

2025年3月期
決算説明会

2025年5月16日

日本空港ビルデング株式会社
東証プライム（9706）



決算説明会 2025年3月期



1. 2025年3月期（2024年度） 連結決算総括

2. 2026年3月期（2025年度） 連結業績予想

3. 中期経営計画の進捗状況

4. 資本コストや株価を意識した経営

- 代表取締役社長の田中一仁です。
- 皆さまには、日頃より弊社事業の運営にあたり、ご理解とご支援を賜りまして、誠に有り難うございます。
- また、この度、コンプライアンスの面で不適切な事案が判明し、皆さま方にご迷惑とご心配をお掛けしましたことを、深くお詫び申し上げます。
- 本日は、弊社の2025年3月期 決算説明会にあたり、私から、前期の連結決算の総括、今期の連結業績予想、中期経営計画の進捗、そして、資本コストと株価を意識した経営について、ご説明いたします。

(1) 事業環境・旅客数

事業環境

- 国内景気は緩やかに回復し、人手不足や資源高など供給制約による物価上昇が継続
- 為替相場は円安基調で推移し、少しずつ金利のある世界への移行が進む
- 訪日外国人は過去最高を更新し、日本人の国内外の移動も着実な回復が続いた

旅客数
(羽田空港)

- 国内線は、年度を通じて堅調に推移し、コロナ前（2019暦年）の9割超の水準に
- 国際線は、好調に増加し、前年度を約2割上回り、過去最高を2年連続で更新した（発着枠拡大後の想定旅客数の約9割の水準まで増加した）

区分	25/3実績 (万人)	24/3実績 (万人)	増減率 (%)	修正予想 (万人)	増減率 (%)	目標値 (万人)	増減率 (%)	19暦年実績 (万人)	増減率 (%)
羽田国内	6,417	6,184	3.8	6,283	2.1	6,900	△ 7.0	6,886	△ 6.8
羽田国際	2,292	1,909	20.0	2,272	0.9	2,560	△10.5	1,853	23.6
羽田 計	8,709	8,094	7.6	8,555	1.8	9,460	△ 7.9	8,740	△ 0.4
成田国際	3,337	2,744	21.6	3,211	3.9				
関空国際	2,507	1,906	31.5	2,357	6.4				
中部国際	491	322	52.4	489	0.4				

※ 目標値は、コロナ前に作成した想定旅客数
(国内線は2019年暦年、国際線は発着枠拡大後)

注) 羽田空港の旅客数は、国土交通省東京航空局HP「管内空港の利用概況集計表（月別版）」に基づく

- ・ 2ページをご覧ください。
- ・ はじめに、前期の状況について、ご説明します。
- ・ 事業環境については、国内景気が緩やかに回復し、人手不足や資源高など供給制約による物価上昇が継続しました。
- ・ 為替相場は円安基調で推移し、金融政策の修正もあり、少しずつ金利のある世界への移行が進んでいます。
- ・ その中で、訪日外国人は過去最高を更新し、日本人の国内外への移動も着実な回復が続きました。
- ・ 羽田空港の旅客数については、国内線・国際線ともに修正予想を上回りました。
- ・ 国内線は、年度を通じて堅調に推移して、コロナ前の9割超の水準まで回復し、国際線は、前年度を約2割上回り、過去最高を2年連続で更新しました。

(2) 連結業績

概況

- 主に国際線旅客の増加が業績を牽引。物販は通年で好調、特に上期免税売上が大幅増
- ターミナル運用の拡大等で費用は増加したが、想定していた予算額は下回った
- 営業利益と経常利益は2年連続で過去最高益を更新し、中計目標を1年前倒しで達成

注) 億円未満は切捨処理しております (単位: 億円)

区 分	上 期			下 期			通 期			修正予想 *1	差異
	25/3期	24/3期	増減	25/3期	24/3期	増減	25/3期	24/3期	増減		
売 上 高	1,317	1,001	316	1,381	1,174	207	2,699	2,175	523	2,673	26
施設管理運営業	512	436	75	543	480	62	1,055	917	138	1,048	7
物品販売業	723	494	228	752	616	136	1,476	1,111	364	1,462	14
飲食業	81	69	12	85	76	8	167	146	20	163	4
営業利益	210	135	75	174	160	14	385	295	90	346	39
経常利益	203	124	78	153	147	6	357	272	84	319	38
親会社株主に帰属する 当期純利益	119	82	37	154	110	44	274	192	82	193	81
設備投資額	44	21		217	296		261	317		335	
減価償却費	138	139		143	142		281	281		283	
EBITDA	349	274		317	302		666	576		629	
年間配当金	35.0円	25.0円		55.0円	42.0円		90.0円	67.0円		70.0円	
配当性向	27.2%	28.3%		33.1%	35.5%		30.5%	32.4%		33.8%	

*1: 2024年11月に発表した業績予想

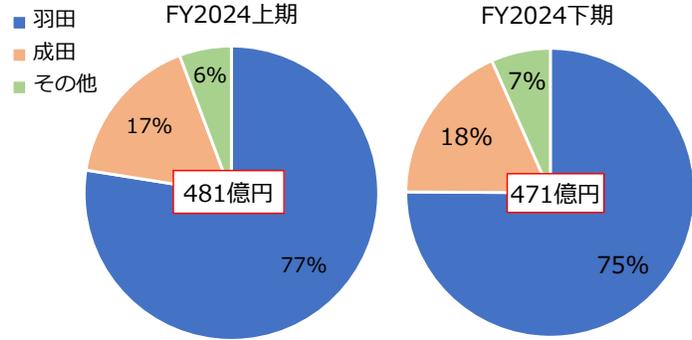
Japan Airport Terminal Co., Ltd.

