

# 旅行業の財務分析

— 労使関係理解の視点から —

## The Financial Analyses of Travel Agencies

平 井 陽 一

Yoichi Hirai

### 目 次

はじめに

第一章 業界大手三社の財務内容（1993—1997年）

第二章 JTBの財務内容（2001—2005年）

むすび

### はじめに

#### 本稿の目的と研究対象

本稿の目的は、大手旅行会社の財務内容を考察することによって、旅行業界における労使関係研究の一助とすることにある。対象とする企業の労使関係を語るばあい、産業特性なканずくその企業の財務内容が労使関係の特徴を規定するひとつの要因になっていると考えられる。しかし、これまでの旅行業における労使関係研究では、当該企業の財務内容にまで立ち入って分析されたものはない。筆者は、これまで成果主義賃金を導入した企業の労使関係研究をすすめてきたが、この小論はその研究の一環である。

本稿が第二章で取り上げた企業の労使関係は「協調的」であり、労働組合みずからが年功賃金に代わる成果主義の賃金制度を作成し、その採用をも大会決定している。と同時に、この賃金制度の作成過程では企業にたいするかなりの組合規制も働かせている。そこに垣間見えるものは、自分達がはたらいている企業、あるいは産業が抱える脆弱性にたいする危機感である。当該企業の財務内容がその労使関係の特徴を直接規定するものではないが、多くの影響を与えていることはたしかであろう。かれらが危惧している企業や産業が構造的に抱えている脆弱性とはどのようなものかに焦点を当てたい。

大手旅行会社の財務内容をみるばあい、具体的にはつぎの指標、すなわち①成長性をみるために売上高を、②収益性をみるために営業利益と売上高営業利益率を、③安定性をみるために流動比率を取り上げ、必要に応じて他の指標も使うこととする。第一章で使用する数値は1993年から1997年までの5年間である。資料は古いが、それ以降も財務内容に大きな変化がみられない

ことと、資料の制約上これを使用する。また第二章で扱う個別企業の財務内容（2000年から2005年のものを使用する）と比較する上でも便利なためである<sup>(1)</sup>。

### 研究対象の産業特性

旅行業はあまり儲からない産業であるといわれている。最大の理由は、会社独自で製品に付加価値をつけにくいためである。かつては「他人のふんどしで相撲を取る」あっせん業とも言われた。このように言われるのは、「旅行業者の仕事が、客のために切符の手配や購入、旅館の手配、航空会社などの代理店として航空券を販売するのがおもな仕事であった」（トラベルコンサルタンツ2頁）からである。

近年では、旅行会社が独自に企画する主催旅行が大手では中心になっているが、それでも基本的には手数料（マージン）が収入の中心である。本論で詳しくみるが、売上高から売上原価を引くと「営業収益」（粗利または営業収入）は大手平均でも約10%でしかない。ここから「販売費及び一般管理費」を引くと営業利益は1%以下と極端に低くなる。旅行業はこのような構造的課題を抱えているのである。「異文化との接触」、「非日常性への脱出」といった華やかな観光を支える旅行会社ではあるが、あまり「うま味」のない産業なのである。

またテロなどの社会的出来事がこの市場へ及ぼす影響も大きい。観光業は平和を前提とした産業であるため、不安定な国際情勢がこの産業を直撃するのである。本稿が対象とする期間だけでも観光業に大きな打撃を与えた事件は、阪神淡路大震災（1995年）、9.11同時多発テロとアフガン戦争（2001年）、SARSとイラク戦争（2003年）などがあり、その度に旅行者の数は激減した。旅行業は非常に不安定な産業でもある<sup>(2)</sup>。

(1) 第一章で使用する資料は、観光会社の労働組合の産業別組織である観光労連が1996年2月に作成した「財務分析マニュアル暫定版（第4稿）」と付属資料である。第二章ではJTBの各年度の決算書を使用する。詳細は引用文献一覧を参照されたい。

