

Q：下期の為替前提 146-148 円に対して、足元は 150 円超の円安となっている。当初予想では 150 円の為替前提で、購買単価 16,000 円程度の想定だったが、現状の見通しについて詳しく説明してほしい。

- 当初予想では、下期の購買単価は 16,200 円を見込んでいた。これはまだ免税店の売上が強かった時期に策定した予算で、傾向として下期には 10 月の国慶節、年末年始、2 月の春節等、中国人の方の大きな移動があるため、購買単価の向上を見込んで設定した。
- 修正予算では 14,800 円としているが、足元では 1 ドル 154 円程度と、円安に触れている。
- 足元の購買単価は約 15,000 円程度となっており、14,800 円よりも少し上がっている。円安基調が続けば、わずかではあるが、購買単価は上がってくるものと考えている。

Q：施設管理運営業は当初予想から売上は大きく変わっていないが、営業利益を 35 億円上方修正している。施設セグメントの利益率は 20%を超えて過去最高だが、一時的にコストを削ったためか、中期的な経営の方向性を示唆するものなのかも含めて、上方修正の背景を教えてください。

- 収入面では価格改定の効果が出ている。駐車場を 8 月 1 日に価格改定し、ラウンジも 4 月から改定している。想定以上にお客様の数が増えていることも含めて、施設管理運営業では価格改定の効果が表れている。
- 一方、費用の方では修繕費・業務委託費含めて、当初予定していたものよりもコストコントロールが効き始めていることで、収入のプラス、費用のマイナスが効いて上方修正となった。

Q：次期中計に向けた資本コスト経営の点で、事業の選択と集中ということはそもそも可能なのか。キャッシュアロケーション再検討についてどのようなことを考えているか、可能な範囲で教えてください。

- 2 つ目の質問の補足（コストコントロールと将来の示唆）と合わせて、説明させていただく。
- 中期経営計画の方向性でお示しした内容は、将来の 2040 年頃までの羽田のあるべき姿を考えるとところから始まっている。
- 2030 年に 6000 万人の訪日旅客達成に向けて、首都圏空港としては成田空港の滑走路新設等が進められている。さらにその先はどうなるかという視点では、現在羽田では 50 都市強、成田では 100 都市強の国際線があり、首都圏として際-際乗り継ぎの強化という点が一つある。
- 一方で羽田空港は、航空会社において今非常に国内線が厳しい状況の中で、2030 年以降になると少子高齢化も進むという背景を踏まえると、現在インバウンドの利用率が 2~4%と低い、国内線の需要を強化していくために、際-内乗り継ぎ機能を強化する必要もあるだろう、それが引いては日本全体の移動を活性化することにつながるだろう、というような背景で進めている。

- そうなった時に、ハード・ソフトの両面から羽田空港がどうあるべきか、その中で我々がどうすべきか、ということを議論しているところ。
- 2つ目の質問の施設セグメントの面では、将来の施設整備ということも踏まえたときに、長期修繕計画を毎年のように見直しながら行っており、今年度の予算策定についても、そのような点も踏まえた修繕計画の在り方を再精査した。
- これから将来のことを考えると、羽田への投資を我々自身が意識し、その中で、2030年以降になると思うが、将来の羽田空港の発着枠を国際線に振り向ける議論に発展するように、我々が能動的に色々な行動をしていかなければいけないと思っている。このような考えも踏まえて、修繕計画等の見直しに取りかかっている。
- 次年度以降どういう計画になるかを現時点でお示しすることはできないが、将来のことを考えたときに、不採算事業として目立つものを何かやるというよりは、一つ一つの事業を点検し、キャッシュフローの創出力を強化していくための効率性・付加価値向上を目指して、キャッシュアロケーションの適正化に努めていきたい。

Q：今回、設備投資計画を96億円引き下げたが、収入の逸失は考慮しなくてよいのか。見直した投資の費用対効果について教えてほしい。

- 今回の見直しの中で一番大きいウエートを占めているのが、国際線ラウンジ等の増設工事47億円になっている。現在、航空会社やカード会社も含めて、ラウンジの需要が非常に増えており、当初の計画段階では、新しい建物を第3ターミナルの近接地に設置することを計画していた。
- 物価高騰の中で、当初計画していた投資コストがおよそ倍になるため、ラウンジを増設しても家賃に転嫁して回収することは非常に厳しいということで、要望のあった事業者とも交渉した上で、
- 一旦取りやめている。
- 現在、ニーズに対応するために、既存のターミナルの中で転用できるものを検討するフェーズに入っている。

Q：日本人の売上は為替影響をあまり受けないと思うが、まだ伸ばせると考えられるか。

レジの見直しなど、店舗での買いやすさも含めて、日本人の単価の引き上げ策を教えてほしい。

- 一つは日本人に人気のエルメスブティックを今年の4月にリニューアルした。従前取り扱っていなかった高価格帯のシューズ等を導入しており、その結果、客単価も上がり、エルメスだけでいえば売上は30%強、前年を超えている。
- レジの見直し等々について、現在、現金とキャッシュレスの割合が、現金15%・キャッシュレス85%となっている。そうすると、現在レジの会計が非常に早く進んでおり、さらにお客様へのポイントバックにも繋がってきている。
- また、時間帯によっては非常にお店が混雑している時間帯があり、それに対応するべく、食品の店舗を別枠で設けている。それによってお客様を分散させることで、待ち時間を解消して購買率の向

上を図っている。このように、日本人に限らず、お客様に快適にお買い物していただくための施策を進めている。

Q : 次期中計における最適資本構成について、これまで自己資本比率 4 割程度を目指していたが、KPI や水準感は変わり得るか、また、次期中計に向けてデットの割合が高められる余地はあるか、考えを教えてください。

- 現時点で明確なお答えはできないが、今回の中間決算において自己資本比率 40%を達成した。
- この目標の背景は、コロナの時に非常に厳しい状況に陥ったことに対する資本の厚みを持たせることと、当時調達したハイブリッドローンの返済に向けて、40%を強く意識していた。
- そのため、今後は 40%に強いこだわりを持っているわけではないので、将来を踏まえた最適な資本構成を今検討している最中だが、資本コスト経営の中で ROE の視点やキャッシュアロケーションの視点も踏まえて検討していきたい。

以上