

〔研究ノート〕

新型コロナ感染問題に影響を受ける観光ビジネスの リスクマネジメント戦略と学部としての出口戦略に関する考察¹

菅原 周一、小林 勝法、小島 克巳
岡本 修爾、黒沢 直樹、杉山富士雄

〔Research Notes〕

A Contemplation on Risk Management and Faculty Exit Strategy Regarding Tourism Business as Affected by the COVID-19 Pandemic

Shuichi SUGAWARA, Katsunori KOBAYASHI, Katsumi KOJIMA
Shuji OKAMOTO, Naoki KUROSAWA, Fujio SUGIYAMA

Abstract

The impact of the COVID-19 pandemic on the global economy is enormous, and even at this point (end of March 2021), there is no end in sight. The Japanese economy is also in a difficult situation, and tourism-related companies have been severely hit.

In this paper, we will focus on these companies, grasping the current status of the companies from information such as financial statements and management plans published by each company, and confirm the countermeasures taken by each company. We decided to organize the risk management strategies that should be taken from a short-term perspective and a medium- to long-term perspective. In addition, we will consider changes in post-corona companies and consider the skills that will be required of employees in the future.

Solutions to the problem of this pandemic are not currently in sight, and there are many issues that need to be resolved. These issues will need to be sorted out and examined once the end of the pandemic has been confirmed.

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症による世界的な経済への打撃は非常に大きなものであり、現時点(2021年3月末)でも終息が見えてない。日本経済も同様であり、厳しい環境下であり、特に、観光関連企業は甚大な被害を受けている。

本稿では、これらの企業に焦点を当て、各企業が公開している決算短信、経営計画書等の情報から企業の現時点での実態を把握し、各企業が取った対応策を確認し、取るべきリスクマネジメント戦略について短期的視点と中長期視点から整理することとした。さらに、アフターコロナの企業の

1 本稿は2020年度文教大学国際学部共同研究「新型コロナ感染問題に影響を受ける観光ビジネスの再生に向けた経営・リスクマネジメント戦略と学部としての出口戦略に関する考察」による調査、分析結果に基づくものである。

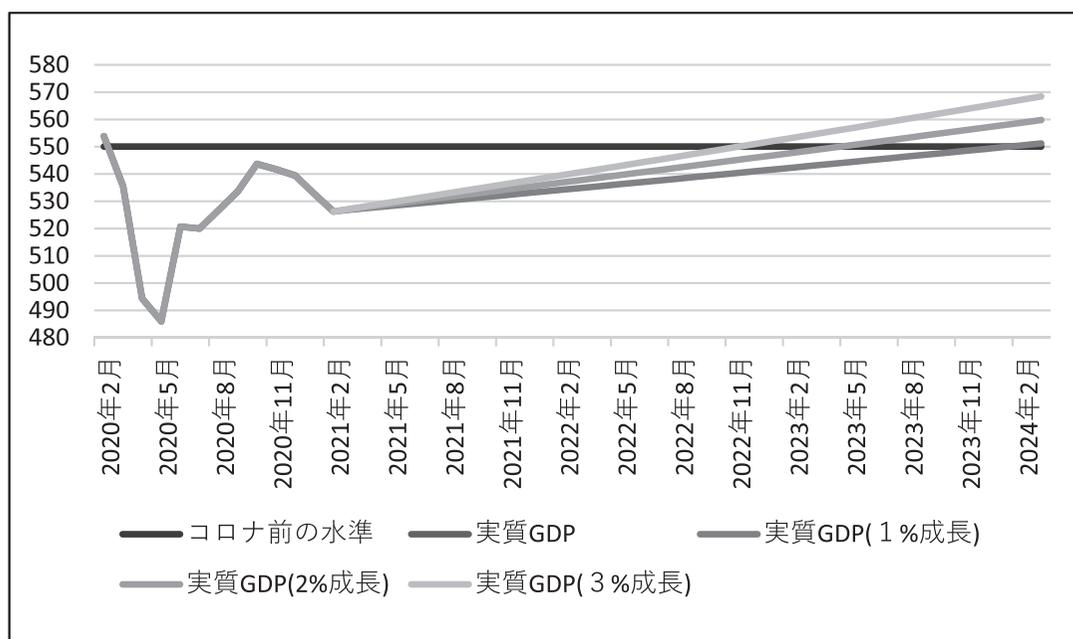
変化を考察し、今後社員に求められるであろうスキルについても検討を行う。

なお、今回の新型コロナウイルス感染症の問題は、現時点で解決の見通しが立っているわけではなく、解決すべき課題も多い。それらの課題については、新型コロナウイルス感染症の問題の終息が確認された段階で、整理、検討する必要があるだろう。

2. 新型コロナ感染症が日本企業に与えた影響

新型コロナウイルス感染症による世界的な経済への打撃は非常に大きなものであり、現時点(2021年3月末)でも終息が見えてない。日本経済も同様であり、厳しい環境下にある。実質GDPの落ち込みは非常に大きく、2020年度の実質GDPは-4.8%と厳しい状況となった。第4波の襲来が確実なものとなりつつあり、終息の時期も不透明である。

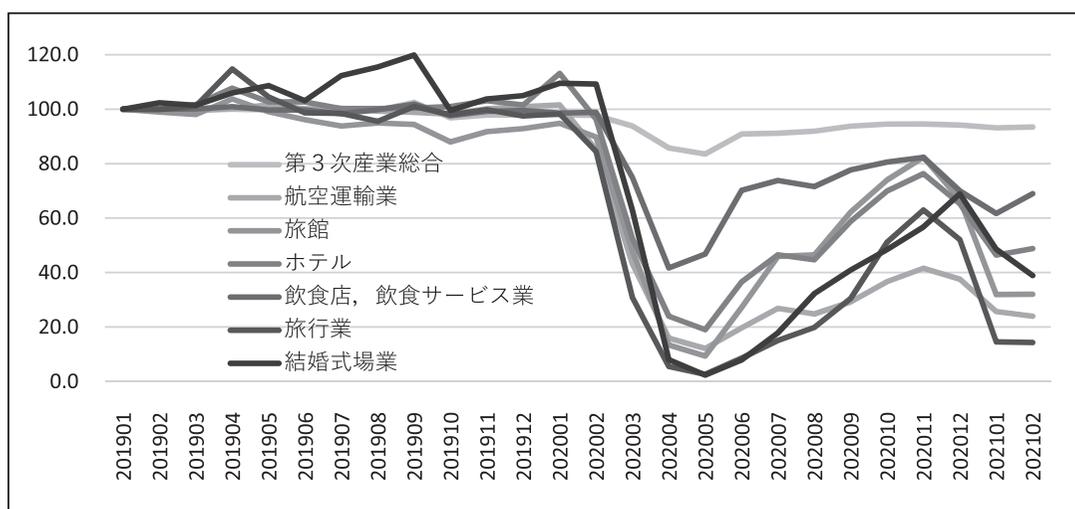
仮に今後、新型コロナウイルス感染症のワクチンが普及をし始めて、経済が徐々に回復に向かったとしても、コロナ前の水準に戻るまではかなりの時間がかかりそうである。IMFは日本の経済成長率の見通しとして、2021年4月6日に「2021年度を3.5%」、「2022年度を2.5%」と発表しているが、2021年度の第1、第2四半期の見通しは厳しく、この数値が実現するかについては疑問が残る。仮に年率2%程度の経済成長が実現できたとしても、コロナ前の水準に戻るまでは2022年12月末前後までの期間を必要としており、年率1%程度の経済成長率であれば、2024年始めまでの期間が必要となる(図2-1参照)。



出所：日本経済研究センター HP より(2021年2月まで：単位 兆円)

図2-1 実質GDP(季節調整済年率換算値)がコロナ前の水準に戻るまでの時間

一方、新型コロナウイルス感染症の影響の大きさは、業種・企業ごとに大きな違いがあり、過去1年間で増益となった企業がある一方、かつてないほどに甚大な打撃を受けて財務体質が急激に悪化したり、債務超過に陥り、デフォルトを起こしてしまった企業も出ている。図2-2には、2019年1月から2021年2月までの第3次産業活動指数(2019年=100 季節調整済み)と下落率の大きい産業を示している。この図からも、2020年2月以降、旅行業、航空運輸業、旅館、結婚式場業、ホテルなどへの影響が非常に大きかったことが分かる。これらの産業には、国際観光学科の学生の就職先としての関心が強い航空会社、旅行会社、ブライダル、ホテルが含まれている。新聞報道等で取り上げられる内容は、これらの企業の中でも大手のものが中心で、断片的な情報である。従って、今回の新型コロナウイルス感染症がこれらの企業に与えている影響の程度や企業の対応策全体、倒産の可能性などを知るには十分ではない。



