

2016～2020 年度 日本空港ビルディンググループ中期経営計画

「To Be a World Best Airport 2020」一部見直しについて

～最高品質を約束、T2国際化で確実な成長軌道を描く～

日本空港ビルディンググループは、すべてのステークホルダーのみなさまに最高に満足していただける空港を目指す長期的な経営ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現に向け、昨年5月に2020年度を視野に入れた5年間の成長戦略として「To Be a World Best Airport 2020」を策定いたしました。

(参考) http://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/whats_new/819_0511_1250.pdf

本中期経営計画の1年目にあたる昨年度は、当該長期ビジョンを念頭にグループ一丸となって各種施策に取り組んだ結果、光栄なことに英国のSKYTRAX社が実施する国際空港総合評価である「World's Best Airports」の世界第2位を受賞することができました。また、国内線第2ターミナルの一部国際化が決まり、具体的な投資計画及び事業スキームが明らかになるなど、当社の今後の成長軌道を描く上での好材料が揃ってまいりました。他方、為替の急激な変動、地政学リスクの高まりなど、世界情勢は引き続き不確実な状況にあり、また空港経営改革の進展や、免税事業における競争激化も進んでいることから、今般、これまでの各種取り組みの結果及び新たな課題を踏まえ、2017年以降の4年間の追加施策を含め、一部見直しを行いました。

当社グループは引き続き、いかなる事業環境下においても変わることのない当社の目指す姿、そして社員一人ひとりの行動指針となる「To Be a World Best Airport」(長期ビジョン)の実現に向けて、当社の存在意義や社会的使命を強く意識し、全てのステークホルダーのみなさまの満足度を一段と向上させるとともに、組織ガバナンスの強化と各事業の効率化を図ってまいります。

また、2016年度の経営状況を踏まえ、事業リスクを再認識した上で、適時的確な施設整備を実施するとともに、新規事業の創造や既存事業の収益基盤の再生を促すことで、引き続き中期経営計画のガイドラインの達成を目指してまいります。

なお、昨年5月に公表いたしました、「2016～2020年度 日本空港ビルディンググループ中期経営計画「To Be a World Best Airport 2020」」における長期ビジョン、戦略の方向性、並びにガイドライン(目標指標)について、変更はございません。

1. 2016 年度の振り返り

(1) 事業環境

2016 年度は、アジア地域を中心とする訪日インバウンド需要が引き続き拡大し、2016 年暦年では 2,400 万人を超え、2017 年に入ってもその増加傾向は変わらない状況です。一方で、訪日外国人の消費動向の観光庁調べでは、2016 年の旅行消費額総額は、前年に比べて 7.8%増加したものの、「買い物代」は、前年比▲1.9%減少しており、中国人旅客を中心とするインバウンドの消費動向の変化は、空港での消費にも大きく表れました。また、為替相場の変動も購買動機に影響するものと見てとれ、昨年の 8 月の 101 円台をピークに円高から円安に転じたことで、訪日外国人の購買動向にプラスに作用しております。

中長期的な経営環境の認識として、日本経済、世界経済ともに先行き不透明な情勢が続いており、当社グループが位置する航空業界では、2020 年の東京オリンピック・パラリンピックを控え首都圏空港の機能強化が推進されており、昨年 8 月に国土交通省により「羽田空港の機能強化に伴うターミナルビルの拡充について」の発表があり、国内線第 2 ターミナルの国際化が決定しました。また、訪日外国人についても、2020 年に 4,000 万人との新たな目標が掲げられ、今後とも更なる需要の増加が期待されております。

(2) 連結業績

2016 年度の業績は、中期経営計画初年度との比較では、訪日需要の増加を取り込んだ成長ドライバーと位置づける免税事業の想定以上の伸び悩みにより、売上高、各利益ともに計画を下回りました。

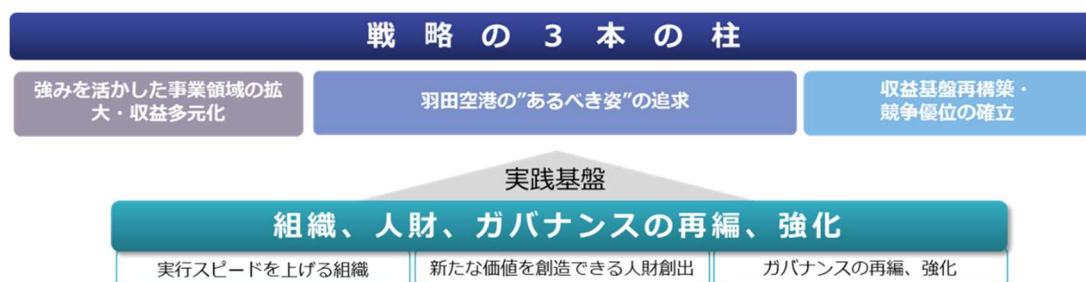
施設管理運営業及び飲食業については計画通りの進捗でしたが、物品販売業では、市中免税店が通年稼働をしたものの、主に成田空港と関西空港における商品売上が大幅に減少し、計画を大きく下回りました。