(2) この業界が旅行業として認知され、「産業小分類」にはじめて登場するのは1977年になってのことである。JTBなどを除いて大手旅行会社のなかでも歴史のあたらしい企業が多いのである。また大手でも、鉄道や新聞社を親会社に持つグループ子会社がほとんどで、過去には「企業としての主体性もなく、（親会社から一筆者）直接・間接に締めつけられていた」（観光労連①31頁）という。

さらに近年、旅行会社が直面しているのはマーケットの構造変化である。消費者行動の多様化によって旅行会社を利用せずに自分で手配する旅行者が増えたり、ネット販売会社が増大したり、旅館、ホテルなどサプライヤーの直販体制が伸びたり、新興旅行会社の安売り攻勢や他業種からの参入などこの業界を取り巻く環境はきびしい。

なお旅行会社の「生産工程」の流れは、市場調査→需要予測→企画・仕入・造成→販売（渉外営業・店頭営業）→旅程管理（添乗）からなる。これらの工程で一番重要なのは販売である。旅行会社のばあい、ホテルや旅館の部屋など（商品）を仕入れても他の産業のように在庫は必要とせず、仕入、造成などの前工程にリスクは少ない。重要なのは販売である。そして基本的に販売は即入金である。ホテル等への支払いは旅行が終ってからである。その後催行される旅行は販売後の処理にすぎない。多くの旅行会社が働き盛りの社員を営業に集中し、肝心の旅行の実行（添乗）は派遣社員が担っているのはそのためである。しかし1970年代半ばまで添乗は社員の主要な仕事であった（以上、観光労連聴取り1995年4月23日）。なお城山三郎『臨3311に乗れ』は近畿日本ツーリストを題材として、創成期の旅行会社の実際や労働のようす詳細に描いている。

## 第一章 業界大手三社の財務内容（1993年－1997年）

### 1. 売上高

表1は業界大手三社のおもな財務指標を示したものである。売上高をみよう。掲示している1993年からの5年間は平成不況に突入していること、また阪神淡路大震災もあったために売上高でみる成長率はどの会社も低い。業界のガリバー企業といわれているJ社でも最も数値が高い97年で101.5（1992年3月期を100とした指数）にすぎない。表に示してはいないが、J社の売上高の実額は1993年3月期が1兆5,290億円である。以降97年3月期の1兆5,838億円まで停滞的に推移している（観光労連④より）。おなじようにK社もN社も売上高は停滞的である。業界全体が停滞期にある。

ところで、旅行業界で売上高というばあい他産業とはだいぶ意味がことなる。この業界は前述したように、みずからは交通機関や宿泊施設を所有せず、顧客にそれらを仲介して手数料を得ることで成り立っている。そのため取り扱う旅行代金の価額が膨大であっても、実際の手数料収入は売上高と比較するとかなり少ないのである。この点は商社と似ている。したがって、会社によっては売上高という用語を使わず「総取扱額」と称している。旅行代金から交通機関や宿泊施設などへの支払いを引いた額を「営業収益」（営業利益とはことなる）あるいは「マージン」と呼んでいる。これは一般の企業でいう粗利または営業収入のことである。実際の「営業収益」は、1990年から94年までの「過去6年を通じてどの会社もおおむね13%程度」（同③16頁）である。この10%ほどが「手数料商売」の旅行会社にとっての実収入である。したがって、売上高に変化があってもいわゆる「営業収益」の比率は変化しないのである。この構造は今日においても変

表1 大手3社の財務指標

		1993年3月期	94年3月期	95年3月期	96年3月期	97年3月期
売上高 (92年3月期=100)	J社	98.0	93.0	93.9	96.9	101.5
	K社	106.4	102.8	105.3	103.1	105.2
	N社	101.1	93.8	92.0	91.6	95.9
営業利益 (億円)	J社	35.9	-44.2	13.1	32.8	67.5
	K社	20.8	12.6	-7.5	-58.6	-33.4
	N社	3.2	-11.9	-11.6	-20.6	1.8
売上高営業利益率 (%)	J社	0.23	-0.30	0.09	0.22	0.43
	K社	0.26	0.17	-0.10	-0.77	-0.43
	N社	0.06	-0.24	-0.24	-0.42	0.04
流動比率 (%)	J社	88.85	97.71	99.62	95.68	94.30
	K社	94.85	95.12	94.47	93.50	94.54
	N社	95.61	94.97	93.43	95.75	96.44