- 3ページをご覧ください。
- 2025年3月期の連結業績は、資料の赤枠に記載のとおり、
 - 売上高は 2,699億円
 - 営業利益は 385億円
 - 経常利益は 357億円
 - 当期純利益は 274億円 となりました。
- おもに国際線旅客の増加が業績をけん引しました。
- 物品販売業は、通年で好調でしたが、特に上期の免税売上が大幅に増加しました。
- ターミナル運用の拡大などで費用は増加しましたが、想定していた予算額を下回りました。
- 営業利益と経常利益は、2年連続で過去最高益を更新し、中期経営計画の目標数値を1年前倒しで達成することができました。
- また、当期純利益は、一部の子会社で繰延税金資産を積み増したことにより、修正予想を大きく上振れました。
- このような状況を踏まえて、期末配当は、昨年11月の予想から20円増配し、1株当たり55円としました。
- これにより、年間配当は1株当たり90円、配当性向は31%となりました。

(3) 免税店の売上状況 (羽田空港) ①

◆ 国際線売店売上の拠点別内訳

- 通期の物品販売業セグメント - 国際線売店売上は952億円※1 (前期比+36.0%)
- 上期は非常に好調だったが、下期は羽田の売れ行きが鈍化し、売上は上期を下回った
- 拠点別売上は、羽田が8割弱、成田等が2割強となり、羽田の比率が少し低下した



※1 国際線売店売上 (上図) は、消化仕入等の収益から仕入額を差し引いた純額で認識しています

◆ 免税店の購買率・購買単価 (羽田空港)

- 免税店売上※2は、前期比で旅客数の増加を上回る伸び率となり、通期での過去最高を更新した
- 購買単価・購買率は、通期で前年を上回った
- 上期は、円安を背景に、免税店売上・購買単価・購買率が、いずれも大きく上昇した
- 下期は、免税店売上の伸び率が、旅客数の伸び率を下回り、購買単価・購買率ともに、前期を下回った

	FY2024 上期	FY2024 下期	FY2024 通期	FY2023 通期	増減率
免税店売上※	564億円	521億円	1,085億円	814億円	33%
国際線旅客数	1,116万人	1,175万人	2,292万人	1,909万人	20%
購買客数 (万人)	333万人	342万人	676万人	532万人	27%
購買単価	16,900円	15,200円	16,000円	15,300円	5%
購買率	29.9%	29.1%	29.5%	27.9%	+1.6pt

※2 免税店売上 (上表) は純額化前の取扱高を示しています

- 4ページをご覧ください。
- ここでは、免税売上について、上期と下期に分けて、ご説明します。
- 物品販売業の国際線売店は、前期比で約1.4倍となりました。
- 上期は非常に好調でしたが、下期は羽田の売れ行きが鈍化し、売上は上期を下回りました。
- その結果、拠点別の売上は、羽田が8割弱、成田などが2割強となり、羽田の比率が少し低下しています。
- ただ、通期で見ますと、羽田の免税店売上は、前期比で旅客数の増加を上回る伸び率となり、過去最高を更新しています。
- また、購買客数も旅客数以上に増加して、購買率が上昇したことに加え、購買客一人当たりの売上である購買単価も上昇しました。
- 上期は、円安を背景に、免税店売上・購買単価・購買率が、いずれも大きく上昇しましたが、下期は、免税店売上の伸び率が、旅客数の伸び率を下回り、購買単価・購買率ともに、前期を下回りました。

(4) 免税店の売上状況 (羽田空港) ②

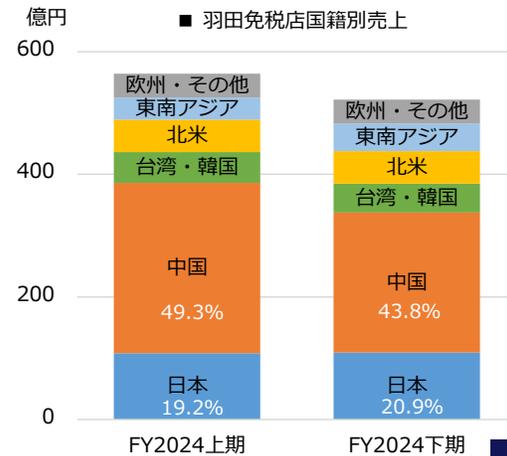
◆ 国籍別購買単価・商品分類別シェア

購買単価 (円)	FY2024 上期	FY2024 下期	増減率
日本	11,400	11,200	△ 2%
中国 (香港含む)	27,500	25,400	△ 8%
台湾	21,800	19,900	△ 9%
韓国	12,800	11,600	△ 9%
北米	13,500	12,300	△ 9%
東南アジア	14,100	14,300	1%
欧州・その他	8,700	7,600	△ 13%
全体	16,900	15,200	△ 10%

分類別シェア (%)	FY2024 上期	FY2024 下期	増減
アパレル・宝飾・時計等	43%	38%	△ 5pt
香水・化粧品	25%	26%	+ 1pt
酒・たばこ	14%	16%	+ 2pt
食品	14%	16%	+ 2pt
その他	4%	4%	-
	100%	100%	

※ 免税店売上は純額化前の取扱高を示しています
 ※ 国籍は、当社推測を含みます

- 免税店売上に占める日本人のシェアは、上期・下期ともに約2割で変わらない一方で、中国人（香港含む）の割合は、上期の約半分から下期は4割強と低下した
- 国籍別単価では、ほとんどの国・地域で、上期から下期にかけて減少し、円高の影響か、購買意欲の後退が見られる
- 分類別シェアでは、ラグジュアリーブランドは、上期が4割強、下期は4割弱となり、高額品の販売は踊り場へ



- 5ページをご覧ください。
- 国籍別の売上割合では、日本人は、上期・下期ともに約2割であり、大きな変化はありませんでした。
- 一方、中国人は、上期の約半分から下期は4割強と低下し、中国国内の経済状況や旅行者の消費志向の変化が、影響したと思われます。
- 国籍別の単価では、ほとんどの国・地域で、上期から下期にかけて減少し、円高の影響か、購買意欲の後退がみられます。
- また、商品カテゴリー別では、ラグジュアリーブランドは、上期が4割強、下期が4割弱となり、高額品の売れ行きは踊り場へと差し掛かっています。

(1) 事業環境・旅客数

事業環境

- 国内景気は緩やかな回復を予想するも、物価上昇による個人消費減退がリスク要因
- 米国の通商政策による外国為替市場や実体経済への影響など、不透明感が高い状態
- 訪日外国人は増加予想だが、中国経済の停滞や不安定な世界情勢が懸念材料

旅客数
(羽田空港)

- 国内線は、万博・乗継需要を考慮し、コロナ前（2019暦年）の97%の水準と想定
- 国際線は、新規増便も落ち着き、発着枠拡大後の目標旅客数の92%まで増加と予想
- 中期経営計画に対しては、国内線・国際線ともに、ほぼ昨年修正した旅客想定通り