物品販売業の減収要因は、主に上期における中国人旅客を中心とする購買動向の変化に対応しきれず、免税売店における購買単価が下落したことが影響しておりますが、下期には、為替動向が円安に転じたことで購買単価の下げ止まりも見られ、購買動向への対応強化により、下期の減少幅は、上期の減少幅の 3 分の 1 程度まで縮小しております。

(3) 新たな課題

中期経営計画では、当初より顧客消費スタイルの変化や為替の変動等をリスク要因として戦略の方向性に織り込んでおりましたが、中期経営計画初年度の物販事業における業績の下振れと、国内線第 2 ターミナルの国際化に係る投資規模が中期経営計画に与える影響は大きく、ガイドラインの達成に向けた新たな追加施策を含め、中期経営計画の一部見直しを行いました。

2. 各事業戦略の追加施策



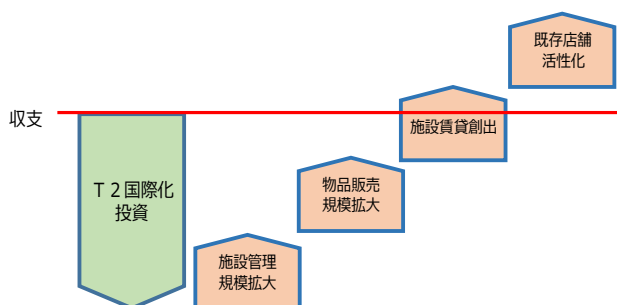
これまで当社グループは、いち早く訪日観光需要の増加を先読みし、市中免税店の展開や販売促進に取り組んでまいりましたが、為替の急激な変動や地政学リスクの高まりなど、より不安定な世界情勢の中、目まぐるしく変化する顧客購買動向や競合他社の参入スピードの加速化等、事業リスクの顕在化を踏まえ、より強固な経営基盤を構築するべく、あらゆる経営資源を駆使して羽田空港の“あるべき姿”を追求することで、新たな事業・収益機会を創造するとともに、既存事業の安定的な収益基盤の再構築を図り、当社の優位性をさらに堅固にしていきます。

戦略の柱1：羽田空港の“あるべき姿”の追求

(1) 施設管理運営業

羽田空港では2020年に向けて年間発着枠を3.9万回増枠する方針が出されており、実現に向けた協議が進められておりますが、増枠を受け入れるための施設の拡充も必要とされており、羽田空港の内際ハブ機能を活かし国内線第2ターミナルの南側を増改築して内際共用のターミナルを整備することが決定されました。またそれに伴い、国内線第2ターミナルの北側に、国内線用の搭乗施設を整備することになり、合わせて、総事業費で約750億円の投資を見込みました。

従来のスキームでは、3.9万回の増枠は、東京国際空港ターミナル株式会社(TIAT社)からの業務受託規模の拡大に留まりましたが、国内線第2ターミナルの施設を整備し、TIAT社に賃貸することにより、当社は安定的な家賃収入を得ることになります。



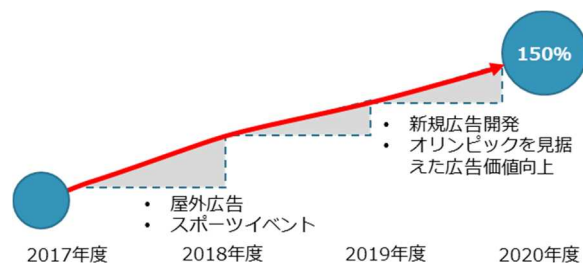
また、年間約 400 万人の国際線旅客が国内線第 2 ターミナルを利用することで、既存国内線施設の物販、飲食店の増収が期待できます。国内線ターミナル事業者である当社にとりましては、国内線第 2 ターミナルの一部国際化は、今後の国内人口減少に伴い、伸び悩む国内需要の活性化と、地方へのインバウンド流動が図れる、新たな事業機会と捉えております。大規模な投資となりますが、中長期的な安定した成長投資として考えております。

