

2026年3月期 第2四半期（中間期）

# 決算説明会

2025年11月14日

日本空港ビルディング株式会社

東証プライム（9706）



- 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。
- 本日は、弊社の2026年3月期中間期 決算説明会にあたり、神宮寺から上期の連結業績と通期の連結業績予想について説明した後、私からガバナンス強化の取り組みと次期中期経営計画の方向性について、ご説明いたします。

## (1) 旅客数実績

- 航空会社の需要喚起策や好調なインバウンド需要等により、国内線・国際線とも前年から増加
- 当初予想に対しては、国際線で予想を上回り、羽田全体で目標値の95%まで増加

(単位：万人)

	2025年度 上期	2024年度 上期	増減率 (%)	当初予想	増減率 (%)	目標値※	達成率 (%)
羽田国内	3,305	3,108	6.3	3,358	△ 1.6	3,490	94.7
羽田国際	1,215	1,116	8.9	1,173	3.6	1,280	95.0
羽田 計	4,521	4,225	7.0	4,532	△ 0.2	4,770	94.8

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

※ 目標値は、2022年5月発表の中期経営計画における旅客数想定を中間期に換算した数値（国内線は2019年暦年、国際線は発着枠拡大後）

	2025年度 上期	2024年度 上期	増減率 (%)	当初予想	増減率 (%)
成田国際	1,715	1,601	7.1	1,684	1.8
関空国際	1,384	1,195	15.8	1,316	5.2
中部国際	268	230	16.6	264	1.8

- ・ 取締役専務執行役員の神宮寺です。ここからは私が説明いたします。
- ・ 2ページをご覧ください。
- ・ はじめに、上期の旅客数の状況について、ご説明します。
- ・ 羽田空港の旅客数は、国内線・国際線ともに前年を上回り、堅調に推移しました。
- ・ 国内線は、航空会社の需要喚起策などにより、前年より6%増加し、
- ・ 国際線は、インバウンド旅客の増加などにより、前年より9%増加しました。
- ・ 予想対比では、国内線はやや弱かったものの、国際線は予想を上回り、発着枠拡大後の目標旅客数の95%の水準まで増加しました。

## (2) 連結業績概要

- 前年比：旅客数の増加や価格改定、卸売上の増加等により、全てのセグメントで増収
- 当初予想比：免税店売上の減速等により、物品販売業において売上未達
- 営業利益・経常利益は、コストコントロール等により3年連続で過去最高益を更新

注) 億円未満は切捨処理しております（単位：億円）

区 分	2025年度 上期	2024年度 上期	増減額	増減率 (%)	当初予想 上期	差異	達成率 (%)
売 上 高	1,415	1,317	97	7.4%	1,486	△ 70	95.3%
施設管理運営業	578	512	66	13.0%	573	5	101.0%
物品販売業	748	723	24	3.4%	828	△ 79	90.4%
飲食業	88	81	6	8.1%	85	3	104.0%
営業利益	214	210	3	1.7%	204	10	105.1%
経常利益	203	203	0	0.2%	194	9	105.0%
親会社株主に帰属する 中間純利益	134	119	14	11.8%	126	8	106.4%

- ・ 3ページをご覧ください。
- ・ 中間期の連結業績は、資料の赤枠に記載のとおり、
  - ・ 売上高は 1,415億円
  - ・ 営業利益は 214億円
  - ・ 経常利益は 203億円
  - ・ 中間純利益は 134億円 となりました。
- ・ 売上高は、旅客数の増加や価格改定の効果もあり、前期比で全てのセグメントで増収となりました。
- ・ 当初予想に対しては、売上高が物品販売業で未達となりましたが、コストコントロールなどにより、減益予想だった利益目標を超過し、前期比でも増益となりました。
- ・ その結果、上期としては、営業利益と経常利益で、3年連続で過去最高益を更新しました。

## (3) 上期セグメント別業績

- 施設管理運営業：旅客増、価格改定等により増収増益、コスト削減により当初予想から利益を拡大
- 物品販売業：免税店売上の減少・高原価率の卸売の増加に伴い粗利率が低下し、前年比で増収減益

区 分	上期実績	前期実績	増減	当初予想	増減	(単位：億円)		
営業収益	1,415	1,317	97	1,486	△ 70			
施設管理運営業	593	528	65	591	2	国内線売店 国際線売店 その他の売上	対前年	対当初予想
物品販売業	756	732	23	836	△ 79		7	△ 3
飲食業	93	86	7	89	4		△ 9	△ 38
(セグメント間の内部売上高)	△ 27	△ 29	1	△ 30	2		26	△ 37
営業費用	1,200	1,106	94	1,282	△ 81			
施設管理運営業	456	421	35	469	△ 12			
物品販売業	626	579	46	688	△ 61			
飲食業	88	84	4	87	1			
(調整額)	28	20	8	38	△ 9			
営業利益	214	210	3	204	10			
施設管理運営業	137	106	30	122	15			
物品販売業	129	152	△ 23	148	△ 18			
飲食業	4	1	2	2	2			
(本社部門費用等)	△ 56	△ 50	△ 6	△ 68	11			

注) 億円未満は切捨処理しております

Japan Airport Terminal Co., Ltd.

