は増資先のホテル名や額については合弁企業であることを理由に情報を開示せず(同添付資料３機長組合に対する「JDC/USA への支援についての質問に対する回答」1997 年 8 月 21 日/被告作成)、米国のホテル事業から撤退する意思を見せなかった。

会社は、この追加投資（日本航空分 252 億円）を「特定金銭信託」扱いとし、本件改定を実施した前年の97年6月の株主総会でも出資の事実を公表せず、預貯金として報告していた。しかし、株主総会直後の6月28日付日経新聞（同添付資料２上記の日本経済新聞）で報道されて初めて出資の事実が明らかになった。

会社は「特定金銭信託」扱いにした理由について「資金の回収と再配分が機動的にできる」（97年12月4日団交）と説明していたが、機長組合の質問状に対し「資金の回収について翌年度は20億円を見込んでいるが具体的にどういう形かは決まっていない」「再来年以降も、回収のため最大限の努力を図っていくが、現段階での具体的なコメントは控える」と、回収について具体的なメドはなく、「機動性」についてもその利点についての明確な説明はなかった(甲２５２・１５，１６頁)

エ　ＨＳＳＴ事業による損失

日本航空はこれ以外にも多くの事業で損失を出していた。その一つにH

ＳＳＴ事業がある

（ア）１９７１年日本航空は成田空港と都心を結ぶ高速輸送機関として、ＨＳＳＴ(磁気浮上式リニアモーターカー)の開発に着手した。ＨＳＳＴとは、日本航空が１９７１年に総合開発委員会を設定して検討を開始し、その後実験機を走行させるなどして開発を進めたが、１９７７年には会社の常務会で実験中止が決定された。ところが、日本航空はその後も開発を続け、結局会社は５２億円を投資することとなってしまった。実用化の見込みは立たず、会社はＨＳＳＴを１９８５年には僅か１億２千万円で株式会社「エイチ・エス・エス・ティー」に売却し、損失を出した。

（イ）このように損失を出して開発から手を引いたにもかかわらず会社は、１９９２年、２５億８０００万円を出資して「ＨＳＳＴ開発(株)」を設立した。会社の１９９２年１２月２５日付の「ＨＳＳＴ開発（株）の新規設立について」（甲２５２・添付資料４被告作成の「HSST 開発㈱の新規設立について」1992 年 12 月 25 日）によれば、「愛知県東部丘陵線、横浜ドリームランド線はＨＳＳＴの採用を既に正式に決定しています、新会社は１９９６年度に単年度黒字、２０００年には累損一掃、２００１年度には５パーセント程度の配当を開始する」などと述べて、さらに、「新会社は５１社から出資を受けて具体的な活動を再開している。」などと説明して出資の正当性を主張していた。しかしながら、愛知東部丘陵線においても横浜ドリームランド線についても実は正式決定などしていなかったことは明らかとなった。

（ウ）そして、被告は９７年にはこのＨＳＳＴについても損失処理を行った。事業は形だけ続けられ、２０００年に撤退した。撤退するまでに、ＨＳＳＴは一銭の収入も得ておらず、また同社には継続的に会社から２５人の社員が常時出向しておりこれら出向者の人件費もＪＡＬＩが負担していたなど、とてもまともな経営活動とは言えないものであった(甲８７・２頁、甲２５２・１６、１７頁)。

オ　ＪＵＳＴへの投資と損失

日本航空は、１９９１年１月、貨物航空会社であるＪＵＳＴ（日本ユニバーサル航空）を設立し、同年１０月に運航を開始した。羽田の発着枠不足で多く運航することができず、約１年後の１９９２年９月に運休した。運航開始の１年後に直ちに運航休止に至るなど、この事業採算性の判断の誤りは明確であった。そして、このＪＵＳＴ社については、無駄な航空機の保管費用で多額の損失を出しているほか、運航休止の後も外国人運航乗務員に賃金を払い続けるなどし、運航休止の後も適切な対策をとらず損失

を拡大させ、結局１９９９年３月に解散に至ったが、多額の損失を出してしまった(甲８７・３頁下、甲２５２・１７頁)。

カ　シティーエアリンク社への投資と損失

１９８７年に日本航空は羽田と成田空港の二地点間をヘリコプターのシャトル便で運航することを目的としたシティーエアリンクを設立した。天候の変化の激しい我が国で、当時有視界飛行のみが認められているヘリ運航であることや、運航ルートに対する疑問が提起されている中での設立であった。結局１９９１年までに多額の累積赤字を抱え、会社解散に追い込まれた。会社はこの投資で約１３億円の損失を出した(甲８７・３頁下、甲２５２・１７頁)。

キ　日本飛行船への出資と損失

日本航空は１９８４年２月、飛行船を全国各地のイベントに派遣したり、企業の宣伝に使用することを目的とした飛行船会社を設立したが、経営が行き詰まり、９６年には事業清算費として１１億円を費やした(甲８７・３頁下、甲２５２・１７頁)。

ク　ゴルフ会員権

１９９７年度の決算説明会では、会社がそれまでに投資として４４億円に上るゴルフ会員権を購入していることを認めていた。前記のように１９９７年度決算では１３００億円の資本準備金を取り崩す事態にまでなっていた。本業とは無関係のゴルフ会員権に４４億円も投資することは、会社の行為として相応しくないもので、経営陣の緊張感のなさを示しているものであった(甲８７・３頁下、甲２５２・１８頁)。