その他の施策の変更はありません。

戦略の柱 2：強みを活かした事業領域の拡大・収益多元化

(1) 施設管理運営業

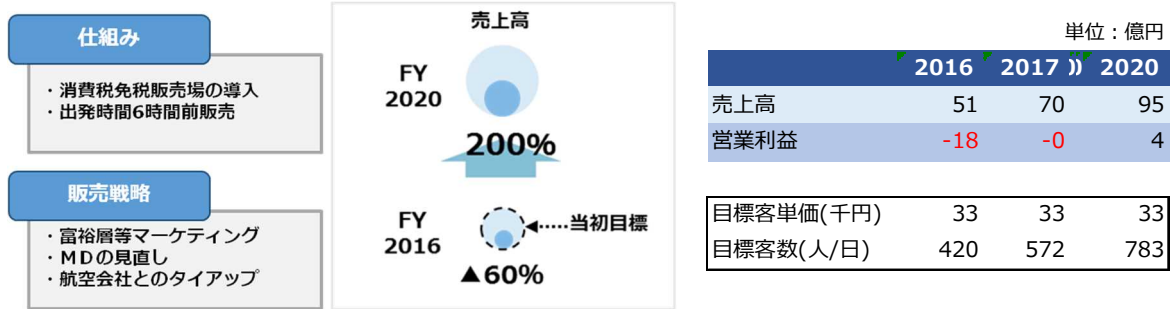
広告商品の多様化及び販売箇所の拡充等により羽田空港全体の広告価値を向上させるとともに新たな収益の創出を図ってまいります。



(2) 物品販売業

2016年1月27日に開業した銀座の市中免税店につきましては、計画時に想定していた事業環境が大きく変化するなど、厳しい環境下での通年稼働となり、売上高は当初目標額を大幅に下回り、営業損益は▲18億円の赤字となりました。当初目標からの大きな乖離の要因は、中国人をはじめとする訪日外国人の購買客数が計画を大きく下回ったこと、日本人への周知不足や嗜好にあったブランドアイテムの不足が、その主な要因と捉えております。市中免税店の展開は、当社の収益の柱である免税事業の売上を補完する観点から一定の効果は見られておりますが、国内初の新たな事業であることから、事業の安定が遅れており、今後更なる売上向上、事業構造の見直しが課題となっております。

これらの課題への対応として、インバウンド旅客の消費スタイルの変化、コト消費や化粧品などの日用品へのシフトを的確にとらえ、当日持ち帰れる「消費税免税販売場」の導入、出発時間6時間前販売等のサービス向上に取り組みつつ、メインターゲットである中国人旅客向けのマーケティングを強化し、富裕層～中間層のそれぞれのニーズに合った品揃え及び、SNS等を活用した販促策を強化することで、現行の客単価水準（33,000円/人）を維持しつつ客数増による売上向上を図り、早期の単年度黒字化を目指します。