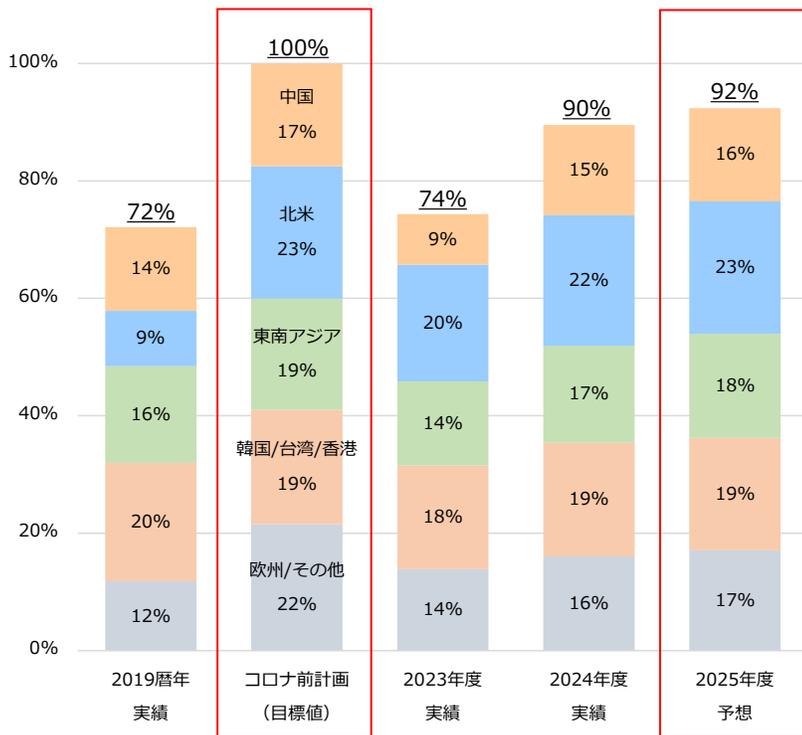
区分	26/3予想 (万人)	25/3実績 (万人)	増減率 (%)	昨年予想 (万人)	増減率 (%)	目標値 (万人)	増減率 (%)	19暦年実績 (万人)	増減率 (%)
羽田国内	6,704	6,417	4.5	6,700	0.1	6,900	△ 2.8	6,886	△ 2.7
羽田国際	2,365	2,292	3.2	2,350	0.7	2,560	△ 7.6	1,853	27.6
羽田計	9,069	8,709	4.1	9,050	0.2	9,460	△ 4.1	8,740	3.8
成田国際	3,396	3,337	1.8						
関空国際	2,608	2,507	4.0						
中部国際	531	491	8.1						

※ 昨年予想は、2024年5月時点の26/3予想値
目標値は、コロナ前に作成した想定旅客数
(国内線は2019年暦年、国際線は発着枠拡大後)

- ・ 6ページをご覧ください。
- ・ 次に、今期の予想について、ご説明します。
- ・ 事業環境については、国内景気の緩やかな回復を予想しますが、物価上昇により個人消費が落ち込み、需要が減退するリスクがあると見ています。
- ・ また、米国の通商政策による為替市場や実体経済への影響など、不透明感が高い状態にあります。
- ・ 訪日外国人は増加を予想しますが、中国経済の停滞や不安定な世界情勢などが懸念材料です。
- ・ 羽田空港の旅客数については、国内線は、大阪・関西万博や外国人の乗継需要などを考慮し、コロナ前の97%の水準まで回復すると想定します。
- ・ 国際線は、新規増便も落ち着き、コロナ前に計画していた発着枠拡大後の目標旅客数の92%の水準まで増加すると予想します。
- ・ 中期経営計画に対しては、国内線・国際線ともに、ほぼ、昨年修正した旅客想定通りの予想となります。

(2) 国際線旅客数の方面別内訳 (羽田空港)

方面別旅客数割合 (コロナ前計画比)



Japan Airport Terminal Co., Ltd.

<概況>

- 2020年3月の発着枠拡大(1.4倍)では、特に北米・欧州方面が大きく増加した
- ロシア枠以外の発着枠は、概ね使用されている(一部は、週数便の運航に留まる)が、2025年度は目標旅客数には届かず

<旅客需要の増加への対応状況>

- T2国際線施設の運用拡大
2024冬季: 出発30便
⇒ 2025夏季: 出発34便
- 一部のスポットで行っていた国内線⇔国際線を時間帯に応じて切り替えるスイング運用を終了し、国際線固定での運用に変更(北側サテライト-本館接続施設の供用開始による国内線スポット増加に伴うもの)
- T3では、混雑緩和のために、引き続き、チェックインカウンターの増設、BHS(手荷物処理システム)の増強、タクシー乗降場の旅客動線整備等を順次、実施

- 7ページをご覧ください。
- ここでは、国際線の旅客数予想の方面別内訳を示しています。
- 2020年3月の発着枠拡大後の目標旅客数を100%として、方面別の旅客数を年度ごとに比率で表示しています。
- 現在は、ロシア枠以外の発着枠は、おおむね使用されていますが、今期は目標旅客数には届かない前提としています。
- なお、第2ターミナルの一部のスポットで行っていた、国内線と国際線を時間帯に応じて切り替えるスイング運用を終了し、旅客数の増加に対応するために、国際線固定での運用に夏ダイヤから変更しています。
- 第3ターミナルでは、混雑緩和のために、引き続き、チェックインカウンターの増設、BHSの増強、タクシー乗降場の旅客動線整備などを、順次、実施してまいります。

(3) 連結業績予想

概況

- 旅客増加や価格改定等に伴う増収により、売上高は全セグメントで増加する予想
- ターミナル運用の拡大と物価上昇により、費用は増加するが、増益を確保する見込
- 中期経営計画に対しては、昨年上方修正した目標数値を、さらに上回る水準

注) 億円未満は切捨処理しております (単位: 億円)

区 分	上期			下期			通期			昨年予想 26/3期	差異
	26/3期	25/3期	増減	26/3期	25/3期	増減	26/3期	25/3期	増減		
売上高	1,486	1,317	168	1,514	1,381	132	3,000	2,699	300	2,700	300
施設管理運営業	573	512	60	580	543	36	1,153	1,055	97	1,100	53
物品販売業	828	723	104	848	752	95	1,676	1,476	199	1,430	246
飲食業	85	81	3	86	85	0	171	167	3	170	1
営業利益	204	210	△ 6	201	174	26	405	385	19	340	65
経常利益	194	203	△ 9	191	153	37	385	357	27	320	65
親会社株主に帰属する 当期純利益	126	119	6	119	154	△ 35	245	274	△ 29	200	45
設備投資額	200	44		262	217		462	261			
減価償却費	152	138		152	143		304	281			
E B I T D A	356	349		353	317		709	666			
配当金	45.0円	35.0円		45.0円	55.0円		90.0円	90.0円			
配当性向	33.3%	27.2%		35.2%	33.1%		34.2%	30.5%			

*1: 昨年予想は、2024年5月に上方修正した中計目標数値

Japan Airport Terminal Co., Ltd.