出所：経済産業省 HPより

図2-2 第3次産業活動指数(業種別：2019年1月=100 季節調整済み)

そこで、今回は、国際観光学科の学生の就職先としての関心が強い旅行会社、ホテル、航空会社に焦点を当て、収益、財務状況と今後の見通しを確認するとともに、コロナ禍での観光関連企業のリスク管理の方法、ポストコロナの企業の変化や大学生に求められる資質、能力、知識の変化についても調査を行った²。

2 今回の新型コロナウイルス感染症防止対策の影響を最も大きく受けた業種の1つである飲食関係企業についても、時間の許す限りの調査を行った。当該産業全体を網羅することができないため、今回は、フードテーマパークなどに経営の多角化を図る老舗飲食店の同族企業(八丁味噌カクキュー、春華堂、竹茗堂茶舗、鈴鹿など)に焦点を当て、これらの企業が掲げる長期経営目標・計画や、事業承継上での弱点克服策、コロナ禍でのリスクマネジメントなど現地調査も平行して実施した。コロナ下での飲食産業の苦境と、その中でも今後を見据えて、倒産企業や赤字企業を積極的にM&Aで吸収する企業の実態については、近い時期に成果を発表予定である。

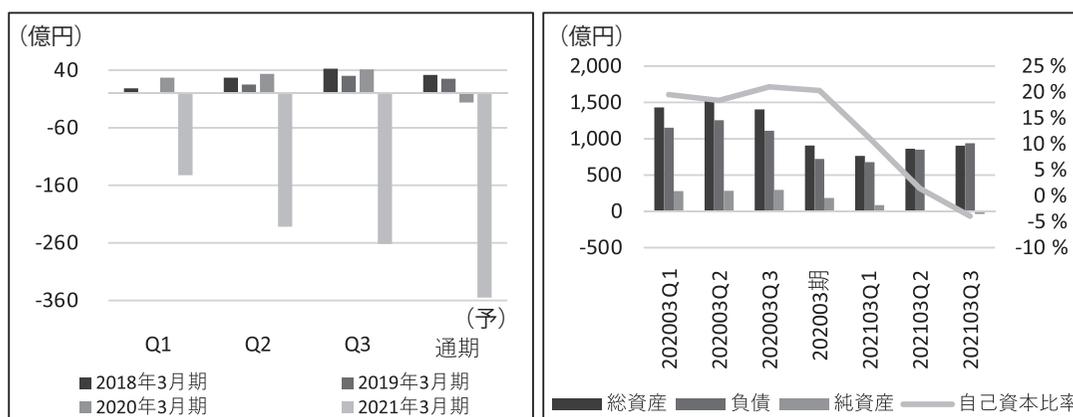
3. 旅行会社の収益、財務状況とリスク対応

今回は、四半期決算短信を発表しているKNT-CTホールディングス(株)、(株)エイチ・アイ・エスを対象として検討を行ったが、紙面の関係で、KNT-CTホールディングス(株)の調査結果のみを以下に示す。なお、(株)JTBについては、非上場であり、検討段階で必要な情報が入手できなかったため、検討対象から除外した。

3.1 KNT-CTホールディングス

(1)業績・財務状況

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う影響は甚大なものがあり、KNT-CT発表の決算短信によると、2021年3月期第3四半期までの売上高は612億円(前年同期比81.1%減)、営業損失は262億円(前年同期比303億円減)、親会社株主に帰属する四半期純損失は216億円(前年同期比242億円減)となった。2021年度3月末決算時には営業利益が-355億円になるという予測がされている(図3-1(左)のKNT-CTの営業利益の推移を参照)。



出所：KNT-CT決算短信

図3-1 KNT-CTの営業利益(左)と主要財務データ(右)の推移

同第3四半期末の資産合計は、前連結会計年度末に比べ、2億円(0.3%)減少し904億円、負債合計は、前年度末に比べ、216億円(30.0%)増加し939億円となった。純資産合計は、前年度末に比べ219億円減少し-35億円となり、業績の悪化に伴い、自己資本比率は2021年3月期の第1四半期から急激に低下し、第3四半期には-3.9%まで下落した(債務超過)。図3-1(右)にKNT-CTの財務データの推移を示す。

(2)新型コロナウイルス感染症への対応のために取った対応(リスク管理対応)

設立以来最大の赤字であるだけでなく、その額は非常に大きなものとなってしまった。この間、企業存続のために、考え得るいろいろな対策が講じられた。

- ・デフォルト回避のための流動性資産の確保への対応

債務超過という危機的な状況下にある中で、新型コロナウイルス感染症の拡大がさらに続くこと

を想定して、2021年第2四半期には主要取引先銀行と300億円のコミットメントラインを設定済みである。手元流動性(現預金+短期保有有価証券)資金も2021年第3四半期には前年度以上を確保しており、当面の運転資金に関しては問題ないと考えられる。なお、ネット・キャッシュ(現預金+短期保有有価証券-有利子負債-前受金)に関しても、大きな問題は見られない。

・収入面での対応

コロナ禍での収入面の急激かつ大幅な低下に対しては、工夫の余地は限定的であり、その効果も決して大きくない。その中でも、わずかでも収益に寄与しようとする試みもされている。なお、雇用調整助成金(81億円)の受給は収入面では非常に大きく目立ったプラスの要因となっている。

・支出面での対応

コロナ禍では、収入面での対応が限定的であることもあり、業績面での対応の中心は支出抑制が中心となっている。売上高の大幅減少で売上原価も大きく減少しているが、販管費の削減は人件費が中心ということもあり、削減も難しい。具体的には、店舗の縮小、支店の集約、さらには人員調整(約3分の2に縮小)や役員報酬や従業員給与の減額などを実施している。

(3)今後の見通しと課題

当面の倒産リスクは低いものの、今回の新型コロナウイルス感染症がKNT-CTに与えた影響は非常に大きい。仮に、純資産をコロナ前の水準(300億円)に戻すために親会社株主に帰属する利益を充填した場合にどの程度の年数がかかるかを計算すると、売上高に対する親会社株主利益の割合はコロナ前までの水準の1%程度、売上高が3,000億円と仮定すると10年必要となる(表3-1(左)を参照)。また、コロナ禍で失った営業損失の金額(約400億円)を取り戻すために親会社株主に帰属する利益を充填した場合にどの程度の年数がかかるかを計算すると、売上高に対する営業利益の割合はコロナ前までの水準の1%程度、売上高が3,000億円と仮定すると13.3年必要となる(表3-1(右)を参照されたい)。

表3-1 純資産をコロナ前の水準に戻すための必要年数の目安(左)と
コロナ禍で失った営業損失を取り戻すための必要年数の目安(右)

KNT-CT		売上高(単位:億円)				KNT-CT		売上高(単位:億円)			
		2,500	3,000	3,500	4,000			2,500	3,000	3,500	4,000
売上高に対する親会社株主利益の割合	0.5%	24.0	20.0	17.1	15.0	売上高に対する営業利益の割合	1.0%	16.0	13.3	11.4	10.0
	1.0%	12.0	10.0	8.6	7.5		2.0%	8.0	6.7	5.7	5.0
	1.5%	8.0	6.7	5.7	5.0		3.0%	5.3	4.4	3.8	3.3
	2.0%	6.0	5.0	4.3	3.8		4.0%	4.0	3.3	2.9	2.5

出所:筆者作成

この年数を推定する際に使用した前提条件は、決して厳しすぎるものではない。ポストコロナの旅行業界を取り巻く環境は厳しく、コロナ前の売り上げ水準である4,000億円の水準に到達する可能性は低く、売上高に対する親会社株主利益の割合の1%程度、売上高に対する営業利益の割合の1%はコロナ前の水準であり、企業体質を大幅に変えない限り、この数値を維持することさえ難しいと考えられる。KNT-CTを始めとする旅行会社は、新型コロナウイルス感染症問題が発生する前から、低収益体質という根本的な問題を抱えていた。KNT-CTの売上高営業利益率は1%に満たない上に、