4

- ・ 4ページをご覧ください。
- ・ 上期業績をセグメント別にご説明いたします。
- ・ 施設管理運営業は、旅客数の増加に加え、国内線の家賃収入（管理費）、施設利用料収入、ラウンジ料金、駐車場料金など、これまでコロナ禍において、なかなか回収できなかったコストを転嫁した価格改定効果もあり、インフレやターミナル拡大に伴う費用増加を上回り、増益となりました。
- ・ 物品販売業は、国際線売店売上が減収となったものの、その他の売上が伸びて、増収を確保しましたが、卸売の増加に伴い売上原価が増加して粗利率が低下し、減益となっています。
- ・ 飲食業は、食材価格高騰や人件費上昇の影響を受けながらも、旅客数の増加に加え、前年の時短営業の解消及び営業時間拡大等により、増収増益となりました。
- ・ 当初予想対比では、物品販売業において売上未達になりましたが、全社レベルでのコストコントロールにより費用を削減し、上期の利益予想を達成しています。
- ・ 当初予想における物品販売業の売上想定は、為替前提が円安だったことありますが、前期の好業績を反映して、国際線売店とその他の売上の増加幅を、少し強気に見ていたため、今回、下期の見通しを修正いたしました。
- ・ 物品販売業については、特に業績への影響が大きい羽田空港免税店の状況を、次のページでご説明いたします。

(4) 免税店の売上状況 ①

- 当初予想未達の主な要因として、ブランドブティックの回復が鈍く単価・購買率が想定を下回った
- 前年比では、羽田免税店は前年好調の反動減も、2Qは減少幅が縮小 (1Q△17% → 2Q△2%)
- 成田・銀座は、インバウンドの増加により前年から売上増加

	上期 当初予想		上期 実績	増減	
購買単価	15,300 円		14,500 円	△ 800円	
購買率	31.5 %		28.8 %	△ 2.7pt	※ 購買率 = 購買客数 / 国際線旅客数
為替	150 円 / \$		146 円 / \$	△ 4円	

◆ 免税店売上

	2025年度 1Q	2024年度 1Q	増減率	2025年度 2Q	2024年度 2Q	増減率	2025年度 上期	2024年度 上期	増減率
羽田免税店売上 (百万円)	24,928	29,907	△ 17%	26,083	26,497	△ 2%	51,012	56,404	△ 10%
為替 (円 / \$)	144	156	△ 7%	149	148	△ 1%	146	152	△ 4%
成田免税店売上 (百万円)	3,743	3,461	8%	3,896	3,448	13%	7,638	6,908	11%
銀座市中免税店売上 (百万円)	1,606	1,093	47%	1,787	1,065	68%	3,393	2,159	57%

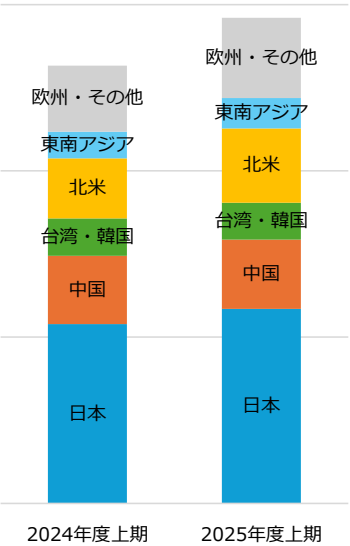
※ 売上は総取扱高で、PLの収益計上額と異なります

- ・ 5ページをご覧ください。
- ・ 上期の羽田空港免税店の売上高は、当初予想では増収を見込んでいましたが、実績は前期好調の反動で減収となりました。
- ・ 上期の購買単価・購買率と為替レートについて、当初予想と実績の差異を表に示しています。
- ・ 免税店の売上について、第1四半期は、前年は円安に加えてブランドの価格改定前の駆け込み需要もあり、ブランドブティックの売上が非常に好調でしたが、対照的に、今年は為替が円高に振れて、購買単価・購買率ともに予想を下回り、旅客数は増加したものの、売上は前年を下回りました。
- ・ 第2四半期は、為替レートが前年は円高に推移したのに対し、今年は円安に推移したこともあり、第1四半期より売上の減少幅も縮小しました。
- ・ 拠点別にみまると、羽田空港は前期比で減少していますが、総合免税店中心の成田空港や銀座市中免税店では、インバウンド旅客の増加により売上も増加しています。
- ・ なお、こちらの売上数値は、実態をご理解いただきやすいように、店頭での販売価額を集計したものを使用していますので、損益計算書上の売上高とは異なることにご留意ください。

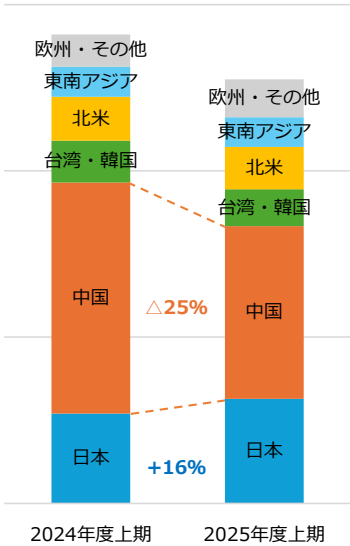
(5) 免税店の売上状況 ②

- 国籍別売上は、日本は旅客数増加・単価向上により伸ばしたが、メイン層の中国が大きく減少
- 中国は旅客数が微増となる中で、ブランドブティック売上が前年反動で減少し購買単価が下落

◆ 羽田国際線国籍別旅客数



◆ 羽田免税店国籍別売上



◆ 羽田免税店 国籍別購買単価・商品分類別シェア

購買単価	2025年度 上期	2024年度 上期	増減率
日本	12,400	11,400	9%
中国（香港含む）	22,500	27,500	△ 18%
台湾	20,300	21,800	△ 7%
韓国	12,300	12,800	△ 4%
北米	11,400	13,500	△ 16%
東南アジア	14,200	14,100	1%
欧州・その他	7,600	8,700	△ 13%
全体	14,500	16,900	△ 14%

分類別シェア	2025年度 上期	2024年度 上期	増減
アパレル・宝飾・時計等	37%	43%	△ 6 pt
香水・化粧品	26%	25%	1 pt
酒・たばこ	16%	14%	2 pt
食品	15%	14%	2 pt
その他	5%	4%	1 pt
	100%	100%	