- 8ページをご覧ください。
- 今期の業績は、赤枠に記載の通り、
 - 売上高は 3,000億円
 - 営業利益は 405億円
 - 経常利益は 385億円
 - 当期純利益は 245億円 を見込みます。
- 売上高は、旅客増加や施設利用料などの価格改定に伴う増収により、全てのセグメントで増加する予想です。
- ターミナル運用の拡大と物価上昇により、費用は増加しますが、増益を確保する見込です。
- 中期経営計画に対しては、昨年上方修正した目標数値を、さらに上回る水準になります。
- なお、配当金につきましては、当社の株主還元の基本方針である、安定的な配当の継続と、配当性向 30%以上を目途とすることに鑑みて、1株当たり配当金を年間で90円とし、中間45円、期末45円を予定しています。

(4) セグメント別業績予想

(単位：億円)

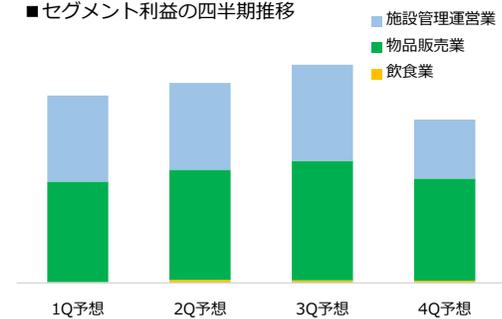
区 分	26/3期予想	25/3期実績	増減
営業収益	3,000	2,699	300
施設管理運営業	1,192	1,089	102
物品販売業	1,690	1,493	196
飲食業	179	176	2
(セグメント間の内部売上高)	△ 61	△ 60	0
営業費用	2,595	2,313	281
施設管理運営業	962	894	67
物品販売業	1,386	1,199	186
飲食業	173	171	1
(消去または全社共通)	74	48	25
営業利益	405	385	19
施設管理運営業	230	194	35
物品販売業	304	293	10
飲食業	6	5	0
(消去または全社共通)	△ 135	△ 109	△ 25

注) 億円未満は切捨処理しております

<概況>

- 施設管理運営業は、家賃収入（管理費）や施設利用料の価格改定がある一方で、減価償却費やターミナル運営費用等の増加も見込む
- 第4四半期は工事竣工が集中する傾向
- 物品販売業は、前期免税好調の反動はあるものの、旅客増と店舗再配置など営業施策により、増収・増益を目指す
- 羽田空港では従来ほどの伸び率は期待できないが、羽田空港以外（卸売等）で好調なインバウンド需要を取り込む

■セグメント利益の四半期推移



- ・ 9ページをご覧ください。
- ・ ここでは、セグメント別の業績予想を示しています。
- ・ 施設管理運営業については、家賃収入に含まれる管理費や、施設利用料の価格改定がある一方で、減価償却費やターミナル運営費用などの増加も見込みます。
- ・ また、第4四半期には工事竣工が集中し、他の四半期よりも利益が少なくなる想定としています。
- ・ 物品販売業は、前期の免税売上が好調だった反動はあるものの、旅客増に加えて店舗再配置などの営業施策により、増収・増益を目指します。
- ・ 羽田空港では、ここ数年のような伸び率は期待できませんが、羽田空港以外への卸売などにより、好調なインバウンド需要を取り込んでまいります。

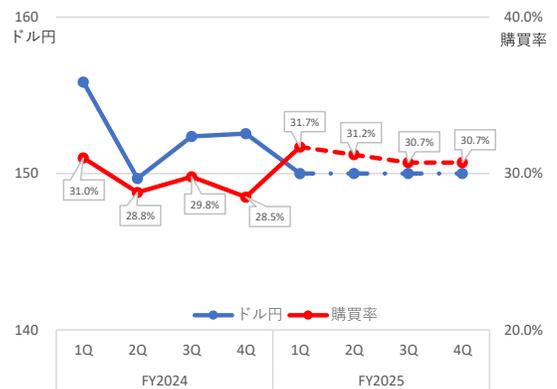
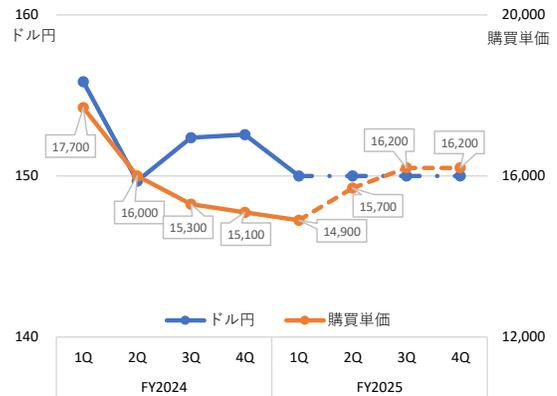
(5) 為替相場と免税売上の想定 (羽田空港)

◆ 概況

- 外国為替相場は、米国の通商政策などの不確定要素はあるものの、1ドル150円水準と想定
- 好調だった前期に対し、中国経済の低迷の影響はあるものの、旅客増もあり増収を見込む
- 購買単価は、前期より少し下がり 15,700円と予想
- 購買率は、前期より改善し 31.1%と予想

◆ 免税事業の方向性

- ブランドブティック店では、世界的なラグジュアリーブランドの販売停滞はあるが、ブランドの入れ替えなど、免税店の再配置や、営業時間の拡大などで増収を図る
- 総合免税店では、混雑緩和策（事前予約サービスの強化、RFID対応レジの導入など）により購買率の改善を図る
- 為替が円高に振れた場合は、比較的、為替影響の少ない消費財である香水・化粧品、酒・たばこや食品などを潤沢に揃えて対応する
- 米国の関税政策を巡る不確実性の影響は予測不能だが、日本での購買に相対的な優位性が生じる可能性もあるとみている