注：観光労連「財務分析マニュアル案」（添付資料）より作成

わりはない<sup>(3)</sup>。

## 2. 営業利益と売上高営業利益率

本業の儲けをあらゆる営業利益は、さきにみた「営業収益」から人件費を中心とした「販売費及び一般管理費」を控除した額である。

対象とする期間中、J社をみると、もっとも高い数値は1997年3月期の67億5,000万円である（前掲表1参照）。もっとも低いのは94年3月期のマイナス44億円と変動がはげしい。J社にとって営業利益で赤字を出したのはこの期がはじめてであった。不況によって法人顧客が大幅に減少したことが赤字転落の最大の原因であるが、「営業収益」が低下するのに人件費を中心とした「販売費及び一般管理費」が固定的であることから当然の結果であった。

J社は94年春から総経費の10%削減、社員1,200人の削減、支店10%削減という大規模なリストラを実施し、その結果翌95年3月期以降には営業利益を黒字に転じている。しかしK社のばあい、94年3月期の営業利益を赤字にすることを防げたものの、95年3月期からは3年連続してマイナスがつづいている。N社の業績もかんばしくない。J社と同様に法人顧客の大幅な減少が原因と思われるが、K社もN社もこの期間はほとんど営業利益をあげていない。

当然のことではあるが、売上高営業利益率も低い。対象期間中に3社のなかでもっとも高い数値をあげたJ社の97年3月期でもわずか0.43%にすぎない。次章においてJTBの最近の事例として、売上高ではなく「営業収益」に占める営業利益の割合（他産業でいう売上高営業利益率）をみるが、企業の業績が回復したとされる2005年3月期でも4.57%である。

このように旅行業界においては本業からの儲けが少ない。その理由は、前述した「営業収益」（手数料）という枷をかけられているとともに、「営業収益」に占める「販売費及び一般管理費」の割合が非常に大きいこと、また人件費が「販売費及び一般管理費」の半分を占めているためである。この業界は労働集約型なのである。ちなみに、ここで対象としているJ社の1997年3月期における売上高は、前述したように1兆5,838億円で、「営業収益」は2,124億8,100万円（売上高の13%）である。この「営業収益」のうち「販売費及び一般管理費」は2,057億3,500万円にもものぼる。そして人件費は「販売費及び一般管理費」の約半分の1,009億2,400万円を占めている（J社の1997年の数字は観光労連<sup>④</sup>より）。さきにみたように、この期の営業利益は67億5,000万円、売上高営業利益率はわずか0.43%にすぎない（前掲表1を参照）。

手数料が13%しかない上に、「販売費及び一般管理費」（うち半分が人件費）がかなり大きいのである。この課題を解決するには収益率を上げるか、「販売費及び一般管理費」を削減するしかないといわれている。しかし、手数料問題の解決には航空会社など旅行会社にたいして立場が

(3) 旅行会社にとっての手数料は、鉄道や航空会社からは5%、ホテルや旅館からは10～15%ほどであるという。また国内旅行では、主催旅行（旅行会社が独自に企画）で15%程度、手配旅行（旅行者の企画や修学旅行）で7%程度である。海外旅行では、パッケージ旅行で5～20%、団体旅行で15%ほどとされている。以上をならして10%ほどになるという（観光労連からの聴取1995年4月23日）。

強い業界を相手に交渉しなければならず、人件費の削減には労使関係がかかわってくるため、いずれも難題である<sup>(4)</sup>。

この低い営業利益を補っているのが旅行業界に特有な営業外収益の存在である。大手の旅行会社では顧客からの旅行代金の前払いが多く、この運用によって受取る利息が支払利息を大きく上回っている。「大手旅行業では、一般的に顧客からの前受金が多く支払いまでの時期が長い。かつての高金利下では、この時間差に伴う金利収入が営業外利益でもとくに目立って大きかった」(同③16頁)という。観光労連では、この資金を「旅行預かり勘定運用資金」と独自に定義している<sup>(5)</sup>。