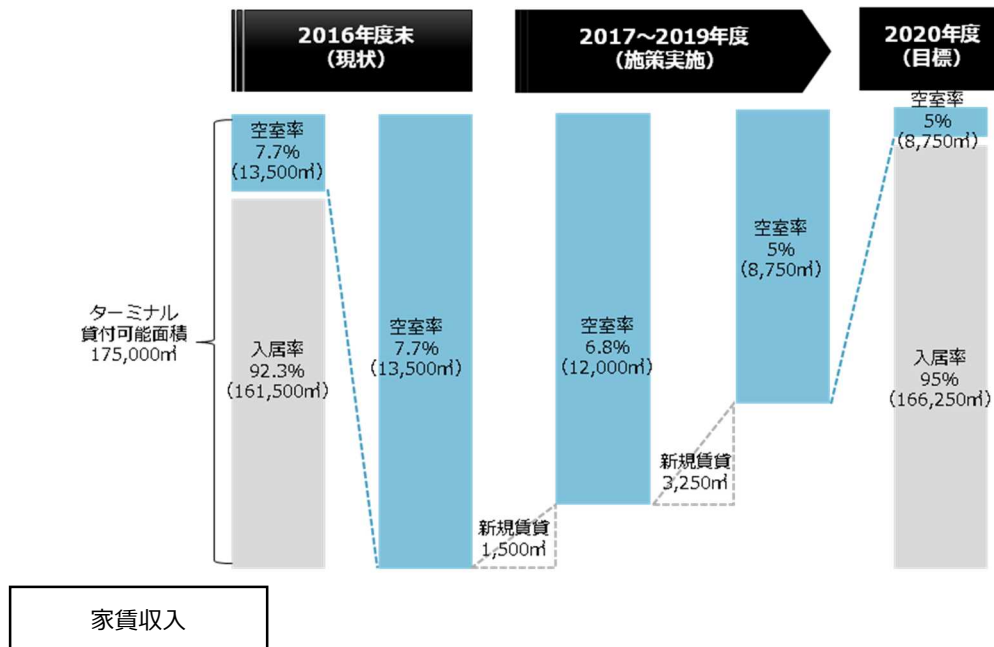
その他の施策の変更はありません。

戦略の柱3：収益基盤再構築・競争優位の確立

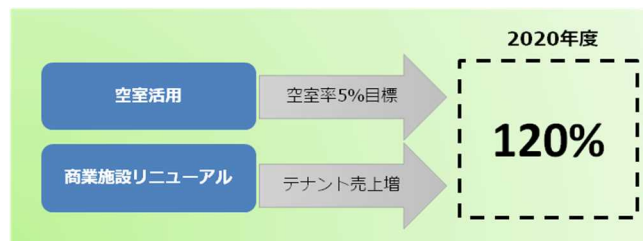
(1) 施設管理運営業

既存事業全般の不確実性がさらに高まる中、安定的な施設管理運営業をより堅固にするべく積極的に施設整備を進め、安定的な収入増加に取り組みます。

貸室エリアは2020年度の空室率目標を5%以内と掲げ、収益性向上に加えて空室を活用した新たな価値創造に取り組みます。第1フェーズとして、羽田空港の需要増を背景とした航空会社の誘致に加え、ビジネス客をターゲットとした複合商業施設を整備し2018年度のグランドオープンに向けて取り組みます。



家賃収入

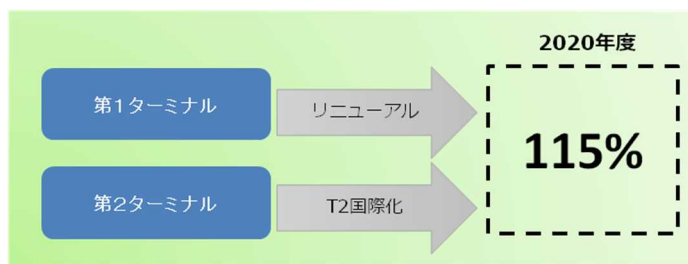


(2) 物品販売業

免税事業において、銀座の市中免税店は、非常に厳しい環境下での開店となりましたが、当社の収益の柱である、免税事業の規模の拡大を狙った施策でありますので、早期に事業を安定させ、取扱ブランドや取扱商品の拡充等による競争優位の確立を引き続き目指してまいります。販売戦略では、購買単価の低下を抑えるべく富裕層対策を進め、旅行代理店や航空会社とのタイアップなど購買客数を引き上げてまいります。

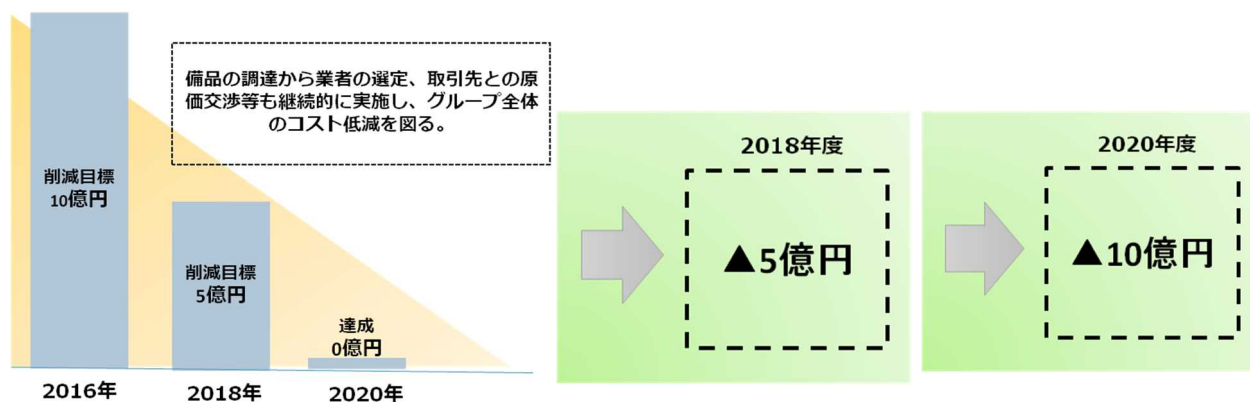
国内物販事業においては、国内線第1ターミナルのマーケットプレイスリニューアルや国内線第2ターミナルの国際化により、収益の向上を図ってまいります。また、空港物流事業の構築により規模の拡大を図ることで競争優位を確立してまいります。