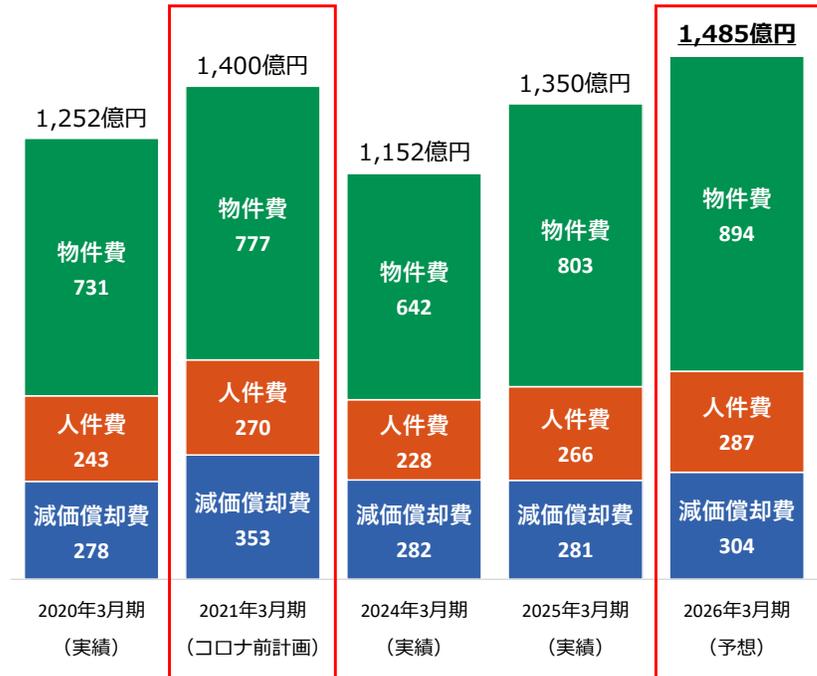
- 10ページをご覧ください。
- ここでは、為替相場と免税売上の想定について説明します。
- 為替相場は、米国の通商政策などの不確定要素はありますが、1ドル150円水準と想定しました。
- 購買単価は、中国経済の低迷の影響などにより、前期から少し下がる一方で、購買率は、各種施策により、前期から改善すると予想します。
- ブランドブティック店では、世界的なラグジュアリーブランドの販売停滞はありますが、ブランドの入れ替えなど、免税店の再配置や、営業時間の拡大などにより増収を図ります。
- 総合免税店では、事前予約サービスの強化やRFID対応レジの導入などの混雑緩和策により、売り逃しを解消し、購買率の改善を図ってまいります。
- なお、為替が円高に振れた場合は、比較的、為替影響の少ない消費財である、香水・化粧品、酒・たばこや食品などを潤沢に揃えて対応します。
- また、米国の関税政策を巡る不確実性の影響は予測不能ですが、日本での購買に相対的な優位性が生じる可能性もあるとみています。

(6) 販売費及び一般管理費の状況

◆ 概況

販売費及び一般管理費の推移

- 全体として、旅客数・売上高の増加に伴う変動費の増加や、物価上昇に伴う諸費用の増加はあるが、増加率は前期より落ち着く見込み
- T2サテライト本館接続によりターミナル運営費用は増加する一方で、スイング運用終了に伴う費用の減少も見込む
- 賃借料は、国内線では面積増加、国際線や成田空港等では業績連動分などの増加が想定される
- 修繕費は、設置後年数の経過した設備・機器の更新工事、旅客利便向上のための工事、省エネ工事、安全対策工事などで、高水準が続く
- 人件費は、人員増と待遇改善により増加
- 減価償却費は、T2サテライト本館接続施設の供用等により増加
- 引き続き、業務効率化・生産性向上に努め、費用増加の抑制を図る



- 11ページをご覧ください。
- ここでは、販管費の状況をご説明します。
- 全体としては、旅客数や売上高の増加に伴う変動費の増加や、物価上昇に伴う諸費用の増加はありますが、増加率は前期より落ち着くと見えています。
- 第2ターミナル・サテライトと本館の接続によるターミナル面積の増加に伴い、運用経費は増加しますが、一方で、スイング運用の終了による費用の減少も見込んでいます。
- 賃借料は、国内線では面積の増加、国際線や他空港などでは業績連動分の増加が想定されます。
- 修繕費は、設置後年数の経過した設備・機器の更新工事、旅客利便向上のための工事、省エネ工事、安全対策工事などにより、高水準が続くと見えています。
- また、人件費は、人員増と待遇改善により増加する見込です。
- このような状況のなか、引き続き、業務効率化と生産性向上に努めることで、費用増加の抑制を図ってまいります。

(1) 目指す姿と主な取り組み

	2025年に目指す姿			2024年度の主な取組結果	2025年度の主な取組
施設管理 運営業	高品質と利益向上の両立を果たすべく、ターミナル運営のオペレーションを見直し、維持管理コストの削減や賃料等の増収を図りながら、2030年の訪日外客数増加に向け空港インフラとしての機能強化を推進する。			<ul style="list-style-type: none"> ロボット等の本格導入により、高品質と高効率のオペレーションを確立し、維持管理コストの適正化を図る 商業施設のリニューアルに着手。空室のリーシングにより賃料等の増収を予定 T2サテライト完成、T1サテライト着工 	<ul style="list-style-type: none"> ロボット等の本格導入とDX推進により、高品質と高効率のオペレーションを確立し、維持管理コストの適正化を目指す 空室のリーシングと商業施設の再編で魅力向上を企図、適正な価格改定による増収 T1サテライト新設工事の着実な推進
物品販売業 飲食業	商品構成やサービス、オペレーション、原価率等の見直しを行い、デジタルマーケティングの活用により消費動向の変容した顧客ニーズを発掘し、物品販売売上高 1,430億円(旧基準 2,190億円)、飲食業売上高 170億円(旧基準 210億円)を目指す。			<ul style="list-style-type: none"> T3免税店エリア・T1マーケットプレイスなどの店舗リニューアルを着実に進める オリジナル商品や高価格帯の商品の展開を拡大し、当社店舗の独自性を高める One to Oneマーケティングを強化し、HANEDA会員数を伸ばし、サービス拡充 	<ul style="list-style-type: none"> T3免税店エリア・T1マーケットプレイスなどの店舗リニューアルの着実な推進 オリジナル商品や高感度商品の展開、予約販売の拡充、各ブランドとの連携強化やマーケティング活用により、満足度の高いサービスを提供し、当社の独自性を高める
新規事業 ノウハウ事業	2030年には収益基盤の一つとして利益の一翼を担うことを目指し、羽田の価値・ネットワークや空港運営ノウハウの活用に加え、現時点で保有していない経営資源の獲得を通じて、2025年には売上高100億円規模を目指す。			<ul style="list-style-type: none"> EC新サービス導入・倉庫整備等を図る 販売代理店事業における二次代理店・販売取次店との業務提携の拡大 海外空港コンサルティング推進 HICityで、terminal.0での共創研究推進 	<ul style="list-style-type: none"> ECサービス拡充・倉庫整備等の推進 販売代理店事業における二次代理店・販売取次店との提携拡大、商材増強 国内外空港事業案件の着実な推進 HICityで、terminal.0での共創研究推進
経営基盤	DX戦略	組織・人材・ガバナンス	財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> ●DX戦略… <ul style="list-style-type: none"> 混雑情報の情報発信強化と需要予測からオペレーション最適化施策を継続する ロボット倉庫、RFID在庫管理等の推進 ●組織・人材・ガバナンス… <ul style="list-style-type: none"> 女性活躍の推進、障がい者雇用の継続 産産・産学連携を継続実施、拡充 プラスワンプロモーション継続 ●財務戦略… <ul style="list-style-type: none"> ESGファイナンスの検討、実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●DX戦略… <ul style="list-style-type: none"> 混雑情報の情報発信強化と需要予測からオペレーション最適化施策を継続する ロボット倉庫、RFID在庫管理等の導入 ●組織・人材・ガバナンス… <ul style="list-style-type: none"> 女性活躍の推進、障がい者雇用の継続 産産・産学連携を継続実施、拡充 プラスワンプロモーション継続 ●財務戦略… <ul style="list-style-type: none"> ハイブリッドローン返済、資本政策検討
	<ul style="list-style-type: none"> デジタル、AIを中心とした技術活用 情報、データをデジタル連携 スマートエアポートへの進化 	<ul style="list-style-type: none"> 社外人材登用、社外交流を強化 人材の専門性、多様性 『自ら考え挑戦する』企業風土 	<ul style="list-style-type: none"> 財務体質の早期健全化 高度な事業評価、管理体制確立 新たな事業機会への適切な投資 		