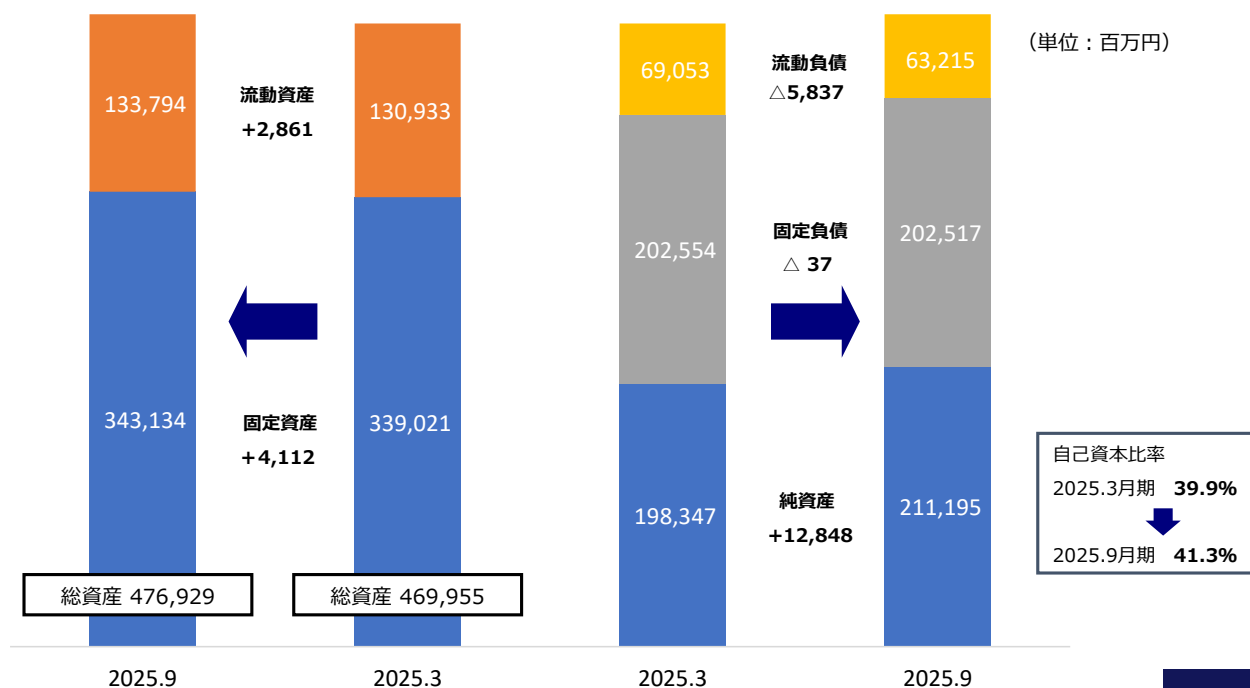
※ 売上は総取扱高で、PLの収益計上額と異なります  
国籍別旅客数は8月までの実績を基にした推測値です  
国籍別売上は当社推測を含みます

Japan Airport Terminal Co., Ltd.

- ・ 6ページをご覧ください。
- ・ 羽田空港の国籍別の旅客数と免税売上の割合を、前期と今期で比較しています。
- ・ 旅客数が順調に増加したのに対し、免税売上は、中国人向けが大きく減少し、マイナスとなりました。一方で、日本人は、旅客増加以上に売上が伸びています。
- ・ 国籍別の単価でも、円高の影響もあり、日本人が増加し、中国人などの外国人が減少しています。
- ・ また、商品カテゴリー別シェアでは、比較的単価の高いラグジュアリーブランドは、前期が4割強、今期が4割弱となり、前期と今期との購買動向の変化が、ここにも表れています。
- ・ シャネルやエルメスの店舗リニューアルなどを行いましたが、中国人旅客の売上減少分を補うには至りませんでした。

## (6) 財務状況

- 資産は、減価償却が進むも、T1北側サテライト工事の進捗に伴い増加
- 利益の積み上げに伴い、自己資本比率は中計目標水準の40%以上を達成
- 普通社債と借入により、ハイブリッドローンのリファイナンスを完了



Japan Airport Terminal Co., Ltd.

- ・ 7ページをご覧ください。
- ・ ここでは、9月末時点の財務状況を示しています。
- ・ 総資産は、減価償却が進んだものの、第1ターミナル北側サテライト建設工事の進捗に伴い、建設仮勘定が増加したことなどにより、増加しました。
- ・ 負債については、普通社債と借入金による資金調達を行い、ハイブリッドローン300億円のリファイナンスを完了しました。
- ・ 純資産については、配当金の支払いはありましたが、自己資本を積み上げることができ、自己資本比率は41%となり、中期経営計画で掲げた強固な財務基盤の確立の目標水準となる40%を達成しています。



## (1) 下期修正予想のポイント

## 期初想定

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

免税店は前期の売上好調の反動はあるものの、旅客増やブランドの入れ替え・店舗再配置などの施策により増収を目指す

ターミナル運用の拡大と物価上昇により費用が増加

## 足元の事業環境

羽田国際線便数の大幅な増加は見込めないものの、羽田旅客数は好調を維持

購買動向変化に伴い免税店売上は想定以上に減少  
中国人の単価下落・ブティックでの買い控えが顕著

インフレが定着、建設コストの高止まりが続く



## 下期の方向性

## ■ 施設管理運営業

- ・引き続き、航空需要増加に対応する施設整備や機能強化、長期計画に基づく維持更新を実施

## ■ 物品販売業

- ・上期の状況を踏まえて売上・利益予想を減額
- ・伸びている日本人向けの販促強化や、中国人の購買動向変化に対応する施策により、売上減を抑制



- コスト削減・効率化を継続し、投資や修繕計画を見直し、コロナ禍において回収できなかった投資やコストを転嫁した施設管理運営業の価格改定効果と合わせて、下期の利益水準を維持し、通期で当初予想を上回る利益の達成を目指す
- 現中計の最終年度としてコロナ禍から進めた取組みの成果を実現し、次期中計に向けてより筋肉質な経営へ