J社の1997年3月期の営業利益は67億5,000万円(前述)にたいし、営業外収益が81億3,000万円もある(同④より)。その結果、経常利益が営業利益を上回ることになる。ちなみに資金の運用先は「預金、投資証券、子会社への投資、固定資産の購入など」(同③27頁)である。儲けが少ないわりに、この業界が銀行からの借入が少ないといわれる所以でもある<sup>(6)</sup>。

なお、この業界の損益分岐点比率(損益分岐点売上高÷売上高)はきわめて高い。この比率が高いと、売上高の減少がただちに営業赤字につながる。J社の1997年3月期の損益分岐点比率は95.06%であった(同④より)。

### 3. 流動比率

この業界の安定性を、流動負債にしめる流動資産の割合である流動比率、すなわちお金の支払い能力によってみよう。

前掲表1の数値をみると、三社とも流動比率は90%台である(J社の93年3月期のみ88.85%)。これらの数値は、ここでとりあげた5年間でほとんど変わっておらず、構造的なものとなっているといえよう。「通常なら支払いのための資金繰りに役員が奔走しなければならない」(観光労連③22頁)とされている数値である。ちなみに、1992年の流動比率は全産業で120.2%、製造業で139.7%、非製造業で106.0%である(同22頁)。本来、旅行会社は火の車で資金繰りをしなければならないのに、さきに述べた「旅行預かり勘定運用資金」の存在によって救われているのである。

(4) 人件費比率は大手旅行会社6社平均60~70%である(観光労連②17頁)。

(5) 観光労連では、この資金を「旅行預かり勘定運用資金」(預り勘定マイナス前払い勘定)と定義している。J社のばあい1997年3月期の「支払利息」が13億4,300万円であるのにたいして「受取利息・配当」が33億3,900万円である(観光労連④より)。最近の2006年3月期の数値でも、前者の2億200万円にたいし後者は25億4,400万円(同社の2006年3月期の「貸借対照表」より)であり、その基本的な構造は変わっていない。

(6) 企業の収益性を示す総合的な指標である総資本営業利益率(営業利益÷総資本)は、1992年の旅行会社大手4社平均が1.46%であるのにたいして、全産業が3.79%、製造業が3.84%、非製造業が3.76%である(観光労連③14頁)。「大手旅行業は、概して投入した元手に対して営業利益が非常に少ないのが特徴」(同14頁)とされている。

## 第二章 JTBの財務内容(2001年-2005年)

前章では大手3社のおもな財務指標をみながら旅行業界の産業構造をみた。ここでは業界最大手で「ガリバー」といわれているJTB一社に焦点を当て、その財務指標を分析することによって観光業の産業特性についてみたい。

### 1. 会社の概略

JTBは旅行業界でもっとも長い歴史を持っている。1912年(明治45年)に時の鉄道院が中心となって国際旅客奨励会(Japan Tourist Bureau)の社名で創立された。設立の目的は国際親善と外国人観光客の誘致であった。第二次大戦後の1945年9月に財団法人日本交通公社として新発足し、1963年には財団法人から株式会社化した。資本金は23億円、従業員数は9,343名であった。そのごJTBは高度経済成長の波にのって躍進し、1970年代前半には海外渡航者数が前年比40~60%も増加するという海外旅行ブームをリードした。

JTBは、途中二度のオイルショックで大きな影響を受けながらも、80年代後半から90年代はじめにかけてもバブル経済を背景に会社の業績を拡大した。1988年に社名を日本交通公社から現在使われているJTBに改称(対外呼称)した。ちなみに1992年3月期の売上高は過去最高の1兆5602億円であった。しかし、この時をピークに海外旅行者数の増加に歯止めがかかり、業界トップのJTBの業績も停滞する。世はバブル経済がはじけて平成不況へ突入するのである。JTBは1994年3月期の決算ではじめて営業利益で44億円の赤字を出す。最大の原因は法人顧客の減少であった。以降、JTBは2005年3月期になってようやく業績が回復するにいたるまで冬の時代がつづく(以上『世界大百科事典』、『会社四季報』1998年、同社1992年3月期「損益計算書」などより)。