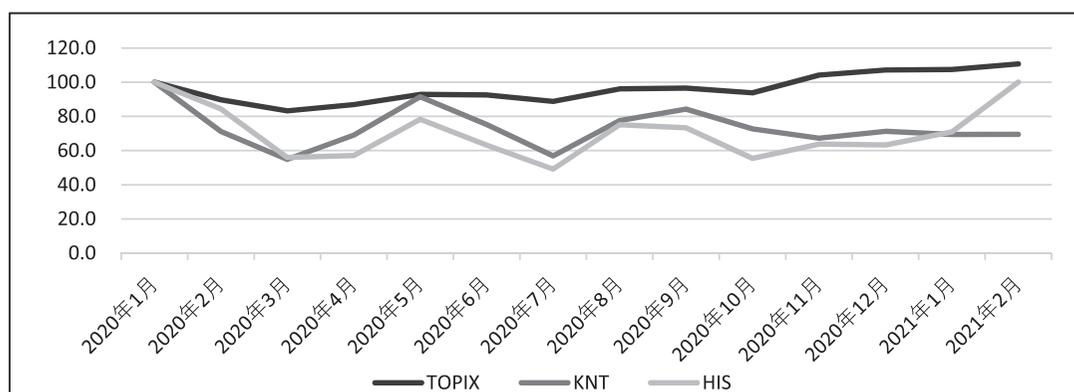
ROEの水準は5%程度であり、株主資本コスト³が10%程度であるとすれば、新型コロナ感染症問題が発生する前から価値棄損を起こしていた可能性が高い。価値棄損からの脱却が第一の課題である。

なお、KNT-CTは、2020年11月11日に「事業構造改革の実施」、2021年2月9日に「中期経営計画」を公表している。これまでの事業の見直しや店舗の縮小、支店の集約、さらには人員調整、役員報酬や従業員給与の減額などを計画(一部実施済み)している。また、「専門性・収益性の高い分野への経営資源集中による差別化」を進め、並行して合理化を進めることで、2025年で100億円以上の改善(2018年3月期を基準として)を見込んで営業利益を130億円とする期待値を置いている。しかし、この数値を実現することは非常に難しく、好環境に恵まれない限り、実現は簡単ではない。今回示された中期経営計画は、既存のビジネスモデルの延長線上のものであり、抜本的な改革となっていない。

今後の見通しであるが、これまでの低収益体質では、明るい未来は描けない。観光業を取り巻く環境が大きく変化する可能性もあり、真の意味での企業の変革が求められている。すでに発表されている事業計画は従来の路線から大きく変化しようとするものではなく、十分とはいえない。経営陣はもとより、社員1人1人の意識の変化が必要であり、ブレイクスルーが求められている。

3.2 株価から見た評価

現時点(2021年2月末)でのデフォルトリスクならびに将来に対する市場の期待を確認するために、新型コロナウイルス感染症が問題となりはじめた2020年1月末を起点とした13カ月間の株価の推移をエイチ・アイ・エスとともに図3-2に示す。この図から、2021年2月末時点では、KNT-CTは市場平均に対して41.2ポイント劣後しているが、株価水準は、2021年3月16日の終値で見ても1,134円であり、債務超過の懸念が高まっても、株価は急落しておらず、市場はKNT-CTに対して、コロナ後の復活を予想していると解釈することもできる。



出所：東京証券取引所

図3-2 エイチ・アイ・エス、KNT-CTとTOPIXの株価の推移

3 過去5年間の株式価格データから推定したベータ値は1.5(ただし、統計的に有意ではない)で、株式市場のリスクプレミアムを6%、10年の無リスク金利を1%として、CAPM式より計算。

3.3 企業が求める大学生の資質、能力、知識の変化

旅行会社の最大手であり、業界のリーダー的存在であるJTB(株)は非上場で四半期データを公表していないため、今回の検討対象から除外した。しかし、JTBも他の旅行会社と同様、厳しい環境下で苦戦している。店舗の削減(115店舗)、早期退職者募集や新卒学生採用の原則中止や役員報酬の削減、社員の賞与のカットや一時帰休、他社への派遣に加えて、手元流動性資金の確保のための資金の借り入れに加えて、減資まで行っている。このような状況下で、JTBは、これまでの旅行会社からの脱却を進めている。エイチ・アイ・エスも方向性は違うものの、同様にこれまでの旅行会社からの脱却を進めている。

しかし、日本には旅行会社が1万社以上あり、その中でエイチ・アイ・エスとJTB以外は大胆なビジネスモデルへの転換を目指している旅行会社が見当たらない。求める人材にも目立った変化が感じられない。しかし、低収益性という構造的な問題は解決せず、将来性という意味では期待ができない。一方、JTBはソリューションビジネスに活路を見出そうとしており、ヒアリング、調査・分析、仮説・提案、プレゼンテーションなどのスキルを持った人材が必要とされる(他の従来型の旅行大手も同様にソリューションビジネスへの強化を目指している会社は多く、こうした人材の需要は一層高まるものと考えられる)。一方、エイチ・アイ・エスは、多角化を進め、全く別の事業にも乗り出そうとしている。このような方向性を目指す既存の旅行会社は、資本金の問題もあり、現れない可能性が高いと考えられる。

従って、前述のようなソリューションビジネスを実行できるスキルを持った学生の育成は重要であり、これまでの「旅行プランナー」を意識したプログラムに代えて、よりハードルの高いソリューションビジネスを実行できるスキルが学べるプログラムへの変更が求められる。

4. 宿泊関連会社の収益、財務状況とリスク対応

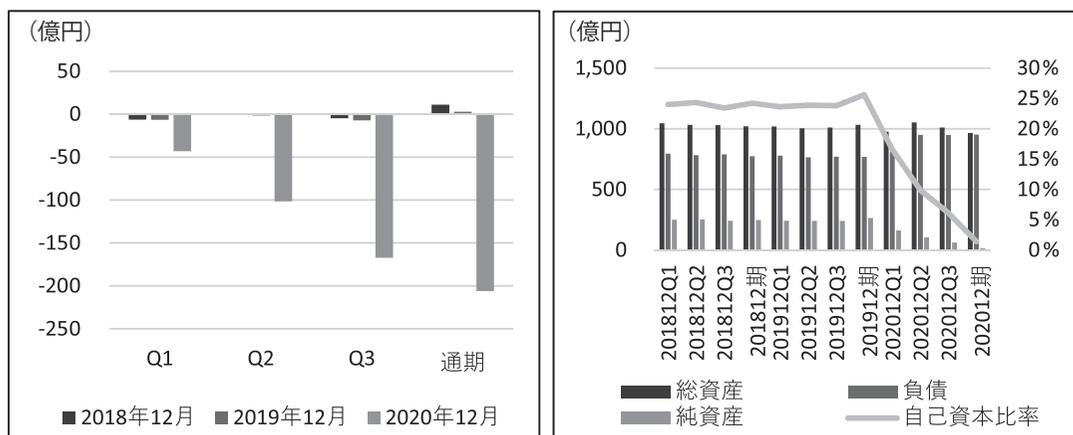
今回は、四半期決算短信を発表している藤田観光、帝国ホテル、ロイヤルホテルを対象として検討を行ったが、紙面の関係で、藤田観光の調査結果のみを以下に示す。

4.1 藤田観光

(1)業績・財務状況

2020年2月以降、業績が急激かつ大幅に悪化し、2020年12月期の売上高は前期比423億円減収の266億円となり、営業損失は前期比209億円悪化の206億円、経常損失は前期比213億円悪化の209億円となった。親会社株主に帰属する当期純損失は、前期比221億円悪化の224億円となり、危機的な決算となった(図4-1 藤田観光の営業利益(左)の推移を参照)。