- ・ 8ページをご覧ください。
- ・ 続きまして、通期の業績予想ですが、まずは、修正予想のポイントをご説明いたします。
- ・ 事業環境は、上期の状況が継続するとみていますが、主なものとして次の3点が挙げられます。
  - ・ 国際線の発着枠が上限に近づく中で、旅客数は好調を維持
  - ・ 中国人の購買動向の変化に伴う免税店売上の鈍化
  - ・ インフレが定着し、建設コストの高止まりが続く
- ・ 当社の主な取り組みとして、施設面では、引き続き、航空需要増加に対応した施設整備や機能強化を進めるとともに、防災対策や環境対策など長期計画に基づいた設備・機器の更新などを実施します。
- ・ 物品販売業については、上期の状況を踏まえ、当初予想から売上・利益ともに減額しましたが、免税売上については、伸びている日本人向けの販促を強化するほか、中国人旅客向けキャンペーンの実施などで、減額幅が最小限になるように取り組んでまいります。
- ・ 物価上昇に対しては、コスト削減と効率化を継続し、投資や修繕計画を見直して、施設管理運営業での価格改定の効果と合わせて、下期の利益水準を維持し、通期で当初予想を上回る利益の達成を目指します。
- ・ 現在の中期経営計画の最終年度として、コロナ禍から進めた取組みの成果を実現し、次の中期経営計画に向けてより筋肉質な経営を目指してまいります。



## (2) 旅客数予想

- 国内線は、上期で当初予想をやや下回るも、段階的な回復を踏まえ下期予想を据置
- 国際線は、上期で当初予想を上回ったことに加え、増便情報を反映して上方修正

(単位：万人)

	2025年度 修正予想	2024年度 実績	増減率 (%)	当初予想	増減率 (%)	目標値※	達成率 (%)	下期増減率 (%)	
								前年比	当初予想比
羽田国内	6,650	6,417	3.6	6,704	△ 0.8	6,900	96.4	1.1	0.0
羽田国際	2,447	2,292	6.8	2,365	3.5	2,560	95.6	4.7	3.3
羽田 計	9,098	8,709	4.5	9,069	0.3	9,460	96.2	2.1	0.9

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

※ 目標値は、2022年5月発表の中期経営計画における旅客数想定（国内線は2019年暦年、国際線は発着枠拡大後）

	2025年度 修正予想	2024年度 実績	増減率 (%)	当初予想	増減率 (%)
成田国際	3,521	3,337	5.5	3,396	3.7
関空国際	2,793	2,507	11.4	2,608	7.1
中部国際	560	491	14.2	531	5.6

- ・ 9ページをご覧ください。
- ・ 羽田空港旅客数の修正予想ですが、引き続き、増加を見込んでいます。
- ・ 国内線は、上期で予想をやや下回りましたが、段階的な回復を踏まえ、下期予想を据え置きました。
- ・ 国際線は、上期で予想を上回ったことに加え、その後の増便情報を反映して、上方修正いたしました。
- ・ 国際線の発着枠は、現在、ロシア枠以外は概ね使用されていますが、アジア、北米、欧州方面の堅調な搭乗率を反映し、今期の旅客数は、目標値の96%まで増加するとみています。
- ・ その結果、国内線で6千6百万人、国際線で2千4百万人、羽田空港全体では、合わせて9千万人の大台に達すると予想しています。

## (3) 連結業績予想

- 前年比：引き続き好調な旅客数や価格改定効果等により、全てのセグメントで増収を予想
- 当初予想比：上期の傾向を反映し物品販売業の予想を引き下げるが、下期の利益を維持
- 営業利益・経常利益は、過去最高益更新を見込む

注) 億円未満は切捨処理しております (単位: 億円)

区 分	下期					通期				
	修正予想	前期実績	増減	当初予想	増減	修正予想	前期実績	増減	当初予想	増減
売 上 高	1,467	1,381	85	1,514	△ 46	2,883	2,699	183	3,000	△ 117
施設管理運営業	586	543	43	580	6	1,165	1,055	109	1,153	12
物品販売業	788	752	35	848	△ 59	1,537	1,476	60	1,676	△ 139
飲食業	92	85	7	86	6	181	167	13	171	10
営業利益	201	174	25	201	0	415	385	29	405	10
経常利益	195	153	41	191	4	399	357	41	385	14
親会社株主に帰属する 当期純利益	119	154	△ 34	119	0	254	274	△ 20	245	9
設備投資額						366	261		462	
減価償却費						298	281		304	
EBITDA						713	666		709	
配 当 金						90.0円	90.0円		90.0円	
配当性向						33.0%	30.5%		34.2%	

Japan Airport Terminal Co., Ltd.

10

- ・ 10ページをご覧ください。
- ・ 通期の業績予想は、赤枠に記載のとおり、
  - ・ 売上高は 2,883億円
  - ・ 営業利益は 415億円
  - ・ 経常利益は 399億円
  - ・ 当期純利益は 254億円 を予想しています。
- ・ 売上高は、上期の傾向を反映し当初予想より引き下げましたが、全てのセグメントで前期より増加する見込みです。
- ・ 下期の営業利益は、物品販売業の落ち込みを費用の見直しでカバーすることで、当初予想を据え置いています。
- ・ その結果、通期の営業利益と経常利益は、3年連続で過去最高を更新する見込みです。
- ・ なお、配当金につきましては、当初予想を据え置いています。

## (4) 下期セグメント別業績予想

- 施設管理運営業：価格改定効果等により大幅に増益、コストを抑制し利益を拡大
- 物品販売業：免税店売上は前期比でプラスに転換、当初予想から売上・利益計画を引き下げるが他のセグメントで補い利益水準を維持