### 2. 財務分析

ここでの分析は、JTBの売上高の約9割を旅行事業が占めているために、連結決算ではなく個別財務諸表を対象とする。取り上げる期間は2001年3月期から2005年3月期の5年間である。

#### ① 2001年3月期

2001年3月期の決算からJTBの財務内容をみる。この時期の景気の動向についてJTB「平成13年3月期決算(連結・単独)について」(以下、この章で使うデータはこの決算書の各年次のものによる)は、「一時期のデフレスパイラル状況は脱したもの、雇用情勢の一層の悪化や株価の長期低迷」(JTB①12頁)などで景気は低調に推移したとしている。しかし、このようななかであっても海外旅行を中心とした個人旅行が好調で、JTBでは「取扱高の前年割れに歯止めをかけた」としている。この年度の日本人出国者数は過去最高の1,808万6,000人で、前年比

表2 JT Bの財務指標 (2000—2005年)

		2000年 3月期	2001年 3月期	2002年 3月期	2003年 3月期	2004年 3月期	2005年 3月期
成長性	取扱額(売上高)(億円)	14,348.3	14,701.3	13,742.6	13,512.4	12,606.9	13,414.5
	営業収益(粗利)(億円)	1,976.6	2,050.3	1,880.7	1,906.2	1,794.5	1,857.4
	営業利益(億円)	48.5	68.6	-14.8	10.4	-9.2	84.8
	経常利益(億円)	73.2	77.1	20.1	13.2	11.9	219.5
収益性	売上高営業利益率(%)	0.34	0.47	-0.11	0.08	-0.07	0.63
	売上高経常利益率(%)	0.51	0.52	0.15	0.10	0.09	1.64
	営業収益営業利益率(%)	2.45	3.35	-0.79	0.55	-0.51	4.57
安定性	流動比率(%)	95.78	80.13	79.41	75.61	62.98	67.30
総合	総資本営業利益率(%)	1.19	1.59	-0.04	0.27	-0.23	2.17
	総資本経常利益率(%)	1.79	1.79	0.51	0.35	0.30	5.63

注：JT Bの2000～2005年度の貸借対照表と損益計算書より作成

109.0%の伸びであった。

この期の売上高は1兆4,701億円で前年比102.5%とわずかに業績が上向いている(表2参照)。それにとまって営業利益68.6億円(前年比103.7%)も経常利益77.1億円(同105.2%)も伸びている。本業の収益性を示す売上高営業利益率は0.47で前年比0.13ポイントのアップである。しかし企業の安定性を示す流動比率は80.13で、「1より大きければ安心」といわれる数値をだいぶ下回っている。総合的な指標である総資本営業利益率は1.59である。

ところで観光業を分析する際に留意すべきことは、前述したように売上高(JT Bの損益計算書では「取扱高」とある)に占める「営業収益」(粗利)の割合である。この業界では手数料のことである。2001年3月期のそれは13.9%である。ちなみに、2005年3月期まですべて13%前後とほぼ同率で推移している。このことは、いまでも観光業における手数料が第一章でみた10年前の構造と変わっていないことを示している。この枠のなかでいかに利益を上げるかが旅行会社の課題なのである。そこで、この「営業収益」に占める営業利益の割合(ここでは便宜上「営業収益営業利益率」と称す)、つまり本業での事実上の収益性を示す割合をみよう。それは3.35%ときわめて低い。この営業利益の低さを営業外収益で補足していることは表からみてとれる。経常利益(77億1,000万円)が営業利益(68億6,000万円)をうわまわっていることに端的にあらわれている。

## ② 2002年3月期

JT Bは2002年3月期の決算で最悪の事態を迎える。2001年9月の同時多発テロと10月のアフガン戦争の勃発によって海外旅行がおおきな痛手を受けるからである。決算書は「9月に起きた米国同時多発テロ事件は旅行業をドメインとする当社にとってその影響は、甚大かつ深刻なものとなりました。下期の緊急対策として国内旅行事業の販売強化、全社的な経費削減等を推進してきましたが、海外旅行事業の落ち込みを補うまでに至らず大変厳しい業績となりました」