業績悪化に伴い、2020年12月期の総資産は、前連結会計年度末と比較して67億円減少の966億円となり、固定資産は主に投資有価証券の売却や時価下落により56億円減少した。また、負債は、新型コロナウイルス感染症による業績悪化に伴う倒産リスクを回避するため、手元流動性資産を増やすことを目的に借入金を増やし、前連結会計年度末と比較して184億円増加の952億円となった。純資産は、前連結会計年度末と比較して251億円減少の13億円となった。自己資本比率は2019年12月期以降急激に悪化し、2020年12月期には債務超過直前の1.2%まで急落し、2021年12月期第1四半期には債務超過に陥る可能性が高まっている。図4-1(右)に、藤田観光の主要財務データの推移を示す。



出所：藤田観光 決算短信

図4-1 藤田観光の営業利益(左)と主要財務データ(右)の推移

(2) 新型コロナウイルス感染症への対応のために取った対応(リスク管理対応)

・デフォルト回避のための流動性資産の確保への対応

債務超過直前という危機的な状況下にある中でも、新型コロナウイルス感染症の拡大が続くことを想定して、11の金融機関から220億円の借入を行っている。手元流動性資金(現預金+短期保有有価証券)は新型コロナウイルス感染症が本格的に拡大を始める頃には確保をしておき、当面の運転資金に関しては問題ないと考えられる。なお、ネット・キャッシュ(現預金+短期保有有価証券-有利子負債-前受金)に関しては、少なくとも2020年12月期で見ると、大きな問題は生じていない。

・収入面での対応

コロナ禍での収入面の急激かつ大幅な低下に対しては、工夫の余地は限定的であり、その効果も決して大きくない。その中でも、わずかでも収益に寄与しようとする試みもされている。なお、雇用調整助成金(32億円)の受給は収入面では非常に大きく目立ったプラスの要因となっている。

・支出面での対応

コロナ禍では、収入面での対応が限定的であることもあり、業績面での対応の中心は支出抑制が中心となっている。売上高の大幅減少で売上原価も大きく減少しているが、販管費の削減は人件費が中心ということもあり、削減も難しい。

主なコスト削減策は以下の通り。

従業員の一時帰休：社員、契約社員、パートアルバイトなど全従業員約5,500名を対象に月平均6日の一時帰休を実施。雇用調整助成金約31億円を特別利益として計上。

役員報酬の減額：4月より月額報酬を減額。9月以降は代表取締役の50%削減をはじめ、さらなる減額を実施。

従業員の処遇変更：夏季賞与を3分の2減額、冬季賞与支給なし。11月以降、管理職の基本給5%減額。時間外、深夜等の各種割り増し手当の規定見直し 委託業務内製化と契約見直し。

客室清掃や食器洗浄などの外注業務の内製化：稼働状況に合わせた契約内容の見直しにより、労務費を削減。

賃料の減額：WHG事業他、すべての賃貸事業所において賃料減額を交渉。

投資計画の見送り：計画の再精査により不急の投資案件を見送り。
 その他費用の削減：広告宣伝費などの抑制。

(3) 今後の見通しと課題

当面の倒産リスクは低いものの、今回の新型コロナウイルス感染症が藤田観光に与えた影響は非常に大きい。仮に、純資産をコロナ前の水準(250億円)に戻すために親会社株主に帰属する利益を充填したとした場合にどの程度の年数がかかるかを計算すると、売上高に対する親会社株主利益の割合はコロナ前までの水準の1%程度、売上高が700億円と仮定すると28.6年必要となる。また、コロナ禍で失った営業損失の金額(約210億円)を取り戻すために親会社株主に帰属する利益を充填したとした場合にどの程度の年数がかかるかを計算すると、売上高に対する営業利益の割合はコロナ前までの水準の0.1%程度、売上高が700億円と仮定すると71.4年必要となる。

表4-1 純資産をコロナ前の水準に戻すための必要年数の目安(左)と
 コロナ禍で失った営業損失を取り戻すための必要年数の目安(右)

藤田観光		売上高(単位：億円)				藤田観光		売上高(単位：億円)			
		600	700	800	900			600	700	800	900
売上高に対する 営業利益の割合	1.0%	33.3	28.6	25.0	22.2	売上高に対する 親会社株主利益 の割合	0.5%	83.3	71.4	62.5	55.6
	2.0%	16.7	14.3	12.5	11.1		1.0%	41.7	35.7	31.3	27.8
	3.0%	11.1	9.5	8.3	7.4		1.5%	27.8	23.8	20.8	18.5
	4.0%	8.3	7.1	6.3	5.6		2.0%	20.8	17.9	15.6	13.9

出所：筆者作成

なお、この年数を推定する際に使用した前提条件は、多少厳しめの数値である。観光客が戻りさえすれば、コロナ前の水準に戻ることは難しくない上に、工夫次第では売上高を高めることは可能である。ただし、藤田観光は、新型コロナウイルス感染症問題が発生する前から、低収益体質という根本的な問題を抱えている。藤田観光の売上高営業利益率は1%程度で、ROEの水準は5%にすら到達できていない(表4-1参照)。株主資本コスト⁴が8%強であるとすれば、新型コロナウイルス感染症問題が発生する前から価値棄損を起こしていた可能性が高い。価値棄損からの脱却が第一の課題である。

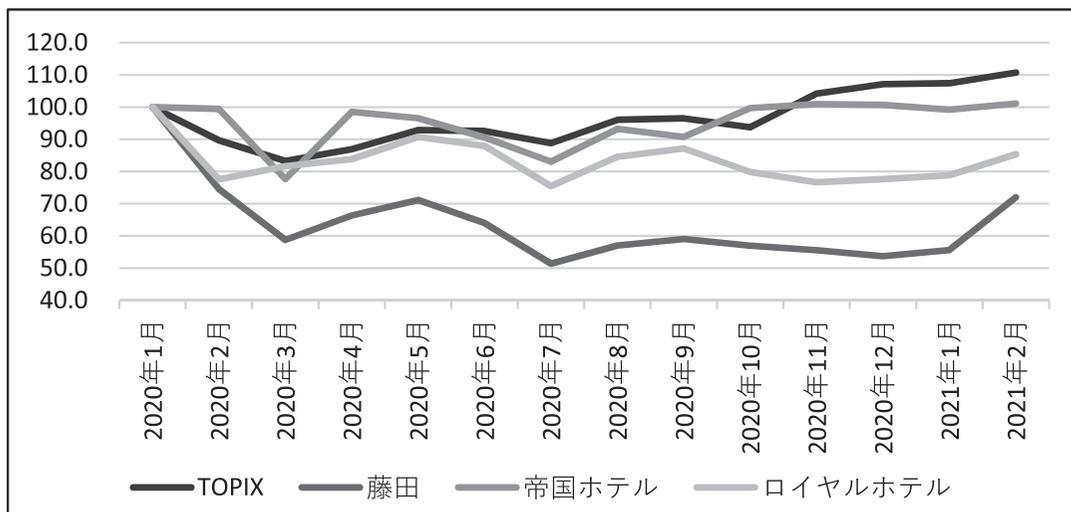
また、2020年12月に発表された「コロナ禍を踏まえ策定した事業計画(2021年～2025年)」で、具体的な当面の対応策が示されており、今回の新型コロナウイルス問題の解決が長引かない限り、時間はかかるものの復活できる可能性が高い。

今後の見通しであるが、これまでの低収益体質では、明るい未来は描けない。宿泊業を取り巻く環境が大きく変化する可能性もあり、時代の変化に対応した企業の変革が求められている。すでに発表されている事業計画をスタート台として、経営陣はもとより、社員1人1人の意識の変化が必要であり、時代の変化に対応できる企業への変化が求められている。

4 過去五年間の株式価格データから推定したベータ値は1.2(ただし、統計的に有意ではない)で、株式市場のリスクプレミアムを6%、10年の無リスク金利を1%として、CAPM式より計算。

4.2 株価からの評価

現時点(2021年2月末時点)でのデフォルトリスクならびに将来に対する期待を確認するために、2020年1月末を起点とした13カ月間の株価の推移を帝国ホテルとロイヤルホテルとともに、図4-2に示す。2021年2月末時点で見ると、市場平均を38.7ポイント劣後している。しかし、2021年2月末時点での藤田観光の株価は1,910円で、デフォルトすることは想定していない。収益、そして財務超過直前という財政面での厳しさから考えると、将来に対する期待が高いとも言える。



出所：東京証券取引所

図4-2 ホテル3社とTOPIXの株価の推移(2020年1月末の株価を100とした場合)