区 分	下期予想	前期実績	増減	当初予想	増減	(単位：億円)
営業収益	1,467	1,381	85	1,514	△ 46	
施設管理運営業	606	560	45	601	5	
物品販売業	794	761	33	854	△ 59	
飲食業	95	90	5	90	5	
(セグメント間の内部売上高)	△ 29	△ 30	1	△ 31	1	
営業費用	1,267	1,207	59	1,313	△ 45	
施設管理運営業	478	472	5	493	△ 14	
物品販売業	663	620	43	698	△ 34	
飲食業	90	86	3	86	4	
(調整額)	35	27	7	36	0	
営業利益	201	174	25	201	0	
施設管理運営業	127	88	39	108	19	
物品販売業	131	141	△ 9	156	△ 24	
飲食業	5	3	1	4	1	
(本社部門費用等)	△ 64	△ 58	△ 5	△ 67	2	

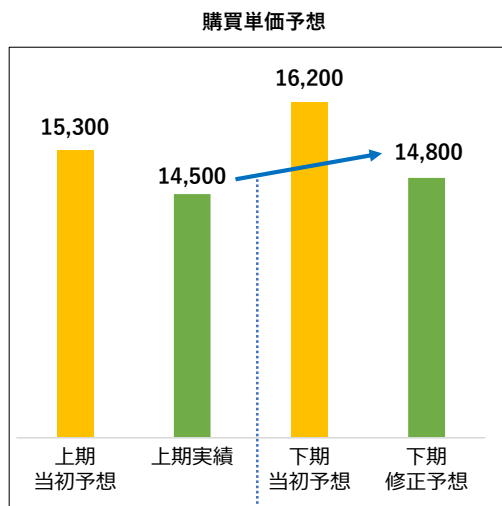
注) 億円未満は切捨処理しております

- ・ 11ページをご覧ください。
- ・ ここでは、下期のセグメント別の業績予想を示しています。
- ・ 全般的な傾向は上期と同じで、対前期では、施設管理運営業は増収増益、物品販売業は増収減益ですが、会社全体では増益を確保する計画です。
- ・ 免税店売上も前期比で、プラスに転じると見えています。
- ・ 当初予想対比では、物品販売業の売上高は下がりますが、変動費の割合が高いことに加え、全社での費用削減により、営業利益は据え置きました。

## (5) 羽田空港免税店の売上予想

- 上期動向を受けて購買単価の見通しを引き下げるが、店舗改装・施策効果による底上げを目指す
- さらに、好調な日本人に人気のブランド導入・新規顧客層の獲得を図るPOPUP等の施策を展開

## ◆ 羽田空港免税店 購買単価と購買率



- エルメス・シャネル改装効果
- プティック店コアタイム営業時間確保・MD変更
- 日本人に人気の化粧品ブランド新規導入 等



※ 売上は総取扱高で、PLの収益計上額と異なります

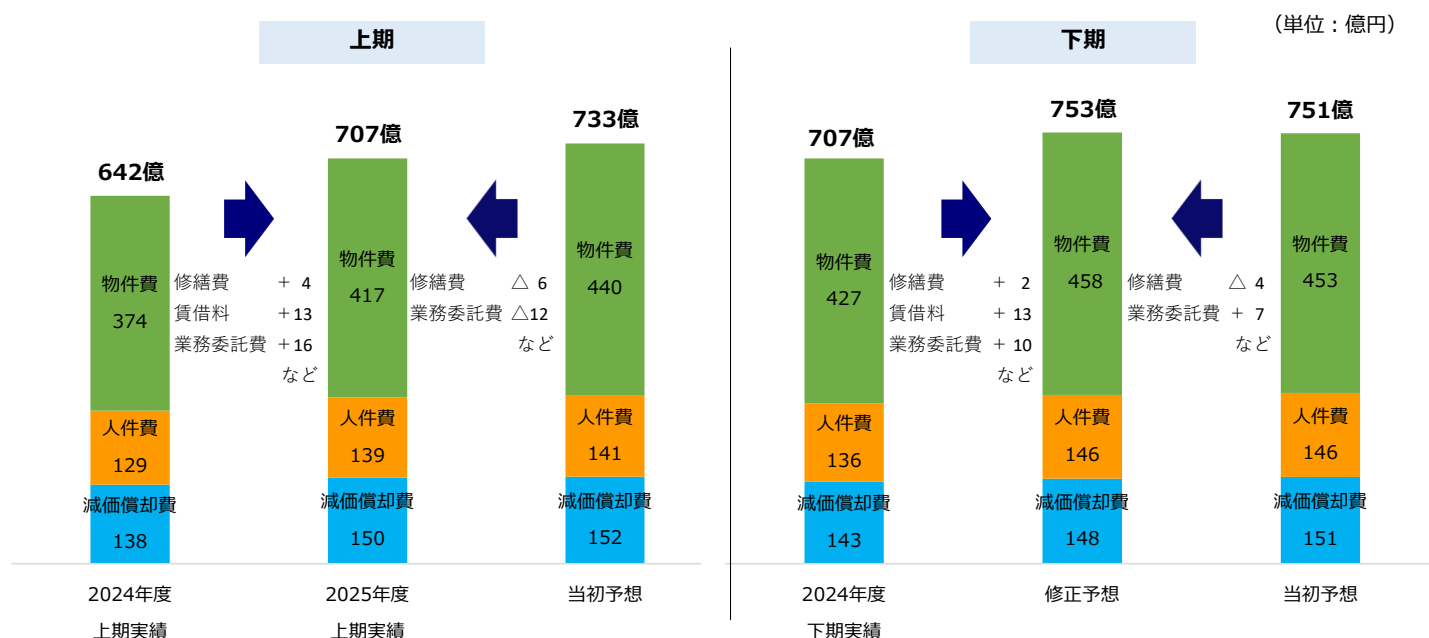
Japan Airport Terminal Co., Ltd.

