# 日本航空 OB 乗員 有志の会ニュース

2012. 01 .19

No.12-007

HP：http://jalfltcrewob.web.fc2.com/
Mail：jalfltcrewob@gmail.com

安全で明るい JAL


最終準備書面トピックシリーズ（3）

## 将来起きるかもしれないイベントリスクに備える。それを許せば、どんな優良な会社でも解雇が出来てしまう

（以下、準備書面 第１部　第１__4　より抜粋）

（この色の見出しは世話人による）

被告会社は、こうした経営実績を確保・想定できる局面になっても、航空事業は国際線の営業収益のボラティリティ（下ぶれリスク）に典型的に表れるイベントリスクに備え、そのリスク耐性を強化するうえで必要な固定費削減のためには、本件整理解雇による人員削減は緊急に必要且つ不可避であると主張している。

驚くべきことに、片山管財人らは、本件解雇を決定・実施するにあたって、2010 年度における諸施策の実施による固定費削減によって、どの程度の営業収益の下ぶれリスクを吸収できる経営基盤（リスク耐性）が日本航空に形成されたのか、そうした経営基盤のもとで本件解雇による人件費削減（人員削減）がどれほどに必要不可欠なものであったのか否か、といった視点からの検証そのものをまったく行っていなかったのである。以下の証言は、あれこれ弁解はしているものの、そうした検証を管財人として真摯に行っていなかった事実をあきらかにするものである

原告代理人による片山管財人尋問

〔原告代理人〕こういった 740 億円相当の固定費削減（2011 年度以降にも効果は継続していくもので減価償却費削減、希望退職、新人事賃金制度の導入による人件費の削減効果など：：世話人）を想定して、この固定費削減効果は、日本航空のボラティリティリスク、営業収益の下ぶれリスクといいますかね、そういったものをどの程度、吸収しうる規模になるか、あるいは損益分岐点をどれだけ引き下げる効果を持つかということを、分析検討したことはありましたか

〔片山管財人〕　こういう具体的な数字でもって、それがどうなるかというのは具

体的に幾らだから幾らと、ボラティリティ自身も非常に分からない世界なわけです。したがって、その数字が幾らだから幾らというようなことを考えた・・・。ちょっとすいませんどういうふうに申し上げたいいのか。・・・過去の実績を見ると 1 年間でもっと大きな数字が上下してるわけですよね。したがって、・・・下駄を履かされた利益であるということからして、そういうようなものでもって、ここで更生計画で定めた人員の削減、あるいは余剰人員を持たないということを変更するほどの理由にはならないというふうに考えました

具体的に 758（営業利益 758 億円・・・原告代理人）がなかった場合に、売上げがどれだけあがらなければならないことは、そういう視点、そういう目では見ていませんでしたけれど

**〔原告代理人〕**過去にイベントリスクが 1,000 億規模の営業収益の変動が起こるんだってことををさかんに、売上げの変動が起こるんだってことを言うんだけれど、こういったこの固定費削減の効果の下で、1,000 億規模の売上げのボラティリテイは十二分に吸収し得る経営基盤が形成されてるってことを、そういった事実は、あなたは管財人としてわからなかったんですか。この 1 年間やってきて。

**〔片山管財人〕**私はできる限りのボラティリティに対応できる耐性にすべきだ・・・現在の耐性がそのできる限りのボラティリテイに耐える耐性かどうかはよくわかりません

証人醍醐聡（東京大学名誉教授：：世話人）は、財務経理、会計学の専門家としての立場から、こうした解雇による人員削減必要性論がどのように機能するかについて、

「更生計画の中で・・・将来どんな規模のイベントリスクが起こっても耐え得るだけコスト削減をしておく必要あると書いていませんし、そもそもそれは私は無理な話だと。
もしいつ起こるか、どれだけの規模の損失がある会社にもたらされるかということすら分からないようなイベントリスクに備える必要がある、そして、そのため足らざれば、整理解雇が必要だということを言ったら、およそ、整理解雇の必要性というのは、いつでもどこでも、例えば非常に今優良な会社であっても、極端に、例えば日本航空に限らず全日空だって、整理解雇の必要性が、いつ起こるかも分からないイベントリスクに備えなきゃいけないとなったら、その必要性は成り立つということです。天井なしの必要性の議論自体が空中分解する」

と、まことに正鵠を得た証言をしている。

## 「想像を絶するような厳しい経済環境になっても、

## 大幅な黒字を残すことができている」

稲盛会長は　「日経ビジネス」の編集長からのインタビューで、「東日本大震災の影響は、どの程度だったのでしょうか」との質問に（中略）

売上げが大震災の影響で「10%程度下がっても、利益分が吹き飛ぶだけでまだブレーキが利く」、「20%下がってもイーブンでいけるだろう」「30%になってしまうと月次で赤字転落は仕方がないですが、大体 2 割程度の変動には耐えられる力がある」とする水準のリスク耐性が、日本航空に形成されてきている事実を語っている

日本航空は 2011 年度の「連結収支計画」で東日本大震災の影響も含む収入減（規模縮小による収入減見込み額 1,012 億円は除く)1,461 億円規模と想定し、それでもなお 758 億円の営業利益の計画値を見込んだ「収支計画」を作成している。