4.3 企業が求める大学生の資質、能力、知識の変化

宿泊業の将来に不安を感じ、宿泊業に携わっていた優秀な人材の流出もあり、コロナ後は人材不足が顕在化する可能性もあるものの、多くの宿泊関連企業は今回のコロナ感染症の期間に財務体質が大きく弱体化している。

多くの宿泊関連企業では、非接触での対応を求める顧客が増え(全く逆に人との接触を期待してホテルを訪れる顧客もいる)、スマートフォン等の活用は当然のこととして、業界全体の課題である低収益性からの脱却は最優先課題である。そのためには、顧客データを分析し、マーケティングに利用するなどのスキルを持った人材の確保も重要になっていると予想される。いわゆるITスキル、DXスキルを持った人材である。

今後の宿泊業界の新卒採用は、今後の新型コロナウイルス感染症の感染状況次第であるが、現在の状況から想定すると、年明け頃(2022年)から人の動きが本格化したとしても、2022年度採用は企業側が対応しきれず、人手不足のまま需要が回復して中途採用で何とか凌ごうとするが補充が追いつかず、23年度採用に移行すると想定される。

このような環境下で、大学生に求められることは、「安心・安全」に対する高い意識と従前以上に「誠実さ」と「協調性」が求められることが想定される。大学として、これらのニーズに応えるためには、従来のプログラムを基本としながら、「業界の実務知識」を詰め込むのではなく、これま

で以上に「誠実さ」、「協調性」そして、顧客との「コミュニケーション能力」を身につけることができる内容に変更する必要がある。また、ITスキル、DXスキルも、今後社員に求められる重要な要件となることが予想され、これに対応したプログラムの提供も検討していく必要がある。

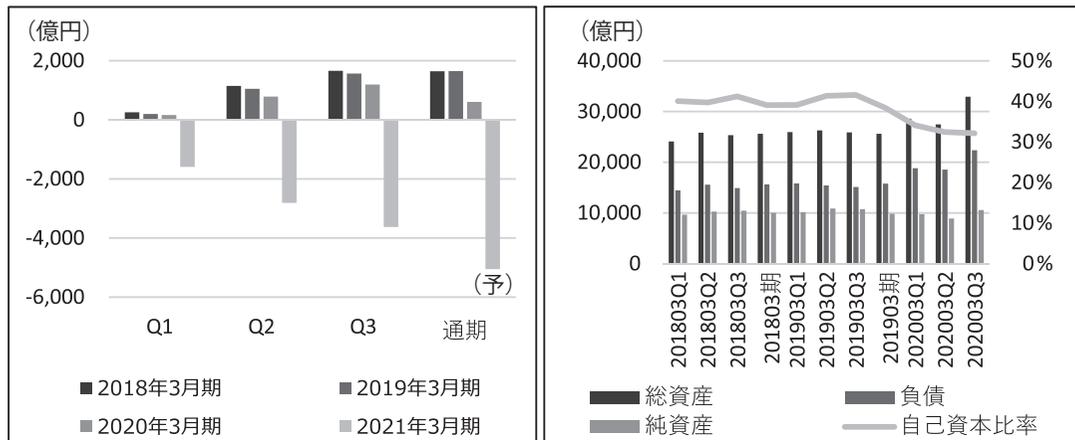
5. 航空業界

今回は、四半期決算短信を発表しているANAホールディングス株式会社、日本航空株式会社を対象として検討を行ったが、紙面の関係で、ANAホールディングス株式会社の調査結果のみを以下に示す。

5.1 ANAホールディングス株式会社

(1)業績・財務状況

2021年3月第3四半期も、すべてのセグメントで新型コロナウイルス感染症による甚大な影響を受け、売上高は大幅に減少し5,276億円となった。運航規模の抑制による変動費の削減に加え、人件費等の固定費を削減し4,730億円のコスト削減策(雇用調整助成金337億円の効果を含む)を実施したものの、営業損失は3,624億円、経常損失は3,507億円、親会社株主に帰属する四半期純損失は3,095億円となった。(図5-1のANAホールディングス株式会社の営業利益の推移を参照されたい。)なお、収支改善を進めるための大量の航空機の早期退役に伴う減損損失を含め、事業構造改革費用として760億円を特別損失に計上している。



出所：ANAホールディングス株式会社 決算短信
図5-1 ANAホールディングス株式会社の営業利益と主要財務データの推移
 (注：2021年3月期のデータは会社四季報の予想値を使用)

財政状態については、まず資産全体は、航空機の早期退役を行った一方で、資金調達により手元流動性を高めた結果、前期末に比べて7,332億円増加し、3兆2,933億円となった。負債については、劣後ローン等金融機関から借入を行った結果、前期末に比べて7,446億円増加し、2兆2,359億円となった(有利子負債は、前期末比8,456億円増加で、1兆6,885億円)。純資産は、事業構造改

革の加速や、財務基盤の強化等を目的とした公募増資の実施により、資本金ならびに資本剰余金が2,768億円増加した一方で、利益剰余金が3,106億円減少し、1兆574億円となった。現金及び預金に有価証券を加えた手元流動性資金は前期末から8,053億円増加し、1兆440億円となった。

キャッシュ・フローは、当第3四半期の税金等調整前四半期純損失4,281億円に減価償却費等の非資金項目、営業活動に係る債権・債務の加減算を行った結果、営業活動によるキャッシュ・フローは2,009億円の支出となり、設備投資における1,320億円の支出に3ヵ月超の預金の移動等を加えた結果、5,213億円の支出となった。財務活動においては、劣後ローン等資金調達を行ったことから、財務活動によるキャッシュ・フローは1兆1,105億円の収入となった。以上の結果、第3四半期末における現金及び現金同等物は、前期末に比べて3,876億円増加し、5,236億円となった。

(2) 新型コロナウイルス感染症への対応のために取った対応(リスク管理対応)

・デフォルト回避のための流動性資産の確保への対応

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、ANAホールディングス株式会社は甚大な影響を受けており、今後も極めて厳しい経営状況が続くと予想される。このような状況下で、民間金融機関及び日本政策投資銀行からの9,350億円の借り入れ、公募増資による2,768億円の資金調達を行っている。さらに、融資枠として3,500億円のコミットメントライン契約を締結し、当面の手元流動性資金の確保が終了している。手元流動性(現預金+短期保有有価証券)は新型コロナウイルス感染症が本格的に拡大を始める頃には確保をしており、当面の運転資金に関しては問題ないと考えられる。なお、ネット・キャッシュ(現預金+短期保有有価証券-有利子負債-前受金)に関しては、少なくとも2021年3月期第3四半期のデータで見ると、大きな問題は生じていない。

・収入面での対応

コロナ禍での収入面の急激かつ大幅な低下に対しては、工夫の余地は限定的であり、その効果も決して大きくない。その中でも、わずかでも収益に寄与しようとする試みもされている。なお、雇用調整助成金(337億円)の受給は収入面では非常に大きく目立ったプラスの要因となっている。

・支出面での対応

コロナ禍では、収入面での対応が限定的であることもあり、業績面での対応の中心は支出抑制が中心となっている。売上高の大幅減少で売上原価も大きく減少しているが、販管費の削減は人件費が中心ということもあり、削減も難しい。

主なコスト削減策は以下の通り。

- ・航空事業における運航規模の抑制、燃油費等の運航関連費用の削減
- ・役員報酬・管理職賃金の減額
- ・従業員の一時帰休の活用等による人件費の削減

(3) 今後の見通しと課題

当面の倒産リスクは低いものの、今回の新型コロナウイルス感染症がANAホールディングス株式会社を与えた影響は非常に大きい。

仮に、負債額を2019年3月期末の水準(1兆5,778億円)に戻すために親会社株主に帰属する利益を充填したとした場合にどの程度の年数がかかるかを計算すると、売上高に対する親会社株主利益の割合はコロナ前までの水準の8%程度、売上高が2兆円と仮定すると5年程度が必要となる。また、コロナ禍で失った営業損失の金額(約7,750億円)を取り戻すためにコロナ前の営業利益の水準

をもとにした場合、どの程度の年数がかかるかを計算すると、売上高に対する営業利益の割合はコロナ前までの水準の8%程度、売上高が2,000億円と仮定すると5.5年程度必要となる。