12

- ・ 12ページをご覧ください。
- ・ 次に、羽田空港の免税店の売上予想について、ご説明します。
- ・ 下期の購買単価予想は、上期実績に各種施策効果を加味して作成しました。
- ・ グラフは、売上高と購買単価・購買率と為替レートを四半期ごとに表しています。
- ・ 昨年の第1四半期が特に強かった反動で、今年の上期時点の売上高は前期比マイナスとなりました。上期の状況を踏まえて、下期は予想を引き下げましたが、旅客数は順調に増加しており、売上高も第1四半期を底に増加していくと予想しています。
- ・ 中国人旅客の購買数・購買単価が減少する中、既存顧客以外の幅広い客層獲得のため、下期は、日本人旅客にも人気の化粧品ブランドの新規導入や、POPUP等を通じて為替の影響を受けにくい商品を展開するなどのMD強化を実施いたします。
- ・ 併せて、ブランドと交渉してコアタイム営業時間を確保し、店舗運営コストや人員配置の最適化と売上増加のバランスを取ることで、顧客満足度の向上と販売スタッフのウェルビーイング確保の両立を図ってまいります。
- ・ なお、下期の為替想定は、上期の趨勢を元に設定しましたが、足元の為替レートは円安で推移していますので、比較的手堅い前提になっていると思います。

## (6) 販管費の詳細

- 上期：物価上昇やターミナル拡大に伴い費用増加、当初予想比では修繕費等の先送りも含め削減
- 下期：上期から期ずれした費用を消化しつつ、削減や見直しを継続し当初予想から微増に止める



- ・ 13ページをご覧ください。
- ・ ここでは、販管費の状況を上期と下期に分けて示しています。
- ・ 上期の販管費は、前期の642億円から今期は707億円と65億円増加しました。
- ・ 人件費は、人員増とベースアップなどにより10億円増加し、減価償却費は、第2ターミナル北側サテライトと本館の接続部分の供用開始などにより12億円増加しました。
- ・ 物件費は、物価上昇に加え、ターミナル拡大に伴い、賃借料や業務委託費などで43億円増加しています。
- ・ 当初予想に対しては、26億円少なくなりましたが、売上高の未達に伴う変動費の減少に加え、旅費交通費、消耗品費や交際費などで従来からの見直しを行い、費用削減を行いました。
- ・ なお、改修・更新工事などの時期ずれが7億円ほどありましたが、これらは下期に実施する予定です。一方で、下期に予定していた工事について、修繕計画などの再精査を実施し、通期の販管費予想は、当初予想より24億円削減しています。

## (7) 設備投資の状況

- 建設コスト上昇や購買動向変化を踏まえ、採算性悪化が見込まれる投資計画を見直し減額
- 中計期間では建設コスト高騰に加え、設備老朽化に伴う更新工事等を実施し投資総額は増加  
サテライト整備工事は2026年度完工予定

## ◆ 2025年度設備投資の見直し

当初予想	→	修正予想
462億円	▲ 96億	366億円

## 主な見直し内容

国際線ラウンジ等増設工事	▲	47 億円
国際線店舗工事	▲	17 億円
国際線施設更新・維持管理	▲	18 億円
T 1 北サテライト建設工事	▲	5 億円
T 2 北サテライト延伸工事	+	19 億円

## ◆ 中期経営計画期間における設備投資額

(億円)

	22年度	23年度	24年度	25年度	合計
中計公表時	150	290	340	270	1,050
実績／予想	120	317	261	366	1,064

(うち、サテライト整備)

	22年度	23年度	24年度	25年度	合計
中計公表時	60	190	180	100	530
実績／予想	64	183	75	121	443

(26年度)

-
(157)

- ・ 14ページをご覧ください。
- ・ ここでは、設備投資の状況をお示ししています。
- ・ 今年度の設備投資額は、当初462億円を見込んでいましたが、建設コストの高騰を受け、投資回収を精査して、主に国際線の投資を減額して、366億円に修正しました。
- ・ また、現在の中期経営計画期間内の設備投資額についても、併せて示しています。サテライト整備工事につきましては、元々は今年度完成の計画でしたが、着工時期が遅れたこともあり、一部、完成時期が、次期中期経営計画期間へとずれ込んでいます。
- ・ なお、コロナ禍で資金流出を抑制して修繕工事を絞り込んだ反動に加え、各種設備・機器やターミナル自体の老朽化、さらには、震災対応、省エネ対応、バリアフリー対応などで、設備投資額の全体の水準感は、コロナ禍以前より切りあがってきていますが、今後も投資効果と効率性の観点から投資内容や時期などを精査して、計画に織り込んでまいります。