ケ　天王洲本社ビルの問題

不要不急でありながら採算の目途もなく無理やり計画をすすめたものとして本社ビル建設の問題がある。

１９９２年８月の取締役会で、天王洲の本社ビル建設に関して土地の売買契約が承認された。しかし、この本社ビルには大きな問題があった。

まず、土地の取得価格については近隣の地価が当時坪当たり７００～８００万円であったところを、１０００万円を超える価格で購入した。また、家賃は当時日航関連企業が坪当たり３万円前後で入居していたにもかかわらず、本社ビル移転後では９６年度の家賃は坪当たり５万円を超えた。

土地・建物については元々の土地の所有者であった菱光倉庫（三菱商事

の子会社）と半分ずつの所有で、被告会社が向こう２０年間にわたって菱光倉庫に家賃を保証し続ける契約となっており、被告会社の判断だけで自由に売却することもできないものであった。

本社ビルを所有運営する目的で作られたグローバルビルディング社は、５００億円を借金してスタートしたが、黒字は望めず、案の定銀行借入金等に対する被告会社の保証予約及び経営指導念書等は２０００年３月期１９１億円、２００１年度１６６億円と子会社・関連会社中最高額となっていた。

また、１９９９年７月９日の機長組合に対する連結決算説明会で、９８年度の関連会社の中でグローバルビルディング社の業績が最も悪く２０億円の赤字だったことが判明した。

グローバルビルディング社への投資額は、前述の９３年度までの合計１１６億円に加え９９年度には２２億円がさらに投資され、合計は１３８億円となっている(甲８７・３頁上、甲２５２・１８頁)。

コ　その他の損失

日本航空は上記以外にも下記のような損失を発生させている疑惑を持たれている(甲８７・４頁下、甲２５２・１９頁)

エバーグリーン社への運航委託　　２５９億円の損失
ＪＡＬデーター通信　　２５億円の損失

サ　和歌山寮

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、１０５億円の資金を掛けて社宅・寮・管理棟を建設したが、２００９年９月末時点の土地・建物の鑑定評価額が２４億８０００万円しかないと算定された。

この和歌山寮問題については、コンプライアンス委員会の報告書（乙３）１６頁以下において、「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途がたっていなかった等の事情が認められ、本件土地を一律に坪単価４５万８０００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。」「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、事業計画の見通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。」その購入経緯の不透明さを厳しく批判されている。

シ　国際貨物価格カルテルによる損失

アメリカ司法省は２００８年４月１７日国際航空貨物運賃の価格カルテル事件で日本航空が違反を認め１億１０００万ドルの罰金を支払うことに同意したと発表し、日本航空はこの罰金の支払いに備えて１１５億円を特別損失に計上した(甲９４の２)。また欧州連合の欧州委員会は２０１０年１１月９日国際航空貨物の料金をめぐるカルテルについて航空大手１１社に対して罰金を科したと発表した。日本航空に科された罰金は約４０億円であった(甲９４の１)。経営企画・管理については、多くのスタッフや現地スタッフがいるわけであるから、業務上必要な注意を払えば、このような無駄な出費は避けられたはずであった。このように日本航空は、違法行為によっても多額の罰金を支払い、損失を増やしていた(甲２５２・１９頁)。

ス　燃油デリバディブ取引による１９３７億円の損失

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の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。２００８年に入り燃油価格が急激に高騰したために、JAL 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ド価格が急落し、２００９年３月末に繰延ヘッジ損失１９３７億円を発生させる結果となった（乙３・１５、１６頁、甲３００）。

これについて「経営判断が何も問われないということは考えられない」（醍醐証言１０頁）のである。

（３）これら放漫経営は「コンプライアンス委員会報告」でも認定

同報告書７頁においては、「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」と記載するところ、「過去の為替差損」とは、まさに、原告らが訴状２２頁以下及び

準備書面（２）１４頁以下で述べた「累計で２２００億円というＪＡＬＩの自己資本の３分の２を毀損させる巨額の損失を生み出したドル為替予約」のことであり、「ホテル事業・リゾート事業」とは、訴状２３頁及び準備書面（２）１８頁以下で述べた「ホテルリゾート事業等の関連事業投資　約９７０億円の損失」のことである。

コンプライアンス委員会報告書においても、原告らが指摘するように、ＪＡＬＩの経営破綻の原因については放漫経営の存在が破綻原因の一つであったと認定している。

（４）リスク管理体制の不備

イベントリスクが発生した際に、リスク対応体制を備えるためには、リスク管理体制を備える必要がある（醍醐証言９頁）。

被告の稲盛会長も、「経営者は常に最新のデータを把握して、機敏に必要な手を打てるようにすべき」（甲３６２の２・３頁）としていたが、「しかし、当時の日本航空には２ヶ月遅れの経営データしか持っていない状態」であった。被告の菊山証人も「２か月遅れというのは、路線別収支に関してはこのとおりでございます」（菊山証言１２頁）と、この稲盛会長の陳述書の内容を認めていた。このような、リスク対応体制が不十分で「八百屋の経営もできない」（甲３６２の２・３頁）という被告の状態が、経営破綻を招いたことも要因の一つであることも否定できない。

続きを読む

目次に戻る