**表5-1 純資産をコロナ前の水準に戻すための必要年数の目安(左)と
コロナ禍で失った営業損失を取り戻すための必要年数の目安(右)**

コロナ禍での損失(営業利益)回復必要年数						負債額を2019年3月期末の水準に戻すための必要年数の目安					
ANA		売上高(単位:億円)				ANA		売上高(単位:億円)			
		16,000	20,000	24,000	28,000			16,000	20,000	24,000	28,000
売上高に対する 営業利益の割合	6.0%	8.3	6.7	5.6	4.8	売上高に対する 親会社株主利益 の割合	4.0%	10.3	8.2	6.9	5.9
	8.0%	6.3	5.0	4.2	3.6		6.0%	6.9	5.5	4.6	3.9
	10.0%	5.0	4.0	3.3	2.9		8.0%	5.1	4.1	3.4	2.9
	12.0%	4.2	3.3	2.8	2.4		10.0%	4.1	3.3	2.7	2.4

売上高に対する営業利益の割合はコロナ前までは8%程度 売上高に対する親会社株主利益の割合はコロナ前までは6%前後
出所:筆者作成

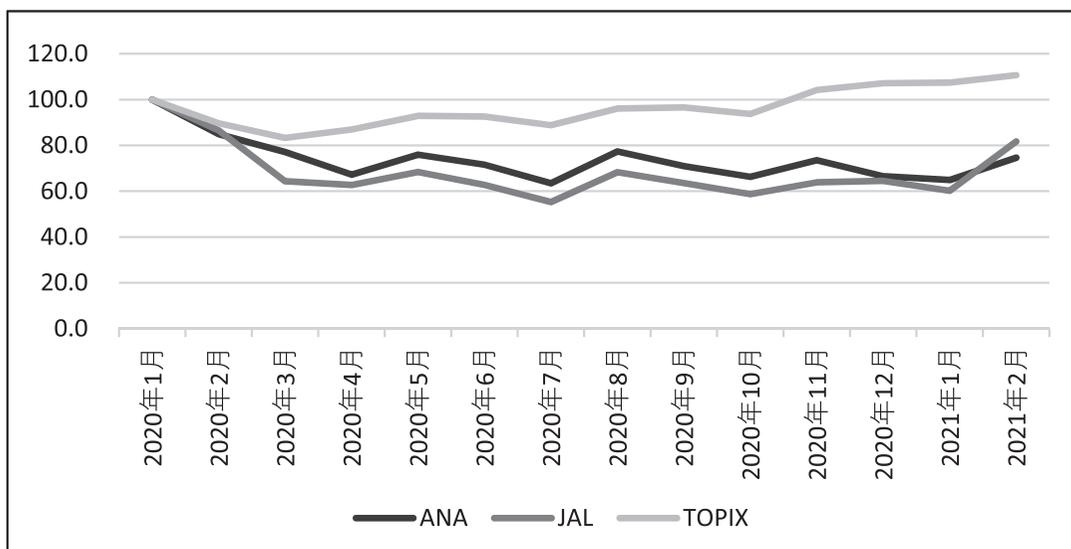
なお、この年数を推定する際に使用した前提条件は、多少楽観的な数値である。世界的な人の移動が本格化されることが前提であり、生活様式、仕事の進め方が変わって、コロナ前の水準に飛行機利用者が増えることはないかもしれない。ただし、ANAの業績は、新型コロナウイルス感染症問題が発生する前から、多少低下傾向にあった。ANAの売上高営業利益率は8%程度で、ROEの水準は低下傾向にあり、株主資本コスト⁵が7%強であるとすれば、新型コロナウイルス感染症問題が発生する前から価値棄損を起こしかねない状況になっている。価値創造への企業体質の強化が第一の課題である。

今後の見通しであるが、今回の新型コロナウイルス感染症によりANAの財務体質は大きく悪化してしまったことは事実である。コロナ問題発生前からの収益性悪化も抜本的対策が必要である。ただし、多くの航空会社も同様、倒産や業務縮小を余儀なくされてしまっており、コロナ後には大きな飛躍の機会も存在すると考えられる。コロナ後には、航空業を取り巻く環境が大きく変化する可能性があり、環境変化に対応した企業の柔軟かつ迅速な対応が大きなポイントとなるのではないかと。

5.2 株価からの評価

現時点(2021年2月末時点)でのデフォルトリスクならびに将来に対する期待を確認するために、2020年1月末を起点とした13カ月間の株価の推移をJALとともに図5-2に示す。大幅に業績が悪化してこれまでになかった厳しい経営環境が続くことが予想されているにも関わらず、ANAとJALの株価の推移を見ると、コロナ後の復活を予想して、市場はまずまずの評価をしている。対TOPIXではコロナ問題発生以降、大きく評価を下げてはいるものの、ANAとJALの株価の水準は2021年2月25日終値で2,603円と2,531円を付けており、倒産リスクは顕在化していない。

5 過去5年間の株式価格データから推定したベータ値は1.0(ただし、統計的に有意ではない)で、株式市場のリスクプレミアムを6%、10年の無リスク金利を1%として、CAPM式より計算。なお、ベータ値は直近で上昇傾向にあり。



出所：東京証券取引所

図5-2 日本航空株式会社、ANAホールディングズとTOPIXの株価の推移
(2010年1月末の株価を100とした場合)

5.3 企業が求める大学生の資質、能力、知識の変化

IATAは世界的な航空需要の回復は2024年以降になると予想している。また、UNWTOも同様の予測をしている。主要顧客であるビジネス客の利用が行動変容(オンライン化)の結果として減少することが考えられることから、FSCのコロナ後の需要がコロナ前の水準に戻るとは考えにくい。その意味では観光客主体のLCCの方が需要の回復は早いと考えられる。

これまで、航空業界は新入社員を中心とした大量採用を行ってきた(特に、ANAは2020年羽田国際線増枠を見据えてここ数年大量採用を行ってきた)ため、人材はかなりだぶついている。ただし、パイロットはバブル期入社的大量退職が始まる「2030年問題」があるので、必要最低限の採用は必要と考えられる。このような状況を考えると、客室乗務員やグランドスタッフの本格的な採用は2024年3月末採用になる可能性が高い。

今回の新型コロナウイルス感染症により、航空業界を取り巻く環境が大きく変化していくことが予想される中で、アフターコロナの新卒社員に求められる能力としては、今後は大手企業であっても既存のビジネスモデルが通用せず、求められる必要スキルとしては、

- ・既存の枠にとらわれない柔軟な発想
- ・新しいビジネスチャンスを見つけ出す嗅覚と行動力

を挙げることができる。この変化に対応して、次年度以降のキャリア形成科目では、当面は航空業界への就職は難しく、学生の視野を広げ、他の業界(企業)に関心を持たせることが必要であり、同時に、「既存の枠にとらわれない柔軟な発想」や「新しいビジネスチャンスを見つけ出す嗅覚と行動力」が身に付くカリキュラムとする必要がある。これらのスキルは航空業界だけでなく、多くの企業が社員に求めるスキルである。その分野の専門知識は企業人となれば短時間に身に付くものであり、専門分野を題材として「柔軟な発想」や「新しいビジネスチャンスを見つけ出す嗅覚と行動力」

が身に着く授業を中心に、カリキュラムを構成していく必要がある。そのためには、データを集め、分析し、戦略を立案できるスキルも必要となる。

6. コロナ禍での観光関連企業のリスク管理

今回の新型コロナウイルス感染症のような、国内を含む世界全体を巻き込んだ予想不能な大規模かつ長期に渡るリスク事象は、個々の企業努力は必要ではあるものの、一企業の努力で対処できるものではない。避けることができないシステムティックなリスクであり、事前の対応を考えるにはあまりにコストがかかりすぎる問題でもある。致命的なダメージを回避するためには、個々の企業の努力に加えて、政府や地方自治体の迅速かつ適切な対応が求められることは言うまでもない。今回の調査、分析から明らかになった政府、自治体、企業の各レベルで取るべきリスク対応を整理すると以下の通りである。

1) 政府レベルでの対応

新型コロナウイルス感染症拡大の抑制策については、今回の研究の目的から外れるため、検討対象から除外し、新型コロナウイルス感染症が国内全体に拡大している状況下での対応策に限定して、取るべき対応策を列挙する。