## (8) ガバナンス向上の取り組み

## ■ 監査の実効性確保・経営への牽制機能強化・グループ会社を含む内部統制機能強化を着実に推進

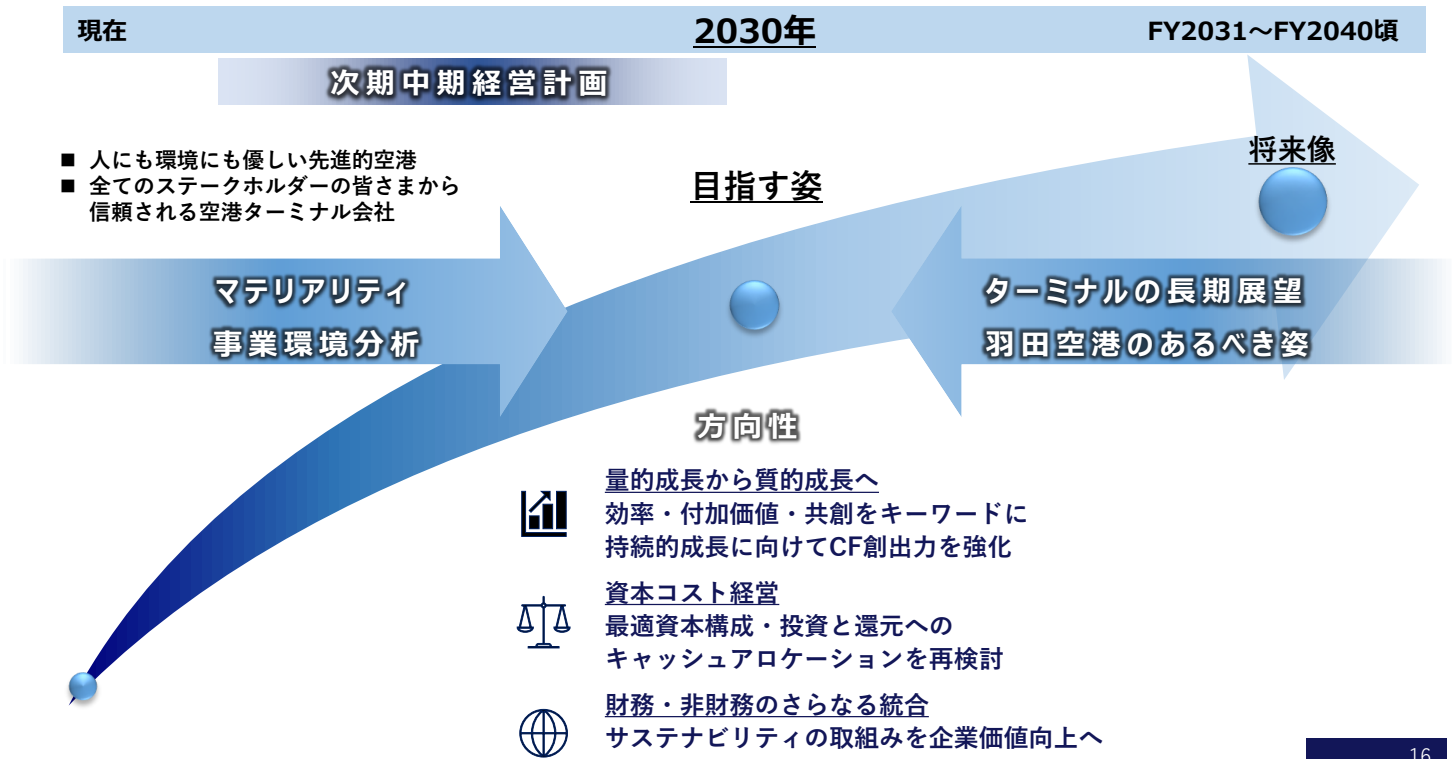
再発防止策 2025/6/12公表	実施状況
(1) 経営体制の刷新	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外取締役8名（過半数）選任済</li> <li>・ 相談役制度、役付取締役を廃止済</li> </ul>
(2) 最高経営責任者の後継者育成計画の策定及び指名プロセスの透明化及び指名諮問委員会の在り方の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「サクセッションプランの策定を踏まえた役員定年制度の導入」を指名諮問委員会にて議論し、取締役会にて決議</li> </ul>
(3) 経営トップへの牽制機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査等委員の職務を補助する監査等委員会室を新設</li> <li>・ グループ会社非常勤監査役を監査等委員会室に配置し、情報共有・業務支援体制を整備</li> </ul>
(4) 組織風土の改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部コンプライアンス通報窓口設置</li> <li>・ 関係会社管理規定を改め、日本空港ビルグループ会社管理規程を制定</li> </ul>
(5) 経営改善委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営改善委員会設置済</li> <li>・ 上期中に委員会を5回開催</li> </ul>
(6) コーポレート・ガバナンス委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コーポレートガバナンス委員会設置済</li> </ul>
(7) 継続的なモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会にて進捗状況を報告</li> </ul>
その他の行動計画記載項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部統制推進体制を強化、内部統制システム基本方針改定</li> <li>・ 調達プロセスの整備と透明性向上について方針を審議</li> </ul>

- ・ 社長の田中です。ここからは私が説明いたします。
- ・ 15ページをご覧ください。
- ・ 先般、発覚した取引先の選定に関する不適切事案への再発防止策として、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいますが、前回、8月7日の公表以降の進捗状況をご報告いたします。
- ・ まず、(2) 後継者計画の策定及び指名プロセスの透明化 については、サクセッションプランの策定を踏まえた役員定年制度の導入を決議しました。
- ・ (3) 経営トップへの牽制機能の強化 については、既に常勤の監査等委員を導入し、監査等委員の強化を図っており、今般、監査等委員の職務を補助する監査等委員会室を新たに設置しました。グループ会社を含む内部統制機能を強化するために、監査室、内部統制推進室と合わせ監査等委員会室を設置することで、人員体制を増強しています。
- ・ (5) 7月に設置した経営改善委員会では、組織風土の改革に向けた役職員との対話を上期の間に5回実施し、意見集約などを行い施策の検討を進めています。
- ・ これらの取り組みに伴い、関連する諸規定やガイドラインの改廃を行うなど、引き続き、健全で透明性の高いガバナンス体制の構築に努めております。