- 12ページをご覧ください。
- ここでは、各事業の25年に目指す姿、24年度と25年度の主な取り組みを示しています。
- 施設管理運営業では、空室のリーシングと商業施設の再編で魅力向上を図るとともに、適正な価格改定による増収の実現に向けて、ラウンジや広告料収入などの価格設定を見直します。
- また、第1ターミナル・サテライト新設工事を着実に推進し、空港インフラとしての機能強化を進めます。
- なお、今後を見据えて、空港全体での最適化を目指す「トータル・エアポート・マネジメント」の実現に向けて、国や航空会社などと連携した取り組みを進めています。
- 物品販売業・飲食業では、第3ターミナル・免税店エリアや、第1ターミナル・マーケットプレイスなどの店舗リニューアルを着実に推進し、オリジナル商品や高感度商品の展開、予約販売の拡充、各ブランドとの連携強化や、マーケティングの活用により、満足度の高いサービスを提供し、当社の独自性を高めてまいります。
- また、ロボット倉庫の設置、RFIDタグの活用や、ECサービスの拡充などを着実に実施し、売上獲得につながるように事業を展開いたします。

(2) 設備投資計画

◆ 中期経営計画期間における投資想定額 (億円)

	22年度	23年度	24年度	25年度	合計
昨年公表数値	120	317	343	480	1,260
実績/予想	120	317	261	462	1,160

(うち、サテライト整備)

	22年度	23年度	24年度	25年度	合計
昨年公表数値	64	183	87	126	460
実績/予想	64	183	91	126	464

＜設備投資計画の方向性＞

- 国内線は、資材価格高騰、労務費上昇等による増額や納期変更等もあるが、長期修繕工事の減額や投資の先送りもあり、概ね想定範囲内
- 国際線は、老朽化や旅客増加、航空会社の要望に対応するべく、設備更新・増設、維持管理や店舗改装等について、事業期間内の投資回収と併せて検討し、優先順位をつけて実施する

◆ 第2ターミナル北側サテライト-本館接続施設

- 2025年3月に供用開始
- 固定搭乗橋3ヶ所(5スポット)新設
- コンビニエンスストア、飲食店をオープン
- 旅客利便性・定時運航率の向上を企図
 - 接続によりバス移動が不要に
 - 自動運転モビリティ「iino」導入
- 環境に配慮(建材一体型太陽光発電ガラス「サンジュール®」、放射冷却素材「ラディクール」の採用)



(詳細は当社HPニュースリリース (https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/site_resource/whats_new/pdf/000015899.pdf) をご覧ください)

- 13ページをご覧ください。
- ここでは、設備投資計画について説明します。
- 国内線は、資材価格の高騰や、労務費の上昇などによる増額や、納期変更もありますが、長期修繕工事の減額や投資の先送りもあり、おおむね想定範囲内の変更となっています。
- 一方、国際線は、老朽化や旅客の増加、航空会社の要望などに対応するために、設備更新・増設、維持管理や店舗改装等について、事業期間内の投資回収と併せて検討し、優先順位をつけて実施してまいります。
- なお、第2ターミナル北側サテライトと本館の接続工事は、予定通り前期に完成しました。接続部分には、固定搭乗橋3ヶ所を新設しましたが、この接続により、従来お客さまにお願いしていたバス移動が不要になり、旅客利便性と定時運航率の向上に寄与すると考えています。
- また、環境に配慮して、建材一体型太陽光発電ガラス「サンジュール®」や放射冷却素材「ラディクール」などを採用しています。

(3) 資金配分

- ・ 2025年度の資金流入と資金配分の目的、及び資金使途の概要を表示
- ・ ハイブリッドローンを返済し、財務規律を維持しつつ、設備投資と株主還元のバランスを取る



Japan Airport Terminal Co., Ltd.

- ・ 14ページをご覧ください。
- ・ ここでは、今期の資金流入と資金配分の目的、および資金使途についてのイメージを示しています。
- ・ 今年8月に、ハイブリッドローンの金利ステップアップが予定されているため、借換制限条項の例外規定を活かすべく、自己資本の積み上げに尽力してきましたが、その返済について、リファイナンスの検討をしています。
- ・ 返済後は、設備投資と株主還元のバランスを取りながら、最適な資本構成を検討いたします。
- ・ 株主還元については、今年度は、従来通り配当性向30%以上を目的に総合的に判断しますが、次期中期経営計画においては、さまざまな可能性を検討してまいります。