- ・被害が大きい業態への集中的、即効的な金融支援
- ・収入が激減した(一定水準を下回った)世帯への現金支給、融資

なお、今回の政府による巨額の財政出動は止むを得ない対応であったが、結果的には、今後国民が背負う国民の借金である。新型コロナウイルス感染症が拡大する前からすでにある国家の巨額の負債ですら返済の見通しが立たない中での負債の増加は、国家破綻の可能性を高めることを意味し、近い将来の増税など、国民の負担は避けられない。

2) 自治体レベルでの対応

- ・政府レベルの対応は、地域の状況に則したきめ細かな対策やスピード感という点で課題が残る。一方、自治体(県や市町村)レベルでの対応は、その地域に則したきめ細かな対応が可能であり、地元企業や雇用をある程度守ることができる。政府からの権限(予算を含む)の委譲がされることで、効果的な対応が可能である。
- ・地域内で被害が大きい業態への集中的、即効的な営業支援(県民を対象としたGOTOキャンペーンなど)
- ・余剰人員が出ている企業からの他業態への一時的人材派遣斡旋

3) 個別企業での対応

- ・企業を倒産させないための手元流動性資金の確保と財務の健全性確保：
 - ① 当面の手元流動性資金の確保を目的とした主要取引先銀行からの劣後ローンなどの借入金追加やコミットメントライン設定と公表(金融機関等による資金繰り支援の活用)
 - ② (公募)増資等による財務基盤の安定化
 - ③ (必要に応じて)業務提携による金融支援

・固定費(支出)を抑制するための対策：

- ① 稼働率が低下した施設の早期休業判断と従業員の一時帰休
- ② 固定費削減策の早期実施(役員、社員の給与、賞与の一時的削減が中心)
- ③ 収益性の低い事業、資産の売却

・収入面の対応：

- ① 雇用調整助成金等の活用
- ② 稼働率が低下した施設の他用途利用(一部客室のリモートワーク用スペース化、アパートメント化など)

なお、今回の新型コロナウイルス感染症の感染拡大の中でも、同じ業態でありながら、相対的にダメージが小さい企業もあった。例えば、典型的な例はホテル業を営む帝国ホテルとリゾートトラストである。帝国ホテルは、無借金であり、事業の分散(賃貸事業)がされていることであり、リゾートトラストは会員制のタイムシェアを基本とした事業を行っている点である。平常時には、企業価値を最大化するために負債を一定程度組み入れることが企業の基本となる財務戦略であるが、今回は負債があることが企業の倒産リスクを高めている。また、経営資源は、収益性の高い(ノウハウを持った)本業に集中させることが企業価値を高めることになり、事業を分散化させることに必ずしも有効であるとは考えられていなかった。しかし、今回の新型コロナウイルス感染症の問題を考えると、負債の割合はこれまでの想定よりも低くしておくこと、特定事業に集中・特化せず、事業の分散化を図るということも有効であった。

一般論として、本来、リスク管理・対策については、事前のリスク管理・対策が重要であることが多い。しかし、新型コロナウイルス感染症のような問題の事前のリスク管理・対策は、負担するコストと発生確率から考えると非常に難しく、リスクが顕在化すると同時に具体的な対応策を示し、心理的な不安要素を排除することが重要である。内容に加えてスピード感が重要である。

また、各業種や企業が取り組んだリスク対応で共通している点について整理すると、短期的な問題への対応と中長期的な問題への対応に分けることができる。

(1) 短期的な問題への対応

今回のような状況で、最優先の課題は手元流動性資金の確保と信用不安の排除である。両者がコントロールできなければ、デフォルトを起こしてしまうことになる。これらへの対応策としては、早期での金融機関からの借入とコミットメントラインの設定が基本となる。事態が収まるまでの期間の手元資金に目途さえ立っていれば、当面のデフォルトが回避でき、信用不安発生の可能性も低下させることができる。そのためには、新型コロナウイルス感染症が発生する前からの金融機関との信頼関係が重要となってくる。

もう1つは収入の増加(減収の可能な限りの抑制)と支出の抑制がある。収入面での対応は今回の例を見ると限定的で、即効性のあるのは必然的に固定費を中心とした支出抑制ということになる。前述の通り、役員の給与、賞与カットに加え、社員の給与だけでなく、給与のカットに踏み込まざるを得ない。さらに、従業員の一時帰休の活用や他企業への派遣を行い、人件費の削減も効果的である。その他の固定費としては、広告宣伝費、研究開発費も抑制するなどの手段が取られているが、これにも限界がある。また、事業計画を見直して新規投資を先送りしたり、既存施設等を売却するなどの対策を実施することも重要である。なお、雇用調整助成金の受給は事業による収益とは異なるものの、財務面からみればプラスの収益となり、金額も相応に大きい。緊急事態での政府

の意図せず用意した対策の1つである。また、今回のコロナ危機では、政府系金融機関や地域金融機関が地元企業の資金繰りに対して、迅速かつ積極的な支援を行って、倒産を回避したと言われている。

なお、借入れを増やすことによる自己資本比率の低下を回避するために、公募増資や劣後ローンでの借入れを行った企業も多い。ただし、これらの方法はどこの企業でもできるわけではない。また、劣後ローンは借金に変わりはない。確かに自己資本比率の低下により、債務超過の可能性が高まるにつれて、信用不安が生まれてデフォルトに陥ってしまう可能性がある。自己資本比率を極端に低下させないような金融面での対策も必要である。

現段階では、新型コロナウイルスの変異型の感染拡大が懸念されている段階であり、感染リスクがなくなる限り、多くの企業はデフォルトリスクを内在したままの状態である。現状が1年続いてしまえば、今回分析対象とした企業の多くは、窮地に追い込まれることが予想される。時間との闘いであり、日本国内でのワクチンの普及が鍵となる。

(2) 中長期的な問題への対応

当面のデフォルトリスクを回避することができたとしても、1年を超える収益の大幅減に対して取った手元流動性資金を確保するために、借入金を中心に巨額な資金調達を行っている。この金額は平時では考えられない非常に大きな金額である。この資金のコストは、今後の経営を大きく圧迫することになる。もともと、今回大きな影響を受けた観光関連企業の多くは資本収益性が低く、今回の資金調達で、さらに資本収益性が悪化してしまった。今後は、返済のために、その後に生まれる利益の多くを回さなければならなくなる。この低収益体質からの脱却を行うことができれば、状況は好転するが、決して簡単なことではない。当面は、コストを可能な限り削減し、利益を確保しながら、時間をかけて資金の返済を進めていくことが現実的な対応になろう。

なお、旅行会社やホテルの多くが単一の事業から収益の大半を得ていた。新型コロナウイルス感染症の影響を受けにくい事業をもう1つの柱にしておけば、影響もかなり緩和できた可能性があった。多角化は、メリットもあれば、デメリットもあるが、事業の分散化は、経営安定のためには必要かもしれない。

今回の危機対応では、一部の企業で節税対策のための「減資」を行った。日本を代表する企業が減資により本来支払うべき納税額を抑えることは、公器であり社会的責任のある企業が行ってはいけないことであるが、今回は企業の存亡を掛けた緊急事態であり、一時的な対応であろう。

7. アフターコロナの企業の変化と大学の出口戦略

(1) アフターコロナの企業の変化

今回の新型コロナウイルス感染症により、多くの点で、ビジネス環境が大きく変化することが予想される。今回対象とした業界別で予想される主な変化は以下の通りである。

1) 旅行会社

少なくとも、人材面で豊富な大手旅行会社は、従来型の旅行業からの脱却を以前から進めていた。背景には、旅行ビジネス自体が持っている低収益性と市場規模の限界がある。今回の新型コロナウイルス感染症の影響により、必然的に店舗削減が一気に進み、従来型のビジネスモデル脱却が

加速することが予想される。ある企業はソリューションビジネスを強化し、ある企業は事業の多角化を推進する方向に進んでいる。しかし、今回の新型コロナウイルス感染症の最大の負の遺産である財務体質の大幅な劣化は、新しい展開の制約条件となる。コロナ禍での優秀な人材の流出も大きなマイナス要因である。また、事業の多角化は簡単なことではなく、多くは自立できる事業に育つまでにコストと時間を要する。失敗する事業は新たに育つ事業よりもはるかに多い。ソリューションビジネスの市場規模は想定しているより大きくはなく、中小の旅行会社のこの分野への参入等により、収益性が低下してしまう可能性もある。

