

過去最大1000億円の赤字、7000人のリストラ、  
ついに本社ビルも手放して…

# JTBの窮地の

## 旅行業界のガリバーが中小企業になってしまった……

### Go Toトラベルも、東京五輪も 不発に終わり、元経営トップは 「戦後の焼け野原と同じだ」と 悲痛な思いを告白

受け、その自社ビルを売却することになった。「聞いた時は衝撃的でした。とうとうここまで来たか……と。いまの状況では仕方がないと思いますが、やっぱり悲しいですね(向面)」

売却によって得られた資金は数百億円と報じられている。今後も賃貸契約を結んで同ビルで業務を続けるとされるが、同社が重大な岐路に立たされていることは間違いない。

淑徳大学経営学部観光経営学科学部長・教授で観光ジャーナリストの千葉千枝子氏はこう分析する。

「JTBは来年には創立110年の節目を迎える

こともあり、「次の10年でも生き抜く」という覚悟で売却を決断したのではないかと。短期の資金調達として、過去の遺産の売却は正攻法です。ま

### 来夏までホーナスなしを決定

コロナの影響が直撃した旅行業界。JTBも壊滅的な打撃を受け、21年3月期の連結決算は、最終損益が過去最大となる1051億円の赤字に落ち込んだ。

売上高は1兆2886億円だった前年から71.1%減の3721億円に。部門別に見ると、国内旅行が前年比66.4%減、海外旅行にいたっては前年比94.9%減という惨

憚たる数字だった。借入金も過去最多の1076億円のほぼっている。

「JTBは「上場していない優良企業」の代表的な会社として知られてきました。その背景には、主要株主であるJR東日本などとの関係が密接であったことが挙げられます。しかし、JR東日本もステイホームの長期化で鉄道利用が落ち込み、エキナカ商業の業績不振

9月14日、JTBが東京・天王洲の本社ビルをはじめ、保有するビル2棟を売却していたことが明らかになった。

「正直、愕然としましたね。残念としか言いようがない。万感胸に迫りますよ。いろいろな思い出もありますし……」

無念の表情でそう語るのは、天王洲の本社ビルに移転した01年当時、JTBの社長を務めていた松山龍二氏だ。81歳になる松山氏は96と02年に社長を務め、退任後も日本フリーキング・ホリデー協会会長、国交省の交通政策審議会委員などを歴任し、旅行業界を引っ張ってきた大物経営者である。

その目から見て、今のJTBはかつてない逆境に立たされていると映るのだろう。

JTBが保有していた20階建ての本社ビル(92年6月竣工)は、もともと宇部興産が本社として使用していたものだ。バブル崩壊のおおりで経営が悪化しJTBに売却した経緯がある。

当時は多くの企業がバブルの後始末に追われていたが、旅行業界は好調が続いていた。90年に1000万人の大台を突破した海外旅行者数は、円高を背景にバブル崩壊後も増え続け、00年には1782万人に達した。なかでも日本交通公社

就活人気ランキング1位 全国店舗数約900店……。かつて日本の観光業を牽引した旅行会社巨頭大手のJTBがコロナ禍で苦境に立たされている。創立110周年を迎える2022年を目前に、旅行業界のガリバーはどこへ向かうのか。

### 過去の遺産で資金調達

を前身とするJTBは業界最大手としての地位を確固たるものとし、「ガリバー企業」と称された。

右肩上がりの時代の経営を知る松山氏が振り返る。

「本社ビルを探す時は、80か所くらいは見たんじやないかな。あの頃は赤字でビルを手放す会社が多く、ビルを買う力のある会社はなかった。ウチが買うと言ったら、宇部興産さんは『JTBさんでよかった』と言ってくれましたね。ちょうど2001年1月1日に本社を移しました」

JTBにとっては悲願の自社ビルへの移転だった。あるベテラン社員が当時の興奮を口にする。「最初は丸の内の古い国鉄のビルの中にいたので、設備は古しい食堂もなかった。そこから独り立ちして立派な自社ビルに入ることになった時は、みんな大喜びしましたよ」

だがコロナ禍の煽りを

も鮮明になっていて、JTBに救いの手をさしよべる余裕がないのです」(前出・千葉氏)

決算発表時、JTBはグループ従業員4分の1にあたる「7200人の人員削減」「国内115店舗の閉鎖」などを進め、「ボーナスを22年夏までゼロとする」方針も示した。

「ボーナスは21年夏は支給せず、冬も支給予定はありません。22年以降については夏は予算化してなく、冬は未定となっています」(JTB広報室)

今年4月にJTBを退職した20代男性は「先行

きの不安がどうしても拭えなかった」ところ明らか。

「いい会社だと思っていたし、愛着もありました。かなり悩みましたが、最後の押しになったのは、やはり『給料』でした。年収500万円ほどでしたが、昨年10月に21年度は社員年収を3割カット(19年度比)とすると、この発表がありました。実際に21年の4月から給料のカットが決まり、これは限界だ」と判断して、転職活動を始めた。ボーナスだけでなく、基本給が減る「ベースダウン」となると心理的な影響も大きかった。

社外の人間にも衝撃的だったのは、3月末に行なわれた大幅な減資である。資本金を28億4000万円から1億円にまで減らしたのだ。

「資本金が1億円以下なら、税制上は中小企業と見なされ、複数の税制上の優遇が受けられます。

なかでもメリットが大きいと思われるのが、法人事業税のひとつで、人件費などを基準に算出される「外形標準課税」の免除です。資本金1億円超の大企業は、赤字であっても一定程度の税負担が求められますが、中小企業はその対象にならない。法人事業税の支払いを抑えることができ、手元資