(1) 資本コストと資本収益性の分析評価

資本収益性向上・資本コスト低減により健全なエクイティ・スプレッドを確保
適正資本コストを継続的に把握

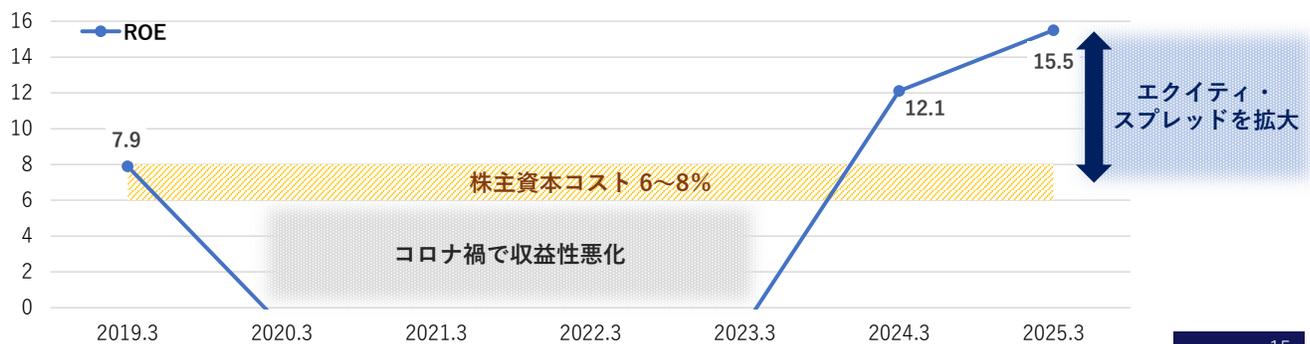
【現状分析】

- 株主資本コストは、CAPMによる試算、株主・投資家へのヒアリング結果から、6～8%程度と推計
- 2023年度以降、ROEは12%を超えているため、エクイティ・スプレッドは4%程度
- 金利のある世界への移行に伴い、株主資本コストは上昇傾向にあると認識

[株主資本コスト推計値とROE推移]

■ CAPMによる試算

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{リスクフリーレート} \\ \hline 1\sim 1.5\% \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \beta(\text{ベータ}) \\ \hline 0.9\sim 1.1 \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{マーケットリスクプレミアム} \\ \hline 6\% \text{程度} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{株主資本コスト} \\ \hline 6\sim 8\% \\ \hline \end{array}$$



Japan Airport Terminal Co., Ltd.

15

- 15ページをご覧ください。
- ここからは、資本コストと株価を意識した経営について説明します。
- まず、当社の資本コストですが、CAPMによる試算や、投資家へのヒアリングなどにより、大体、6～8%と推計しています。
- 一方の資本収益性についてですが、コロナ禍を経て黒字転換した2023年度以降、ROEは12%を超えています。
- そのため、エクイティ・スプレッドは、4%程度はあると推計しています。
- なお、金利のある世界への移行に伴い、株主資本コストは上昇傾向にあると認識していますが、資本収益性のさらなる向上を図るとともに、資本コスト低減に取り組むことで、健全なエクイティ・スプレッドを確保することが重要だと考えています。
- また、適正な資本コストにつきましても、継続的に把握してまいります。

(2) 市場評価に関する分析

利益成長戦略の発信を強化

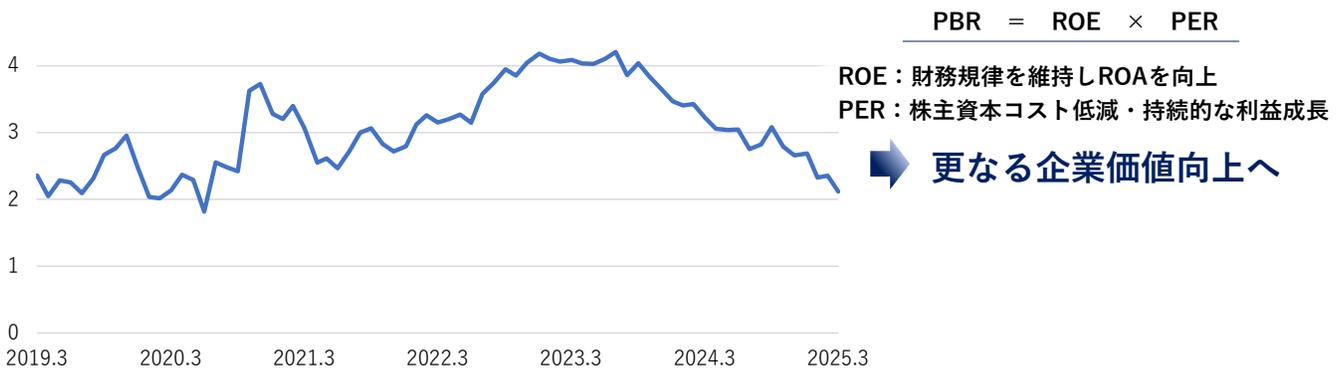
成長投資とのバランスを考慮した株主還元方針の策定

政策保有株の放出に自社株買いも含めた対応を検討

【現状分析】

- PBRはコロナ期間も含めて2～4倍程度で推移、近年はROEが資本コストを上回るも、PBRは低下傾向
- 羽田国際線便数が発着枠上限に近づき、将来の成長期待が低下
- 政策保有株縮減による需給悪化懸念が株価を下押し

[PBR推移]