2011 年 4 月－6 月期の連結決算・業績は、営業利益 171 億円、経常利益 159 億円、純利益 127 億円を確保し、2012 年 3 月期（2011 年事業会計年度）の営業利益目標 757 億円を「上回ること十分可能」（日経）と力強く語っているのである。ちなみに、この時期における同業他社の全日空の連結決算・業績は、営業損失 81 億円、経常損失 144 億円、純損失 84 億円に落ち込んでいる。

ちなみに、2011 年度上半期 4/1～9/30 連結決算時点で、すでに目標営業利益 757 億円をはるかに超える,1061 億円を確保し、純資産は3,091 億円、自己資本比率 23.3%へと飛躍的に改善する実績をあげるに至っているのである。

そして

大西社長は「いかなるイベントリスクがやってこようが達成すべき利益水準として社会の皆さまにお約束した数値」として、2011 年度の「通期の業績予想」として、営業利益 1,400 億円を計上すると発表しているのである。

会長はまた、社内報「ＲＯＵＴＥ」2011 年 4 月号（4 月 1 日）において「想像を絶するような厳しい経済環境になっても、大幅な黒字を残すことができている」
と指摘するほどのリスク耐性を備えた経営基盤が、日本航空において形成された事実を、更生手続が終了した時点における会長としてのメッセージとして、社員に発信している

ところが、本件整理解雇を決定・実施した片山管財人のイベントリスクに対する日本航空のリスク耐性についての基本認識は、以下のごとき程度のものであった事実は看過されるべきではない。
この程度の認識のもとに本件解雇の必要性を認め、決定・実施してしまったのである。

〔原告代理人〕過去にイベントリスクが１０００億規模の営業収益の変動が起こるんだってことををさかんに、売上げの変動が起こるんだってことを言うんだけれど、こういったこの固定費削減の効果の下で、１０００億規模の売上げのボラティリテイは十二分に吸収し得る経営基盤が形成されてるってことを、そういった事実は、あなたは管財人としてわからなかったんですか。この１年間やってきて。

〔片山管財人〕私はできる限りのボラティリティに対応できる耐性にすべきだ・・・現在の耐性がそのできる限りのボラティリテイに耐える耐性かどうかはよくわかりません

「誰が考えても雇用を続けることは不可能ではない」経営状況のもとで、本件整理解雇によって削減されると想定される人件費（14.7 億円）が吸収し得る営業収益の下ぶれリスクは、上記の 740 億円の固定費削減によって吸収し得る営業収益の下ぶれリスクのわずかに 2%に過ぎないにもかかわらず、そのうえ、2010 年度における人件費削減目標を 206 億円をも超過して人件費を削減しているにもかかわらず、2010 年 12 月の局面で、解雇による人員削減の必要性をあらためて検討することもせずに、本件解雇を実施してしまった。

（イベントリスク：自然災害や戦争、伝染病など）

## 解雇実施時点において、
## 自己の経営資源を投入して繰上一括弁済を行う余裕が
## （そのわずか 1%で解雇回避可能）

「経営基盤」についての補足

（以下、準備書面第 2 部　第 3__2__（2）より抜粋）

更生計画においては、更生債権等について、平成 24 年から平成 30 年まで毎年 3 月末日限り年 1 回の分割弁済をする、とされている。

ところが、2011 年 3 月 29 日、被告は更生債権等の弁済について繰り上げ償還を行った。しかも、繰上一括弁済した更生債権等約 3,951 億円余りのうち、金融機関等からの資金調達分は 2,549 億円余り、残り 1,402 億円は金融機関等からの借入金ではなく、いわゆ

る手元資金であると解される。

被告自身、2010 年度決算報告の資料において、「増資や営業キャッシュフローを原資として弁済を行った」としており、このような資金は被告の経営資源である。

1,402 億円もの経営資源を、更生計画による弁済計画を超える繰上一括弁済に投入したという事実は、被告の経営資源に余裕があること、すなわち、被告において、年間人件費 14.7 億円である被解雇者 165 名の雇用を維持し、2011 年 1 月以降も解雇回避努力を続けることが可能であり、人員削減の手段として整理解雇を選択する必要はなかったことを示すものである。

繰上一括弁済自体は、2010 年 11 月 30 日に基本合意が取り交わされ、本件解雇当時予定され、その合意にもとづく経営努力が行われていたものであり、かつ、本件解雇当時の業績改善、黒字転換、利益状況等からすれば、繰上一括弁済において被告の経営資源を一定額投入することが十分予測されていた。

この点、被告は、繰上一括弁済は、早期に更生手続きを終結させ再上場に向けての環境を整える意味で必要だと主張している。

原告としては、繰上一括弁済を行ったことそのものを理由がないとか、適切でないとか非難しているものではない。本件解雇実施時点において、自己の経営資源を投入して弁済を行うだけの余裕（なお、2011 年 3 月末時点における連結現預金残高として 3200 億円を確保している）が被告にあったのであるから、繰上一括弁済実施とともに被解雇者 165 名の雇用を維持することが可能であり、人員削減の手段として整理解雇を選択する必要はなかったことを証明する事実であると主張しているのである。