

## 2025年3月期 決算説明会 主な質疑応答（要旨）

**Q：今期業績予想について、物品販売業の限界利益が弱く見える理由は何か。**

**施設管理運営業は施設利用料の値上効果を考えると、利益が伸びないように見えるが、増減分析を教えてください。**

- 物販は、196億円増収の一方、原価率が上昇し、売上原価が142億円、販管費が43億円増加する予想。販管費は、減価償却費が店舗等改修で+6億円、EC強化などで広告宣伝費が+6億円、収入の伸びに応じて歩合賃料が+7億円、ほかにロボット倉庫やRFIDタグなど費用増もあり、増益は10億円となる予想。
- 施設管理は、収入はPSFC単価改定で+45億円、家賃は管理費改定で+5億円となる予想。費用は、T2北サテライト接続工事完了で減価償却費が+20億円ほど、国有財産使用料が+17億円、修繕維持管理が+10億円など、コストが増える結果、35億円の増益になる予想。

**Q：前期下期に免税の単価が下がった要因として中国に言及しているが、その原因分析を詳しく教えてください。**

- 羽田免税店の購買単価は、平均1万5～6千円だが、中国人の単価が約1万円高いのは変わっていない。ただ、前期の第1四半期以降は少し動きが変わっている。特に第2四半期は、円高に振れたことと、中国国内経済が不安定になった中で、中国人の購買が落ちた。
- 直近では春節もあり、数字だけ見ると戻っているが、中国人のお金の使い方が大きく変わってきている。従来は3分の1がショッピングだったが、今は3割を少し切っている。ホテル代や飲食代など、顕著にお金の使い方が変わってきているので、その影響も多少あると考えている。
- 依然として中国人の売上シェアが半分あり、非常に大きな売上に変わりが無いが、中国経済に不安定要素が大きいので、増えている北米、ヨーロッパのお客様に対して、売上のバランスをとっていく必要がある。50%中国人に頼っているというのは、多すぎると考える。
- 現在、中国便の搭乗率は80～85%だが、機体の大型化や搭乗率改善の可能性があるため、今年には中国人の入国が増える予想。
- 中国本土のヒアリングも行っていて、定性的な話ではあるが、リベンジ消費が一服して中間層はブランド至上主義から理性的な消費に移行している、低成長のフェーズに入っているなどの情報が入っている。
- 海外空港では、アプリを使って嗜好に応じた情報を個別に案内するサービスで売上が伸びているというレポートも出ているので、当社でも個別のきめ細かなサービスに着手するよう考えている。

**Q：今期業績予想で、購買単価は上がっていく一方で、購買率は下がっていく想定になっているが、それらの背景について教えてほしい。**

- 国内線は、購買単価がこの2、3年で2割ぐらい上がっているが、これは価格政策を取ってきた結果である。購買率は大体30%前後を推移している。
- 免税店については、購買単価は円高に振れたときに少し下がる傾向がある。購買率は国内線よりも高くなっている。
- 旅客数が多いときは購買率が下がることもあるが、これはあくまでも結果で、購買単価と購買率を上げる施策を続けることで、少しずつ成果で見えてきている。
- 免税店ではトップブランドの店舗リニューアルがあり、途中のものもあるが、新しい店舗の売上が非常に良く、予算を超過達成している。
- 工事中で面積が通常の半分以下の店舗の売上が、予想以上にいい。なぜいいのかという定性的、定量的な答えはないが、今後、研究しながらより単価、購買率を上げていく。
- 総合免税店では混雑緩和対策としてレジ位置変更や、買い控えを解消するために、RFIDの対応レジ導入を計画している。これが年後半になって効いてくると考えている。

