

## 2024年3月期 決算説明会 主な質疑応答（要旨）

### Q：今期コストが増える要因を教えてください。物件費の増加内訳は。

- 販管費は1,362億円で、物件費で181億円、人件費で25億円、減価償却費で4億円、前期より増額となる。物件費の181億円のうち、63%が施設管理運営業、37%が物品販売業の増加分。
- 施設管理運営業の増加のうち、一番大きいのが修繕・維持管理コストで42億円の増加を見込む。コロナ禍の3年間、相当程度コストを削ってきており、もともと中計でも今年度あたりから復活させる計画であった。また、国際線では、昨今の急激な旅客の回復に伴い、老朽化も進んでいるため、早急に修繕することを織り込んでいる。
- 次に多いのが地代（国有財産使用料）で、国際線の歩合分が多くを占めているが、国内線と国際線の固定部分も収益の改善に伴い若干増えている。それと、第2ターミナル・サテライト、第1ターミナル・サテライトの工事用地も含めて、32億円の増加と見ている。
- 水道光熱費は、前年度に値上げが想定されたが、一定程度落ち着いた状況だった。今年度は、第2ターミナル国際線のスイング運用を4月から開始したこともあり、使用量の増加等で約9億円の増加を見込んでいる。
- その他に、DX関連も含むコンサルや業務委託費用の増加を見込んでいる。
- 物品販売業の大部分は業務委託費で、コロナ禍で正社員並びに契約社員や臨時社員が減少し、急激な回復に伴って雇用を再開したが、一定程度を人材派遣費で賄わざるを得ず、業務委託費の中に入っている。それに成田等における賃借料の増加を合わせると、増加分の80%超となる。

### Q：施設管理運営業の営業利益を上期下期に分けるとどうなるのか。

- 施設管理運営業の営業利益は137億円、上期で90億円、下期で47億円を予想している。

**Q：コストアップを吸収するために値上げを考えているのか。**

- 昨今のインフレによるターミナル運営に関わる維持管理コストの高騰、地代の上昇などを踏まえ、管理費の改定を検討する必要があると考えている。今期に家賃体系全般の適正化の検証などに取り組む予定で、上期中には一定の考え方をまとめたい。

**Q：国内線 PSFC の価格改定は考えているのか。**

- 国内線は、2020年7月の国によるPSFCの上限認可審査等の取扱要領の改正で、3年ごとに見直しを行うことが定められている。前回、2022年3月にPSFCの価格を改定したので、今回は単価に変更がなくとも、2025年4月より新料金としての徴収開始となる。
- 前回改定時は、第1ターミナルのリニューアルや、国際線との乗り継ぎ機能の強化、バリアフリー対応、安全対策など、コロナ禍以前から投資額が増加していたことや、2019年10月に消費税が上げられたことを考慮し、2020年7月改正の取扱要領を踏まえて改めて計算し、総合的に判断した結果、価格改定に至った。改定時の想定旅客数についても、第三者機関の意見を参考にした上で、中期予測を算定した。
- 次回の見直し時には、前回改定時には含まれていない今般のインフレや第1ターミナル、第2ターミナルのサテライト関連費用をはじめ、第2ターミナル国際線施設の拡大に伴う国内線施設の面積変動などを踏まえて、改めて計算をして、必要に応じて改定を申請するが、いずれにしても上期中には結論が出るのではないかと。

**Q：国際線 PSFC の価格改定は考えているのか。**

- 国際線のPSFCも、2022年の3月に価格改定したが、PFI事業の性質上、単価は長期収支をもとに算出されているため、国内線と異なり定期的に見直す要領ではない。新たな設備投資等が発生し、改定の必要がある場合には、国土交通省による審査の上、合理的で適正な水準の価格設定とすることになっている。
- 前回の改定の際は、2020年の国際線発着枠拡大に伴う大幅な旅客増に対応するために、第3ターミナルの増改修を実施し、それだけでは十分でないため、第2ターミナルの一部を国際線施設に転用し、当社からTIATに賃貸しているが、これらの増改築部分に関わる費用を回収するために見直しを行った。

**Q：「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について、当社は課題をどう考えていて、どう対処していくのか。**

- 資本コストを意識した経営については、まさに今、社内で議論している。
- 現在の中計の指標として、ROA（EBITDA）を採用している。大規模なターミナルという投資をしながら、資本を効率化していくという観点で、以前から採用してきたが、独自の指標のため、他社比較の容易な ROE または ROIC を検討している。
- 当社は、施設管理運営業、部品販売業、飲食業と、業態が色々あり、投資指標をそれぞれの部門にどう落とし込んでいくかも含めて検討している。
- なるべく早い段階で、皆様に提示できるように取り進めてまいりたい。