## (9) 次期中期経営計画の方向性

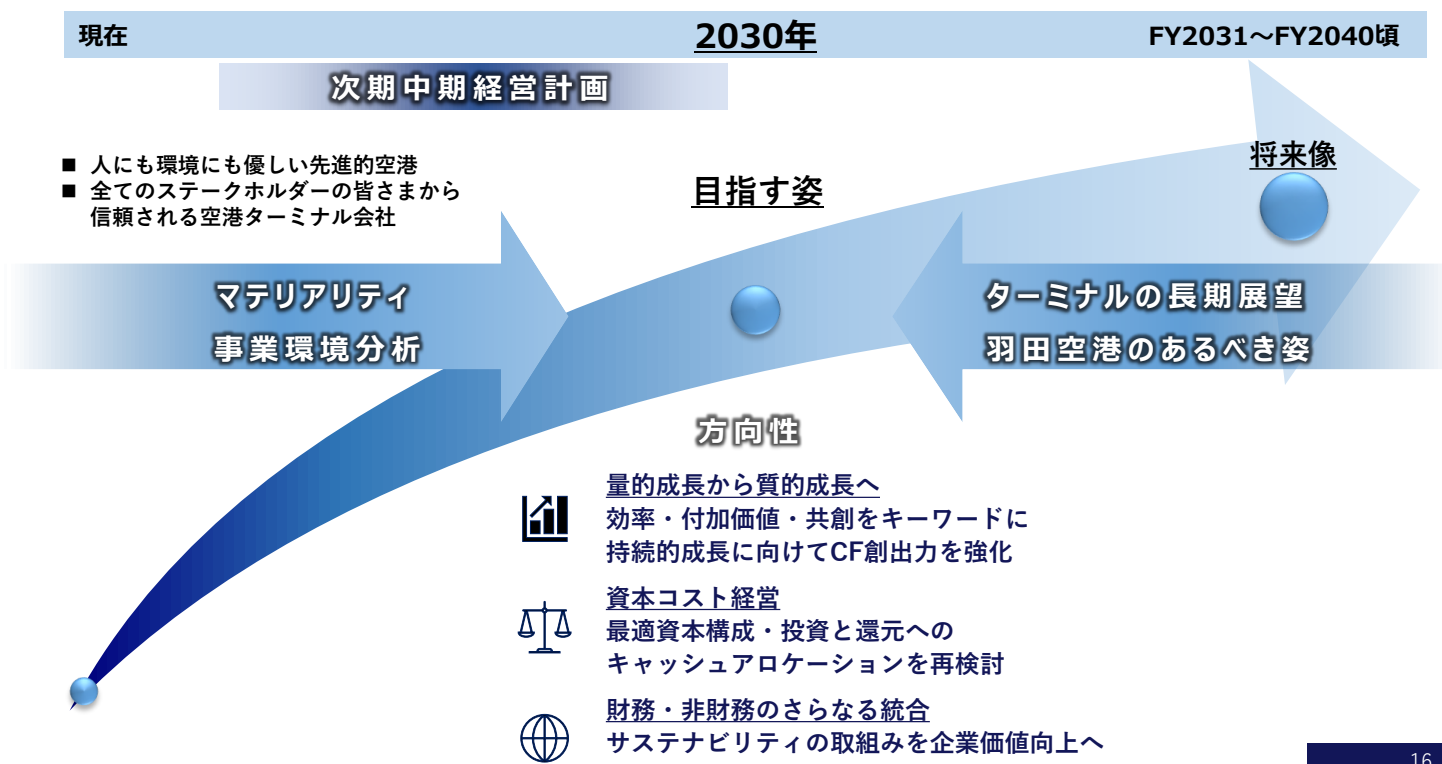
- 現中期経営計画で掲げた2030年に目指す姿は本質的には不変
- フォアキャスト・バックキャスト視点から目指す姿を再定義し、アップデートを予定



- ・ 16ページをご覧ください。
- ・ ここでは、次期中期経営計画の方向性について、ご説明いたします。
- ・ 現在の中期経営計画は、2030年に目指す姿として「人にも環境にもやさしい先進的空港」、「すべてのステークホルダーの皆さまから信頼される空港ターミナル会社」を設定し、そこからバックキャストして2025年までの計画といたしました。
- ・ 次の中期経営計画にあたっては、2030年に目指す姿は本質的には変わりませんが、現在の事業環境を踏まえ、アップデートを行う予定です。
- ・ アップデートに際しては、現在の事業環境からのフォアキャストの視点と、2040年以降の長期展望からのバックキャストの視点の両面からの検討を進めています。
- ・ バックキャストの視点では、羽田空港を主語にして、羽田空港のあるべき姿、2040年以降の羽田ビジョンを描き始めています。空港は、地域と世界を結ぶ接点、アジア経済を取り込む入り口であり、災害時の救援の要、観光や産業の中核でもあります。日本の表玄関として、日本全体の移動を活性化する要であるという、空港の大きな使命を、われわれの基本理念である「公共性と企業性の調和」と公益的支柱として再定義することで、当社の事業領域に幅と深みをつけていきたいと考えています。
- ・ 2030年以降を考えると、首都圏空港の最大活用によってアジアの経済成長を取り込み、日本全体への移動需要を創造する好循環を生み出すシナリオをイメージし、そのような発想を企業経営に落とし込んでいきたいと考えています。今、次の時代を担う若手を中心に議論を進め、経営との対話を始めています。信頼と共創を軸に、今後広くステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを、図っていききたいと考えています。

## (9) 次期中期経営計画の方向性

- 現中期経営計画で掲げた2030年に目指す姿は本質的には不変
- フォアキャスト・バックキャスト視点から目指す姿を再定義し、アップデートを予定



- ・ フォアキャストの視点では、量的成長から質的成長への変化に対応する必要があります。羽田空港の発着枠が上限に近づく中、コロナ禍からの急回復の局面から、安定成長の局面へと移行する段階にきています。インフレが続く中、利益成長を続けるには、効率・付加価値・共創をキーワードに、キャッシュフロー創出力を強化する必要があると考えます。
- ・ そのためにも、資本コスト経営を進め、事業の選択と集中を行い、事業部門ごとに設定したKPI管理に基づき、収益性を高めてまいります。また、将来の設備投資と資本効率、株主還元のバランスに配慮したキャッシュアロケーションの検討を同時に進めています。
- ・ そして、重要な社会インフラを担う企業として、サステナビリティの取り組みを企業価値向上へつなげるべく、財務と非財務の融合を図ってまいります。
- ・ 最後になりますが、円安が定着し、日経平均株価が5万円を超えるなど、日本経済を取り巻く事業環境が大きく変容する中、当社はコロナ禍での学びを活かして、より柔軟で効率的な運営を目指して、日夜、新しい模索を続けています。
- ・ 同時に、当社の果たすべき役割をしっかりと認識し、創造した付加価値をすべてのステークホルダーに適切に還元できるように、事業価値の向上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、どうぞ宜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。