(JTB②2頁)としている。この年度の日本人出国者数は、同時多発テロの影響で「6年ぶりに1,600万人を割り込む、1,547万1,000名(前期比85.6%)」(同13頁)と激減したのである。

売上高は前期比93%の1兆3,743億円と大幅な減額である(前掲表2参照)。営業利益は14億8,000万円ものマイナスとなった。しかし、これを営業外収益でカバーして、経常利益は前年比大幅な減額ではあるが20億1,000万円のプラスとしている。ここでも営業利益のマイナスを経常利益で黒字にする旅行業界の特質が顕著にみてとれる。営業利益がマイナスの結果、売上高営業利益率もマイナス0.11%である。JTBの実際の収益性を示す「営業収益営業利益率」もマイナス0.79%である。当然、総資本営業利益率もマイナス0.04%である。流動比率は2年前の2000年3月期の95.78%を16.37ポイントも低い79.41%となった。ちなみに、表示はしていないが当期利益は8億4,600万円(前年比44.0%)とかなり黒字を維持した。

### ③ 2003年3月期

2003年3月期もJTBを取り巻く情勢はきびしかった。「継続的なデフレ傾向、株式市況の低迷のなかで、企業収益の悪化とそれに伴う企業のリストラクチャリングにより完全失業率が最高水準に達し、個人消費、法人関連消費ともに低調に推移」(JTB③2頁)した。さらに「中東を初めとする国際情勢の緊迫化やSARSの影響による旅行手控えなど」(同2頁)状況の好転は見られなかった。しかしワールドカップの日本開催が大きなプラス要因となり、売上高は1兆3,512億円と前年度よりもさらに減少したが、営業利益は前年度のマイナスから10億4,000万円のプラスに転じ、経常利益も13.2%であった。しかし、売上高営業利益率はわずかに0.08%である。他産業での売上高営業利益率である「営業収益営業利益率」は前年のマイナスを脱したとはいえ0.55%と相変わらず低い。

### ④ 2004年3月期

2004年3月期も旅行業界にとってきびしい状況はつづく。「前年度末に始まったイラク戦争、当年度前半におけるSARSの影響、さらには当年度後半における鳥インフルエンザの流行により、海外旅行全般が低迷」(JTB④11頁)した。海外旅行者は1,323万人(前年比79.7%)と「過去最大の落ち込み」であった。そのため売上高は1兆2,607億円と3期連続して落ち込むこととなった。その結果、2002年3月期とおなじく営業利益はマイナス9億2,000万円となり、これをかろうじて営業外収益がカバーして経常利益を11億9,000万円としたが、この数字は対象としている期間中の最低である。売上高営業利益率はマイナス0.07%、売上高経常利益率もわずか0.09%である。「営業収益営業利益率」は、マイナス0.51%に転落した。

### ⑤ 2005年3月期

2005年3月期になってようやく旅行業界は長い不況を脱し、JTBは「企業収益が回復傾向」に向かうと声明した。回復の原因は海外旅行が大幅に伸長したことによる。JTBの決算書は、



国内旅行が低調であったにもかかわらず、「当期の旅行営業については、前期、SARSなどの影響を受けて低迷した海外旅行の大幅な改善を背景に、好調に推移」(JTB⑤13頁)したと報告している。日本経済新聞もJTBについて「アジアなど客足が大幅に伸びて海外旅行部門の売上が41%増加、14%の減収となった国内旅行部門の停滞を吸収し」、「連結決算は経常利益が前の期に比べ約5倍の304億2,000万円となり、過去最高となった」(日本経済新聞2005年5月25日)と報じた。

当期の売上高は1兆3,414億5,000万円で4期ぶりに前年を上回ったが、まだ2002年のレベルには回復していない。しかし、営業利益は84億8,000万円、経常利益も219億5,000万円と本稿が対象とする5年間で最高であった。当然のことだが売上高営業利益率(0.63%)や売上高経常利益率(1.64%)をはじめとして、その他の指標ものきなみ改善した(流動比率だけは67.3%と改善していない)。このように業績はかなり回復した。しかし「営業収益営業利益率」は例のごとく4.57%と相変わらず低いままである。