**Q：第1ターミナルの北側サテライト建設工事について、将来的に第2ターミナルと同じように国際化するのか。**

- 第1ターミナルのサテライトの延伸工事は、2026年8月に供用開始予定。これは、国のエプロン工事と並行してやるもので、国内線の工事となる。
- 第1ターミナルについても、国際線・国内線の両用のターミナルにした方が国際線の乗り継ぎが非常に楽になるが、具体的に航空会社と話が進んでいるわけではない。

**Q：第1ターミナルと第2ターミナルの間に人工地盤を整備する話を国が進めている。実現した場合に当社が関与する可能性は高いか。それとも、TIATのように入札になるか。**

- 将来、第1ターミナルと第2ターミナルの接続する件は、首都高速道路にフタをして人工地盤を設置する工事について国が調査したという状況。今後どうするかは、具体化しておらず、これからの協議事項になると思う。
- 両ターミナルとも建物そのものは、当社が建てて運営しているため、当然、当社が拡張の委託を受けて作ることになると考えている。高速道路の上をまたぐ工事になるので、調整に時間がかかると思っている。

**Q：免税店の単価が伸びているが、2019年度からと売上構成が変わり、酒・たばこのシェアが下がっている代わりにブランドなどが伸びている。利益率は2019年度との比較でどうなっているのか。**

- 羽田免税店の売上シェアは19年比で、アパレルは22%から41%に上がり、お酒は23%から15%に下がっている。ただ、お酒はサントリーの商品が潤沢に入ってきた月や翌月は非常に売上が伸びており、在庫に左右される点がある。
- アパレル・宝飾・時計、いわゆるブランドブティックの構成比が上がっているが、円安の影響が大きいほか、中国人富裕層の割合が高くなっていることが要因と考えている。
- 利益率で捉えれば、セントラル店（総合免税店）で扱っているお酒・タバコ・化粧品の方が高く、ラグジュアリーブランドの利益率は、ブランドによっても違うが、セントラル店より低い。
- 昨年来、ラグジュアリーブランドの売上が、免税店だけでなく世界的に伸びているが、セントラル店の売上も、同様に伸びている。
- セントラル店は面積効率が非常に高く、多少、売上の機会ロスがあるので、レジの整備やディスプレイの工夫により、今後、ブランドと同様にセントラルの売上が伸びれば、利益率は維持できる。

**Q：ジャパン・マスタリー・コレクションは、客単価3万円でそれでも目標の半分とのことだが、今後さらに拡大していく上で何が必要なのか、多店舗展開も含めた拡大戦略を教えてください。**

- ジャパン・マスタリー・コレクションは、日本の地方には、特に技術力の巧みなもの、世界に誇れるものがたくさんあり、それがまだ十分にグローバルに発信されていないという課題認識の下、海外に発信する上で最高の場所である羽田空港に、去年12月22日に出店した。
- 元々、その場所には、海外ブランドが2つ入っていたため、最低でもそこはクリアしようという目標だったが、5ヶ月過ぎた今、目標に対して30%ほど伸びている。
- 拡大戦略としては、できれば空港つながりで、地方の空港や、海外の関係の深い空港での展開を考えていきたいが、一方で、日本の方にも理解していただきたいという思いもあり、将来的には、空港以外での展開も視野に入れたい。
- 課題としては、商品を選定し、お客様にストーリーを説明し、価値のあるものを提案する上での、いわゆる商品担当バイヤーが、1店舗のためなんとかできている状況。組織体制も含め、強化することで成長路線に結びつけていきたい。
- 単価は、ラグジュアリーブランドの平均である5~6万円を想定していたが、お土産需要に対応するため低価格のハンカチを展開した結果、3万数千円になったので、想定にほぼ近い単価で推移している。

**Q：日本の魅力を国内外に伝えて地域振興し、次の空港利用につなげていくというモデルを、今後さらに拡大していく上で、必要な取り組みや戦略を伺いたい。**

- 羽田空港は、国内線のハブであり、再国際化以降、国際線の路線も増えてきている。
- このような中で、日本の文化、歴史、美術、あるいは産業などの、日本の良いものを、羽田空港を活用して、国内各地、あるいは海外へも、どんどん発信していきたいと考えており、ジャパン・マスタリー・コレクションもその一環で、地方創生的な考え方でやっている。これは、ハブ空港としての責任であり、役割であると考えている。
- また、「プラスワンプロモーション」といって、個々人がそれぞれ一歩ずつ進化しようと、役職員全員で意識の改革を進めている。その中の一つで、若手社員が参加した産学共同での勉強会から、エモーショナル・ターミナルを目指すべきではないかという声も出てきている。
- このように、空港を変えていこうという発想から、「terminal.0 HANEDA」という組織を羽田イノベーションシティに作り、空港関係者だけでなく、さまざまな産業の人が集まり、新しい空港作り、新しい魅力の導入や課題解決に取り組んでいる。
- 羽田空港の進化を止めるつもりはなく、色々な面でさらに進めていきたい。

以上