**Q：コト消費が欧米、中国ともに増えているという話だが、収益獲得という観点で、羽田空港でできるコト消費は何があるか教えてほしい。**

- コト消費はかなり幅が広く、日本人の消費そのものも、何年も前からモノ消費からコト消費と言われていて、ショッピング中心だったインバウンドの買い方が変わることは、ある程度予想できたことだと思う。
- 羽田を通じたコト消費は2つあり、1つは、羽田という場そのものでコト提案をしていく。例えば、何回か実施しているアートの展示会、韓国の有名人の写真展、コロナ禍にT2iで実施したスポーツの大会など、それらをご覧くださいことがある。
- 2つ目はもう少し広い目を見た場合、外国の方が地方に行って、地方のものづくり、地方のものを体験いただくのが、お金を落としていただくのに一番いい。間接的だが、当社がやっている地方創生を通じて、地方のものづくりや、まだ紹介できていない日本のいいものを実際に体験していただくのが、コト消費だと思う。
- 世界的に人気があるゲームやIPを、ターミナルが限られている羽田でどのように展開するかも検討する必要がある。

**Q：羽田のキャパシティが一杯で拡張の話がない中、どのような利益成長のアイデアがあるか教えてほしい。**

- 旅客数は、発着枠をほぼ使い切っている状況で、コロナからの回復のような増加は見通せない一方、コロナ禍で機材が小型化されたものからの回復や搭乗率の改善余地はある。
- 次の中計のポイントは効率性と付加価値で、利益率を上げていくこと、付加価値を上げて収益を上げていくこと、この両面からアプローチしていく。
- 付加価値については、羽田空港の場の活用という言い方をよくするが、羽田の価値をご理解いただけるパートナーと一緒に、terminal. 0 での研究も含めて、8000 万人の旅客に訴えかける、新たな施策を作っていくことが重要だと考えている。
- 訪日外客 6000 万人の政府目標があり、成田も含めた首都圏空港で 2029 年には 100 万回の発着枠になるが、国際国内の配分等も含めて、キャパシティとして足りるのかという議論もおそらくあると思う。次の中計の 5 年間でどこまで議論が深まるか、現時点では見通せないが、それを見据えてしっかりと取り組んでいく。

**Q：羽田の周辺事業の取り込みとして何があるか伺いたい。**

- サステナビリティと事業の融合という意味では、脱炭素に取り組む中で、コストが非常にかかるが、水素と EV 車両の事業化で収益機会を獲得することに注力していかなければいけない。
- 遊休地も一定程度あり、その開発、遊休地の利活用なども検討している。
- 来年、消費税免税制度の変更があるので、空港でどうやるのかという議論はまだこれからだが、よく注視して事業化していくことが考えられる。

**Q：羽田の人工地盤についてアップデートはあるか伺いたい。**

- 人工地盤について大きな進展はないが、国の方で着々と検証を進めているので、状況を注視し、我々も計画を進めていけるように連携を強化してまいりたい。

**Q：成長投資とのバランスを考慮した株主還元方針の策定について、投資は今年 462 億円がピークで、来年以降ピークアウトしていくという見方でいいか。新体制で還元方針を大きく変えるのかどうか、教えてほしい。**

- これまで配当性向 30%を指標としてきたが、政策保有株式の縮減傾向は、もう否めない状況。今年度までは大きく顕在化していないので、それ自体で株価の影響が出ているとは思っていないが、26 年度以降もその傾向は強まっていくと思っている。
- その場合に、売り出しと合わせて、自己株の取得を検討していかなければいけない。総還元性向なども踏まえた定期的な自己株の取得など、経営の中で議論を進めてまいりたい。

**Q：経営体制変更で大幅な若返りが図られたが、これに伴い取締役の方々が、投資家や市場とどのように向き合っていくのか教えてほしい。**

- 昨今の PBR の低下傾向は、PER の低下であると認識している。市場に対する我々の発信力の弱さが、PER の低下につながっていると反省しなければいけない。
- 今後、資本コスト経営を意識する上で、株主資本コストの低下、PER の上昇という点で、投資家の皆様方との対話は非常に重要になるので、意識して取り組んでいきたい。

**Q：トップが交代したが、事業上の影響について注意することがあるか、教えてほしい。**

- 今回の事案は、空港ターミナル運営に問題があるわけではなく、あくまでもガバナンス不全、当社が自ら定めたコンプライアンス指針に反する行為ということである。
- したがって、現場でオペレーションを行っている社員は、間違いなく、これまでもこれからも、オペレーションをしっかりと行ってくれると信じているし、そうでなければいけないと思う。
- その意味では、経営体制の変更で業績等に影響を及ぼすことは絶対しないよう取り組む。

以上