2) 宿泊関連企業

日本を代表するホテルを見ると、自己資本比率が高く、賃貸業などの宿泊業以外の事業の比率が高い企業とそうでない企業が存在し、コロナの影響の明暗が分かれた。経営の基本的な考え方としては、負債の活用や得意分野(高い収益を上げられる分野)に経営資源を集中させることが重要であり、企業内に活用されていない現金があれば、高い収益を上げられる分野に資金を投下するか、株主に還元するべきとされていた。しかし、今回の新型コロナウイルス感染症による企業への影響は、この基本とされる考え方と異なる方法を取ることで、ダメージをある程度抑制できたことになる。

従来の経営の基本的な考え方の良し悪しの判断は難しいが、多角化は企業の業績を安定化させることは確かである。また、ホテル業と賃貸業は類似した点が多く、持っているノウハウを生かしやすい。土地などを保有していれば、参入は比較的容易であるが、土地を含めた資産がない場合は、簡単には参入できないものの、今後、ホテル業に加えて賃貸業を営むところが増えてくる可能性もある。これまでは、資本と経営は別、経営と建物や土地の保有者は別とする考え方が効率的と考えられていたが、必ずしもそうではないということが今回明らかになった。

ただ、ホテル業に関しては、アフターコロナで、何か目に見える変化が企業内にあるかといわれると、大きな変化はないのかもしれない。変化がなければ、資本収益率の低さは改善されない上に、従業員の給与を含む福利厚生も期待できない。その結果として、この業界を離れていってしまう優秀なスタッフも出てくる。今回の新型コロナウイルス感染症による一時帰休などにより、この業界に見切りをつけて離れてしまったスタッフも多い。東京オリンピック開催を前提とした新規ホテルの開業が相次いで、供給過多になる恐れがあるが、収益性の改善が求められている。

3) 航空会社

前述の通り、世界的な人の移動がコロナ前と同水準に回復するかは定かではない。生活様式、仕事の進め方が変わって、コロナ前の水準に飛行機利用者が増えることはないかもしれない。しかしながら、今回、海外の航空会社が破綻したり、体力が大幅に落ちた航空会社が多い。従業員を大量解雇してしまった企業も少なくない。一方、少なくとも、日系企業は雇用確保を最優先として、従業員の大半は雇用し続けている。このことは、近い将来、大きな強みになる可能性がある。急激な需要増改にも対応可能であり、海外の航空会社との競争で優位に立つことも期待できる。

もちろん、差別化のための更なる工夫は必要であり、既存の枠にとらわれない柔軟な発想で新しいビジネスチャンスを見つけ出す必要はあるが、多少時間はかかるものの、大きなビジネスモデルの変更を行うことなく、財務体質は改善されていくと考えられる。

(2)大学の出口戦略

観光関連企業が新型コロナウイルス感染症の影響により、変化していることに対応して、企業のニーズに即した人材を育成する必要がある、これに対応したプログラムを学生に提供する必要がある。今回企業が求める共通したスキルとして、IT、DXスキル(コンピューターハンドリングスキルは必須)やコミュニケーション能力を身に着けることは前提条件として、

- ・既存の枠にとらわれない柔軟な発想力
- ・コンサルティング力(ヒアリング、調査・分析、仮説・提案、プレゼンテーション)
- ・新しいビジネスチャンスを見つけ出す嗅覚と行動力

といったこれまでよりも一ランク上のスキルが求められている。例えば、これまでの「旅行プランナー」を全面に出したようなプログラムに変えて、よりハードルの高いソリューションビジネスを実行できるスキルが学べるプログラムが必要となる。

企業サイドは、観光に関する実務知識や専門知識を大学新卒者に期待しているのではなく、上記のようなスキルを持った学生を期待している。学生に親しみやすい観光という素材を使い、上記にあるようなスキルを身に着けさせることは従来から意識していたことではあるが、これまで以上に意識的、体系的なスキル習得の機会が必要であろう。次期カリキュラム改定時の課題の1つとなる。

今回の新型コロナウイルス感染症が観光業界に与えた影響は甚大であったが、そのリバウンドも大きいはずで、新型コロナウイルス感染症の感染が収束した段階で、急回復することが期待されている。しかし、国内が仮に1年以内で収束しても、海外が収束しない限り、コロナ前の状況には戻らない。海外旅行は過去の水準以上が期待できるが、海外出張は戻らない可能性もある。政府の新型コロナウイルス感染症対策のために行った財政出動の後には、増税が待っている。世界的な不況となる可能性もある。今回企業が負った傷はあまりにも大きく、5年、10年という長い期間、後遺症に悩まされることになる。冷静に考えれば、明るい材料は多くない。

一方で、観光産業は、衰退する日本経済において、数少ない成長産業であり、10年先、20年先と長いスパンで考えれば、観光は雇用を生み、成長が期待できるはずである。しかし、こういったスキルを持った学生は企業にとっては貴重な戦力となり、ニーズは高く、中長期的には就職面でプラスに働くことが期待できる。短期的には、インターンシップや特定企業との提携などを通して、こういったスキルを持った学生の存在をアピールする機会を積極的に作ることも有益と考えられる。将来を見据えた人材を継続的に各業界に輩出し続けることで、国際観光学科の評価が高まり、企業との関係も構築できる。

しかし、眼下では求人数が減少し、短期的にも就職活動が厳しい状況であることから、観光学を学ぶ学生の学修意欲がそがれたり、進学しようとする高校生が減少したりすることも懸念された。そこで、学生を励まし中長期的な展望を持たせるために、観光業界の著名人や本学の卒業生に語っていただくメッセージ動画を作成した(表7-1参照)。これらは、YouTubeの文教大学国際学部チャンネルに掲載し⁶、授業で活用することに加えて、広く情報発信も行った。

6 https://www.youtube.com/channel/UCZ2EFBwjRFHtPx_4eoZdEg

表7-1 「観光学を学ぶ学生へのメッセージ」動画一覧

講演者	所属(当時)	属性	YouTube
岩下晏奈	JR東日本(株)職員	卒業生	非公開
安達久美子	(株)星野リゾート職員	卒業生	限定公開
牧野友衛	トリップアドバイザー(株)代表取締役	卒業生	公開
田川博己	(株)JTB取締役相談役	前客員教授	限定公開

出所：筆者作成

8. おわりに

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、危機的状況にある主要観光関連企業への現地調査やヒアリングを行うことが制限されてしまい、当初計画していた調査・研究を実施することができなかった。そのため、代案として、各企業が公開している決算短信、経営計画書を中心に分析を行い、さらに一部企業については、メール等によるヒアリングを行うことにより、今回のような業界全体を揺るがす予期せぬ巨大イベントが発生した場合に、企業・業界(宿泊・旅行会社・航空)が取るべき経営・リスクマネジメント戦略について整理、検討を行った。さらに、アフターコロナの企業の変化を考察するとともに、大学の出口戦略についても言及した。今回の新型コロナウイルス感染症の問題は、現時点で解決の見通しが立っているわけではなく、解決すべき課題も多い。それらの課題については、新型コロナウイルス感染症の問題の終息が確認された段階で、整理、検討する必要がある。今後の課題としたい。

参考文献・参考資料

- ・ANAホールディングス株式会社 決算短信(2018年3月期第1四半期～2021年3月期第3四半期)
- ・(株)エイチ・アイ・エス 決算短信(2017年10月期第1四半期～2020年10月期第4四半期)
- ・KNT-CTホールディングス 決算短信(2018年3月期第1四半期～2021年3月期第3四半期)
- ・帝国ホテル 決算短信(2018年3月期第1四半期～2021年3月期第3四半期)
- ・日本航空株式会社 決算短信(2018年3月期第1四半期～2021年3月期第3四半期)
- ・藤田観光 決算短信(2018年12月期第1四半期～2020年12月期第4四半期)
- ・ロイヤルホテル 決算短信(2018年3月期第1四半期～2021年3月期第3四半期)