金の確保につながります」(前出・千葉氏)

かくして「ガリバー」と呼ばれたJTBは中小企業に転落した。

減資についてJTB広報室に問うと、「コロナで非常に傷んだ財務基盤を安定化させるのが目的」との回答だった。

同社はいま、未曾有の危機に直面している。

「政府は何もしてくれない」

コロナ禍にあつては政治の動きにも翻弄された。昨年7月に菅義偉・官房長官(当時)と二階俊博・幹事長の肝煎り政策としてスタートしたのが国内旅行代金の最大50%が補助される「G・T・Oラベル」だったが、その恩恵も、ごく一時的なものだった。

「観光庁から旅行会社に割り当てられた給付金枠は19年の国内旅行取扱額をベースに配分されたため、JTBへの配分枠が

一番多かった。瞬間的ではありましたが、追い風になったことは間違いありません」(航空・旅行アナリストの島海貴朗氏)

しかし、「G・T・Oラベル」が感染の再拡大につながるなどの批判を受け、政府の方針は三転。昨年12月には一時停止に追い込まれた。むしろ、「旅行業界」そのものが感染拡大の「戦犯」扱いをされる結果となった印象も強い。

「コロナに打ち勝つた

証」(当時の安倍晋三首相)となるはずだった今夏の東京五輪も、直前になって無観客に決定。旅行業界にとってはチャンスどころか大きな逆風になった。

「JTBは業界最大手かつ東京五輪・パラリンピックのオフィシャルパートナーとして、大きな特権、利益を見込んでいたところが無観客となったため、チケット付きツアー代金は払い戻しを余儀なくされた。そのうえキャンセル料や事務経費などが、旅行会社の負担になるケースもある。総額は不明ですが、相当額の損失が発生した可能性が高い」(前出・島海氏)

元社長の松山氏は、政府の対応を複雑な思いで見つめているようだ。

「僕が現職の社長だったら政府に対して少し何かを言うでしょうね」と苦い表情を浮かべ、コロナ対策についてはこう述べた。



Go Toトラベルの一時停止ではキャンセル料に対応しきれなかった

全盛期の「ガリバー」を率いた松山龍二氏

ホスピタリティパッケージ」という高額な「高付加価値チケット」を販売していたが、このチケットの払い戻しを巡って、購入者からは批判の声があがっている。

66万円のチケットを購入したという会社経営者が憤る。

「個人向けの一般チケットは全部キャンセル料なしで払い戻されているのに、このチケットについて

では「コンサルティングファイ」の10%分は払い戻しできないというんです。でも、同じJTBの支店で同じチケットを買った友人2人に聞くと、全額返金された。なぜ相手によって対応が違うのか」

この問題についてJTB広報室は「お客様と個々の契約になるため、回答は差し控える」と答えるのみだった。

交代し、欧州事業の要職を歴任してきた山北栄二郎氏が新社長に就任。新しい時代に即した経営の舵取りが求められているが、前途多難の状況である。

今年4月には、海外に住む人がバーチャル空間で訪日体験ができる「バーチャル・ジャパン・プラットフォーム」を立ち上げたものの、専門家からは厳しい評価が。

「正直な評価を言えば、CGの質が低いうえ、コンテンツとして成立していない。発表直後に一瞬だけ消費者の間で話題になりましたが、いまはまったく話題にもなりません」(観光産業の現状に詳しい国際カジノ研究所所長の木曾崇氏)

前出・千葉氏も、今後の道のりは険しいと評価する。

「立ち直るための条件は、オンライン化の促進と強みを生かした事業の構築です。しかし、コロナ禍

による打撃が非常に大きかったことや、有能な人材が流出してしまったことを動機すると、業績の回復には10年はかかるのでは」

それはどこまで厳しい状況のなかではあるが、元社長の松山氏はこういつて後輩たちに期待をかける。

「コロナが起きた時は、戦後の焼け野原を思い浮かべました。お客さんがまったくいないわけですから、まきながれきから再出発。それくらい覚悟でやり直してほしい」

焼け野原からの再出発

税制上の中小企業にまで転落したJTB。コロナ収束後の復活に向けて社内改革を図っているが、先行きは不透明だ。

専門家からは、JTBの経営の「綻び」は、コロナ前から見え隠れしていたという指摘もある。

前出・島海氏がこう指摘する。

「旅行業界の主戦場がオンライン、ネット販売になるなかで、JTBは乗

り遅れてしまった。業績も頭打ちとなり、18年3月期の連結決算の最終損益はなんと10億円の赤字を堅持しましたが、19年3月期連結決算では当時としては過去最大の151億円の赤字を記録した。

20年3月期は再び16億円の赤字を確保しました。が、苦しい状態が続いていたことは事実です」

昨年4月にはトップが

「立ち直るための条件は、オンライン化の促進と強みを生かした事業の構築です。しかし、コロナ禍

による打撃が非常に大きかったことや、有能な人材が流出してしまったことを動機すると、業績の回復には10年はかかるのでは」

それはどこまで厳しい状況のなかではあるが、元社長の松山氏はこういつて後輩たちに期待をかける。

「コロナが起きた時は、戦後の焼け野原を思い浮かべました。お客さんがまったくいないわけですから、まきながれきから再出発。それくらい覚悟でやり直してほしい」

ワーケーションなどコロナによって働き方が変わり、旅行スタイル自体も変わりました。もうツアーの旗についていく時代ではありません。この変化を、JTBにとって大きな転換のチャンスにしてほしい」

JTBは中小企業からガリバーへと振り返るのか。その道筋は、まだ見えない。