以上5期にわたってJTBの財務指標をみてきた。そこで知りえたことは、この業界の業績は戦争やテロといった政治情勢、あるいは震災やSARSなどの疫病による影響を直接被ることであった。これほど企業の努力と無関係な外的要因によって業績が左右される業界は稀であろう。観光産業は平和を前提とした産業であるといわれる所以である。

しかし、これまでの考察から、この業界が政治経済情勢にかかわらず抱えている構造的な特徴も浮かび上がった。ひとつは、売上高に占める営業収益(マージン)がつねに10%をわずかに超える水準(13~14%台)にあること。観光業が手数料商売といわれる所以である。第二には、他産業における売上高営業利益率をあらわす「営業収益営業利益率」(営業利益÷営業収益)が、企業業績の回復を謳いあげた2005年3月期の最高によい数値でもわずかに4.57%ときわめて低いものであったことである。「観光業は儲からない」のである。さいごに、営業外収益(「旅行預かり勘定運用資金」)の運用による収益が本業である旅行業務からの儲けである営業利益をカバーし、その結果として経常利益がつねに営業利益をうわまわる構造になっていることを知りえた。

## む す び

その企業や産業の特性がそこで働く人びとの労働内容ばかりでなく、労使関係のあり方をも特徴づけていると考え、本稿では大手旅行会社三社と個別企業JTBの財務内容を具体的に検討した。そこで浮かび上がった旅行産業が抱えている構造的な課題は、この業界は利益率が非常に低いということであった。もともと旅行業があっせん業としてスタートしたことが原因である。「手数料を利益の源泉として商売」(観光労連②17頁)しているのである。しかもその手数料はわずか10%ほどであった。ここから人件費や営業費用などを引けば純益はわずか数パーセントでしかない。たしかに前渡し金の運用によって脆弱な構造をカバーしてはいる。しかし「かっこ

いいので多くの企業が参入するが、構造的には儲からない」(同17頁)のである。

この脆弱な構造に加えて、旅行業界は戦争、地震などの天災、疫病の発生、風評などによって顧客数が激減して大きな打撃を受ける。このような産業構造や企業の体質が労働者にたいして、経営を経営者だけに任せておくことへの危惧を抱かせても不思議ではない。大手旅行会社の労働組合が集って会社の経営分析をしたのもその現われであろう。またJTBの労働組合が「労使協調的」といわれても、成果主義の賃金制度を組合みずからが作成して導入したのもおなじであろう(JTB労組は成果主義賃金制度の作成過程で内容にかなりの組合規制を加えている)。むろん、産業構造の特質だけが当該企業の労使関係を直接規定するものではなく、政治的、経済的な時代背景や、あるいは経営者の経営理念や経営方針、企業の持つ歴史や伝統、労働組合リーダーの考え、社員の意識などさまざまな要因が考えられるであろう。この小論はその一部に焦点を当てたに過ぎない。

#### 参考文献

- 観光労連①『観光労連の歴史』観光・航空貨物産業労働組合連合会、発行年不明  
同②『夢・怒り・情熱の軌跡 観光労働運動30年の記録』1996年  
同③「財務分析マニュアル暫定版(第4稿)」1996年2月  
同④「財務分析マニュアル案」(添付資料)1996年2月  
JTB①「平成13年3月期決算(連結・単独)について」平成13年5月25日  
同②「平成14年3月期決算(連結・単独)について」平成14年5月24日  
同③「平成15年3月期短信」平成15年5月23日  
同④「平成16年3月期決算短信」平成16年5月21日  
同⑤「平成17年3月期決算短信」平成17年5月25日  
トラベルコンサルタンツ編『旅行業入門』トラベルコンサルタンツ、1987年  
城山三郎『臨3311に乗れ』集英社文庫  
『会社四季報』東洋経済新報社、1998年  
『世界大百科事典』平凡社  
「日本経済新聞」2005年5月25日  
観光労連からの聴取り(1995年4月23日)