

2026年3月期 決算説明会 主な質疑応答（要旨）

Q：総還元性向 50%以上について、総還元利回り（2%台）では決して高くないが、格付け維持がなされれば、50%を大幅に超えることは可能か。

- 総還元性向 50%以上は中期経営計画 5 年間（2026–2030 年度）の平均値として設定している。
- 配当は今期 95 円計画で、業績悪化しなければ減配せず、安定配当を維持する。自己株式取得は、今後の検討だが、年度ごとに還元性向の強弱が出ることもありえる。
- 総還元性向は 2030 年以降の大規模投資を見据えた目標値だが、その投資規模もまだ明確ではない。この 5 年間の投資規模も若干多めに積んでいるが、長期ビジョンを実現するための成長投資も含めて、投資回収や事業採算性を考慮した上で、意思決定していく。
- また、TIAT のフリー・キャッシュ・フローは優先的に債務弁済に充てられる事情もある。
- 株主還元は経営の重要課題と認識しており、キャッシュ・フロー創出力を勘案して柔軟に対応する。
- 自己資本比率については、おおむね 40%程度の水準を見込んでいる。

Q：中計の物販事業で、売上の伸び（+10%/約 160 億円）に対し、営業利益の伸び（+27%/約 80 億円）がかなり大きい理由を教えてください。

- 利益拡大の背景には、収益認識基準の関係で会計上の粗利率が 100%となる、消化取引を検討していることがある。
- 足元では、免税店では円安を背景に訪日客向けに、高単価商品（酒・ウイスキー、真珠・アクセサリ等）への入れ替えを強化している。
- 国内線では、空きスペースを活用した催事物販（ディズニーやハワイ催事等）が、通常の店舗より売上が上がるので、このような形で利益を確保していく。

Q：投資計画で、成長投資 1,000 億円の具体的な内容と、リターンの想定を教えてください。

- 5 年間の投資総額は 2,200 億円。1,000 億円が成長投資、1,200 億円が維持更新投資となる。
- 成長投資の内訳は、大規模改修 400 億円（T1 北サテライト 165 億円、T2 延伸 50 億円等）、空港 OS 150 億円（Total Airport Management 関連 50 億円等）、店舗改装 150 億円（羽田・成田）、周辺開発 150 億円（機内食新工場等）など。
- 維持更新投資は、国内線 700 億円、国際線 500 億円ぐらいの規模感。
国内線は空調、変電設備、搬送機の更新など、国際線は維持管理 350 億円、BHS 更新など。
- リターンについて、空港の機能強化に繋がる投資（設備更新・大型投資等）は、PSFC での回収をメインとし、その他の投資は、資本コストを意識してハードルレートを設置し、投資審査を行い効率的な投資を行っていく。

Q：中期経営計画期間中に PSFC の改定はどう織り込まれているのか。

- 2026 年度予算には、第 1 ターミナル北サテライトの供用に伴う PSFC 改定分として、下期に約 40 億円弱の増収を織り込んでいる。

Q：中計の長期ビジョン実現に向けて、従業員をどのようにエンゲージメントしていくのか、他のステークホルダーが本当に動くのか、認識と課題を教えてください。

- 長期ビジョンは、社内公募チームと経営陣で対話を重ね、ロードマップを作成し、当社の設立趣旨に立ち返り、日本全体への貢献ということ、従業員にも共有しながら進めてきた。
- 需要享受型から需要創造型への大きな転換に向かうので、求める人材像（空港運営の知識・経験を有するプロ人材、柔軟な発想で需要を創造できる人材、全体最適を追求する人材）を、専門人材の採用、コア人材の育成、競争力向上のためのプロジェクト、外部出向の強化などで養成していく。
- 今年 4 月には組織を 6 本部に再編して、責任と権限を明確化して推進体制を整えた。ビジョンの浸透についても、従業員と対話し、自分事として考えられる土壌を作っていく。
- まずは、この 5 年間で羽田空港の要（Anchor Role）を目指すことを目標にしている。ステークホルダーとは、TAM を通じて国交省や航空会社等と全体最適に向けた協議を開始しており、成田空港とも首都圏空港を意識して初期的な対話を始めている。ビジョン達成に向けて、色々なステークホルダーを巻き込み、役職員一体になって取り組むことを目指している。

Q：免税店の購買率を引き上げるための具体策を教えてください。

- 足元では、日本人もインバウンドも購買単価が上がってきている。中国人は単価が上がっているが、旅客数が減っているため売上は落ちている状況。
- 今の施策では、品揃えを変えて高単価の商材を強化し、採算が悪い店舗を入れ替えている。また、総合免税店は時間帯によって非常に混み合うので、事前予約を取り入れている。まだ金額は数十億程度だが伸びており、混雑時間帯は予約品引渡しカウンターを有効活用しようと考えている。
- ほかに、国際線の出発に Face Express を導入しており、出国審査の待ち時間を短縮することで、免税店エリアで買い物する時間、ラウンジに行く時間、飲食する時間が生まれる。この時間をフルに活用していただくよう、施策を考えている。

Q：オフィスの賃料収入について、昨今の市況を踏まえた値上げを検討しているか。

- 現在、空室率は 1.5% で徐々に減ってきており、貸し増しの要望も受けている。
- 今後 5 年間で段階的に賃料の見直しや改定を進め、不動産収入を上げていく。

以上