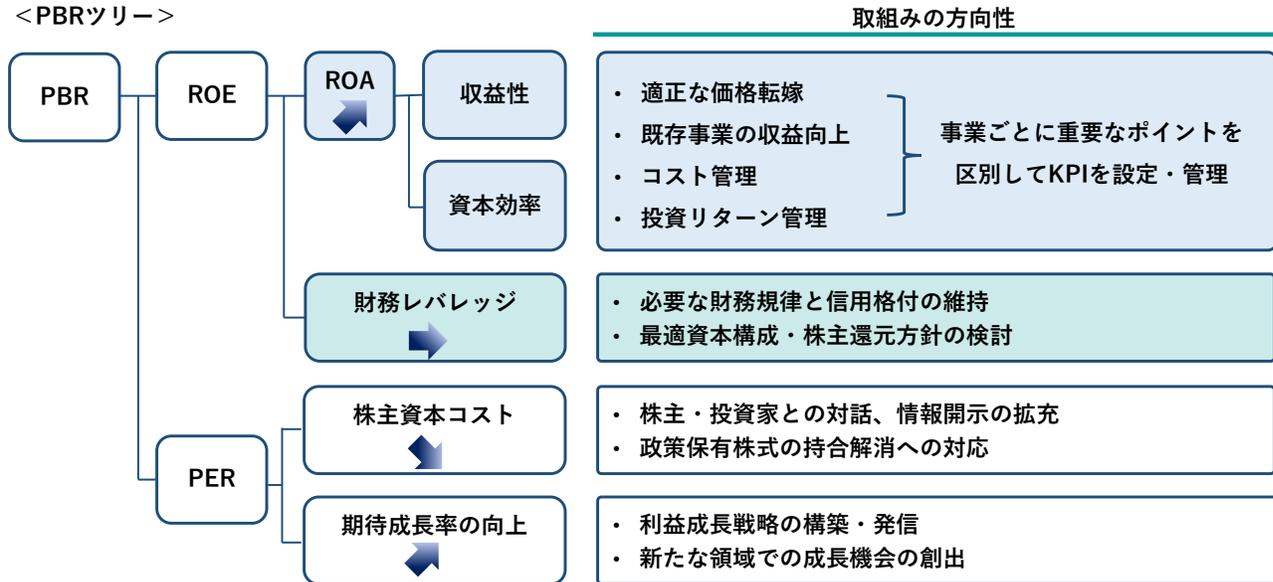


- 16ページをご覧ください。
- ここでは、市場評価に関する分析をしています。
- 当社のPBRは、過去10年、コロナ禍の期間も含めて、大体、2～4倍で推移してきましたが、この2年間は、ROEが株主資本コストを上回っているにもかかわらず、PBRは低下傾向を示しています。
- これについては、主に2つの要因があると推測しています。
- まず、ひとつ目は、羽田国際線の便数が発着枠の上限に近づく中で、将来の成長期待が低下していることが考えられます。
- 次に、二つ目として、日本全体で政策保有株式の縮減がテーマとなる中で、当社株式に対する需給悪化懸念が、株価を下押ししていると思われます。
- これらへの対応として、利益成長戦略の発信の強化、成長投資とのバランスを考慮した株主還元方針の策定、政策保有株式の放出に自社株買いも含めた対応などを検討し、さらなる企業価値の向上に取り組んでまいります。

(3) 企業価値向上に向けた取り組み

ROA向上・株主資本コスト低減に全社一体で取り組み、エクイティ・スプレッドを確保
 必要な財務規律と信用格付を維持しつつ、最適資本構成・株主還元方針を検討
 次期中計で成長戦略を具体化、持続的な利益成長を実現し期待成長率を向上

<PBRツリー>



- 17ページをご覧ください。
- ここでは、PBRをツリー構造に分解し、各要素の取り組みの方向性を示しています。
- ROAの向上と株主資本コスト低減に、全社一体で取り組むことで、エクイティ・スプレッドの確保を図ります。
- 財務レバレッジについては、必要な財務規律と信用格付を維持しつつ、最適資本構成や新しい株主還元方針を検討いたします。
- 具体的な内容は、次の中期経営計画に向けて、これから1年かけて検討してまいります。持続的な利益成長を実現し、期待成長率を向上させられるような事業計画を作り上げていきたいと考えています。
- 最後になりますが、現中計は2030年をターゲットに「人にも環境にもやさしい先進的空港2030」を目指す姿として、バックキャストして5年間の中計に取り組んでまいりました。
- この5年間は、インバウンドの着実な伸びと、様々な成長施策をしっかりと行ってきたことで、最高益を出すに至りました。
- 次の5年間は、財務と非財務の融合、すなわち一層のサステナビリティ戦略と事業戦略の融合が重要となってまいります。
- CO2削減△46%（2013年度比）は5年後に迫っています。省エネ対策と同時に取り組んできた、水素・SAF・空港車両のEV化をはじめとする施策を、新たな事業機会と位置付けて、より一層、力を入れて推進していく必要があります。
- また、ガバナンス不全の状況からの早期脱却を通して、迅速な意思決定の維持に努めてまいります。

- 今後は、羽田空港の成長、国際線の拡大を的確にとらえる必要があります。航空会社と一体となったTAM（トータルエアポートマネジメント）を推進し、オペレーションの高度化を進め、定時運航率の更なる改善に繋げてまいります。また、設備面では、増加する国際旅客に対応するためT3の設備増強や、国が進めるT1とT2の接続やエプロン改修、増設計画の進捗を踏まえ、「羽田の投資は終わることはない」という前提を置いて準備を進めてまいります。
- 中計の具体化は、これからの議論としておりますが、ポイントは、効率化と付加価値の向上と考えています。
- 一つ目の効率化については、
 - 資本コスト経営を前提に、リソースの適正配分を意識します。
 - 関税対応における不透明感の高まりや為替変動が大きくなっている状況、物価上昇なども踏まえていきます。
 - 各事業部門では、先ほどのロジックツリーでお示したとおりROAを意識し、収益性と資本効率に基づく責任と権限の明確化を行います。
- 二つ目の付加価値の向上については、
 - ターミナルの運営面における付加価値の創造と
 - 羽田空港の価値・魅力を活かした付加価値向上の両面に取り組みます。
- ターミナル運営における付加価値の創造は、先ほどのTAM（トータルエアポートマネジメント）や「terminal.0」、マーケティングを通して、空港に新たな付加価値を創造する取り組みです。
- 運用の効率化によるお客様の利便性の向上に留まらず、お客様にとっての時間と空間を生み出すことで、事業機会に繋げてまいりたいと考えております。

- 株主還元方針については、配当性向30%以上を指標としていました。
この点は、継続意識するものの、コロナ禍で傷んだ財務体質の改善にむけ自己資本比率40%以上を目指してきた中、前期末において概ね、40%水準に回復いたしました。
- その点も踏まえ、今後の自己資本水準の在り方、成長投資とのバランスなどを考慮したうえで、自己株取得も含めた株主還元方針について検討し、お示ししてまいりたいと思います。

- 今般、社長に就任しました私は経営企画・経理財務部門に長くたずさわってきました。
その経験を活かして、事業戦略の策定過程においては、各部門の責任と権限を明確にした上で、成長の種を逃すことなく、かじ取りをしてまいりたいと思います。
- 一方で、何より現場には羽田空港の価値を誰よりもよく理解し、その向上に強い志を持った社員たちがたくさんいます。彼らと成長の道とともに歩み、彼ら人的資本を将来に向け活かし続けることが私の使命であり、当社の最大の成長ドライバーであると確信しています。
- 今般の事案において、コーポレートガバナンスの機能不全は、空港利用者の信頼を損なうとして、国土交通省から嚴重注意を受けました。この嚴重注意処分を厳粛に受け止め、再発防止策の着実な推進を通して、皆様方の信頼回復を最優先に取り組んでまいります。

- 皆さま方におかれましても、ご理解とご支援を賜りたく、どうぞよろしくお願い申し上げます。
- 説明は以上となります。有り難うございました。

将来の見通しに関する記述についてのご注意

本資料に掲載されている、弊社の計画、目標、方針、戦略、判断、財務的予測、将来の数値・金額などのうち、歴史的事実でないものは、弊社に関わる将来の見通しに関する記述であり、弊社の経営陣が現在入手可能な情報に基づく予測、想定、認識、評価、判断、前提（仮定）等を基礎としています。これらの実現についてはさまざまな要素の潜在的リスクや不確実性を含んでいます。

なお、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、利用者ご自身のご判断において行われますようお願い申し上げます。

お問い合わせ先

日本空港ビルディング株式会社 企画管理本部 経営企画部 IR課

TEL : 03 (5757) 8409

FAX : 03 (5757) 8029

E-MAIL : ir@jat-co.com