国内直営店舗売上



(3) その他

事業環境の変化に対応できる強い経営基盤を構築するため、「調達費用削減」プロジェクトを2016年度より立ち上げ、グループ全体のコスト削減に取り組んでまいります。



その他の施策の変更はありません。

実践基盤：組織、人財、ガバナンスの再編、強化

施策の変更はありません。

3. ガイドライン（目標指標）

社会的要請に対する適時的確な施設整備を実施するとともに、全てのステークホルダーのニーズに応えることで、当社資産価値の向上を目指す観点から、「ROA」を総合力指標として採用し、経営管理を行います。

2020年度ターゲット

指標分類	使用する指標	目標値
総合力指標	ROA（事業の効率）	ROA（経常利益）：8%
収益性指標	EBITDA （グローバルキャッシュベース指標）	ROA（EBITDA）：12%
安定性指標	自己資本比率	自己資本比率：50%以上
成長性指標	SKYTRAX	SKYTRAX評価順位：TOP3
株主還元指標	配当性向	配当性向：30%以上

SKYTRAX 社 ランキング 「World's Best Airports 2017」

順位	空港名
1	シンガポール・チャンキ空港
2	羽田空港
3	仁川国際空港
4	ミュンヘン空港
5	香港国際空港
6	ハマト国際空港
7	中部国際空港
8	チューリッヒ空港
9	ロンドン・ヒースロー空港
10	フランクフルト空港

前年順位4位より上昇

ガイドライン（目標指標）の変更はありません。

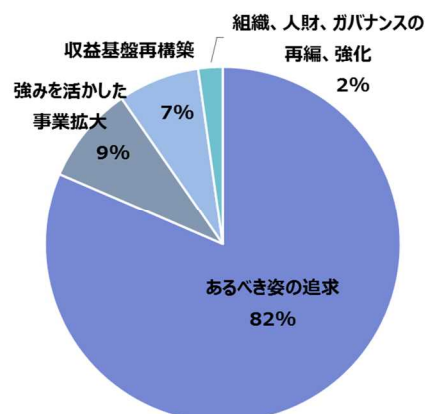
4. 投資計画(2016~2020)

国内線第2ターミナル一部国際化の決定により、投資計画期間を3ヶ年から5ヶ年とし、東京オリンピック・パラリンピックの開催や首都圏空港機能強化に伴う施設整備等に対応する等、1,350億円の成長投資を実施してまいります。

3年間で1,000億円から5年間で1,350億円へ投資計画を見直し

2020年度をターゲットにROA(経常利益)8%を目指す

羽田空港の“あるべき姿”の追求 T2国際化、東京オリバラ対応、保安レベルの向上、ユニバーサルデザイン等	1,100 億円
強みを活かした事業領域の拡大・収益多元化 海外空港運営参加 国内空港コンセッション参加 機内食事業の拡大等	120 億円
収益基盤再構築・競争優位の確立 エアポータルラウンジリニューアル T1マーケットプレイスリニューアル等	100 億円
組織、人財、ガバナンスの再編、強化 グループ会社含むIT環境の統合 独身寮の確保等	30 億円
合計	1,350 億円



5. 収支計画 (2016~2020)

【2020 年度見通し】

国内線第2ターミナル一部国際化への投資により、一過性の費用が増大し営業利益が減少するものの、2020年の供用開始後は、需要を取り込み、目標指標の達成を目指してまいります。

(単位：億円)

	2016年度 (実績)	2017年度 (計画)	2020年度 (目標)
売上高	2,049	2,086	売上高 2,500億円以上
営業利益	94	105	ROA (経常利益) 8%
ROA (経常利益)	5.9%	5.7%	ROA (EBITDA) 12%
ROA (EBITDA)	9.7%	9.5%	

以上

～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

日本空港ビルデング株式会社 経営企画本部

TEL：03（5757）8030

FAX：03（5757）8099

E-MAIL：ir@jat-co.com