

## 日本空港ビルグループ 統合報告書2025



# TO BE A WORLD BEST AIRPORT



「統合報告書2025」の発行にあたって

日本空港ビルグループは、持続的な成長と企業価値向上に向けた取り組みについて、すべてのステークホルダーの皆さまにご理解を深めていただけるよう、2023年度より統合報告書を発行しております。

「統合報告書2025」では、現中期経営計画の最終年度を迎えるにあたり、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」実現に向け、マテリアリティを踏まえた収益基盤戦略や、財務戦略などの経営基盤戦略の進捗と課題、その対応策について、コンプライアンス違反事案に関する再発防止への取り組みも含め、具体的に記載しております。

また、私たちの根ざす羽田空港という「場」のポテンシャルと、私たちが有する6つの資本の強みを組み合わせることで、ありたい社会の実現のために、事業を通じて社会にインパクトをもたらすことを目指す意思を打ち出しています。

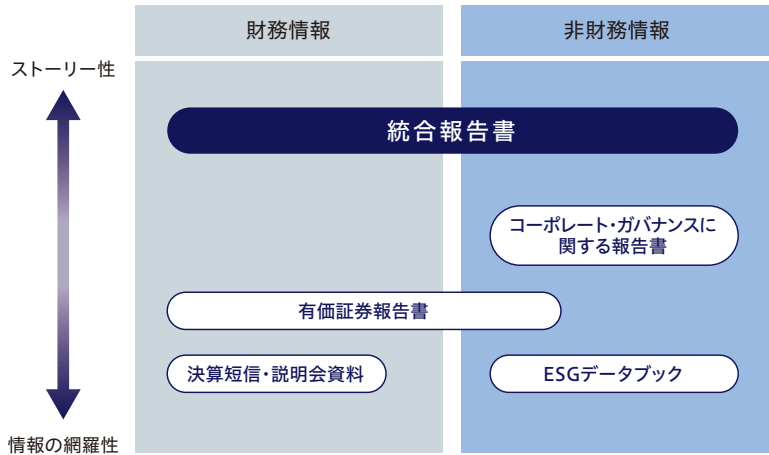
当社グループは今後も引き続き、ステークホルダーの皆さまへの適時適切な情報開示と積極的な対話に努めてまいります。この報告書が、皆さまとの相互理解や対話のきっかけ、有用なコミュニケーションツールになるよう願っております。

最後に、本報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることをここに表明いたします。

上席常務執行役員  
サステナビリティ推進室統括

植田英嗣

情報開示体系



対象期間

2025年3月期(2024年4月～2025年3月)  
※ 実績データに関しては2024年度を対象としましたが、一部、2024年3月以前及び2025年4月以降の活動内容を含みます。

対象組織

日本空港ビルグループ  
※ 関連会社は下記URLに記載しています。  
[https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/corporate\\_profile/group.html](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/corporate_profile/group.html)

本レポートに関するお問い合わせ

日本空港ビルディング株式会社 サステナビリティ推進室  
〒144-0041 東京都大田区羽田空港3-3-2 第1旅客ターミナルビル  
E-mail:sustainability@jat-co.com  
Tel:03-5757-8064

見通しに関する注意事項

本報告書には、将来に関する見通し及び計画に基づいた予測が含まれています。実際の成果や業績などは異なる可能性があることをご承知おください。

編集方針

「統合報告書2025」は、日本空港ビルディング株式会社が事業を通じて、どのように社会課題を解決し、持続的な企業価値を向上していくのかをお伝えするために制作・発行いたしました。制作にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考に編集しています。



CONTENTS

目指す未来

日本空港ビルグループの長期ビジョン及び2030年の目指す姿、それらの達成に向けた経営方針・戦略や新社長としての想いを記載しています。

05 | 長期ビジョン／2030年の目指す姿  
07 | トップメッセージ

価値創造ストーリー

日本空港ビルグループの資本や羽田空港のポテンシャルを活用し、長期ビジョンの達成とそれによるインパクトの創出をいかにして実現していくかを記載しています。

15 | 価値創造プロセス  
17 | 価値創造のあゆみ  
19 | 事業概要  
21 | 価値創造を実現する資本  
23 | 事業を取り巻く環境と羽田空港のポテンシャル  
25 | サステナビリティ  
27 | 社会課題解決の取り組み

中期経営計画

中期経営計画の最終年度として、これまでの進捗と目標達成に向けた戦略や、具体的な取り組みについて記載しています。

29 | 中期経営計画の全体像  
31 | 収益基盤戦略／施設管理運営業  
33 | 特集「持続的な成長を支える空港機能の強化と利便性向上」  
35 | 収益基盤戦略／物品販売業・飲食業  
37 | 特集「顧客価値最大化による持続的成長の実現」  
39 | 収益基盤戦略／新規事業・ノウハウ事業  
41 | 経営基盤戦略／財務戦略  
43 | 経営基盤戦略／DX戦略  
45 | 経営基盤戦略／組織・人材戦略

マテリアリティへの取り組み

日本空港ビルグループの持続的な価値創造のため特定した8つのマテリアリティ(重要課題)に関する進捗や取り組みを記載しています。

47 | マテリアリティ(重要課題)とKPI(重要業績評価指標)  
49 | 気候変動への対策  
51 | 限りある資源の有効活用  
53 | TCFD・TNFD提言への対応  
55 | 安心・快適で先進的な空港づくり  
57 | 人材育成  
58 | DEIの推進及び人権の尊重  
59 | 地域・地方への貢献  
61 | 公正な事業活動の推進  
63 | リスク管理の強化

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの再構築、強化・充実にに向けた取り組みについて記載しています。

65 | コーポレートガバナンス体制の再構築に向けて  
66 | 社外取締役メッセージ  
67 | 体制図・会議体、取締役会の実効性評価  
69 | スキルマトリックス、社外取締役の独立性判断基準  
71 | 役員報酬等に関する基本方針、政策保有株式  
73 | 取締役一覧

PICK UP

データ

日本空港ビルグループの財務／非財務価値に関する各種データや、会社概要などを記載しています。

77 | 財務／非財務ハイライト  
79 | 財務11ヵ年データ  
81 | 会社概要、株式情報、グループ会社一覧





# ひと・モノ・文化が行き交う日本の空の玄関口 「羽田空港」を支える企業グループとして、 ひとの心を動かす「空港」の創造に向け 挑戦し続けます。

## 日本空港ビルグループの理念体系

### 基本理念

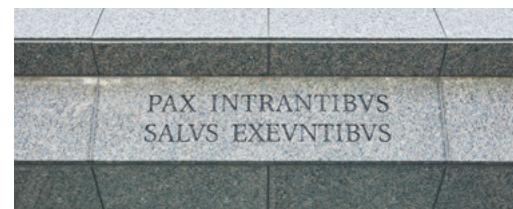
#### 公共性と企業性の調和

### CS理念

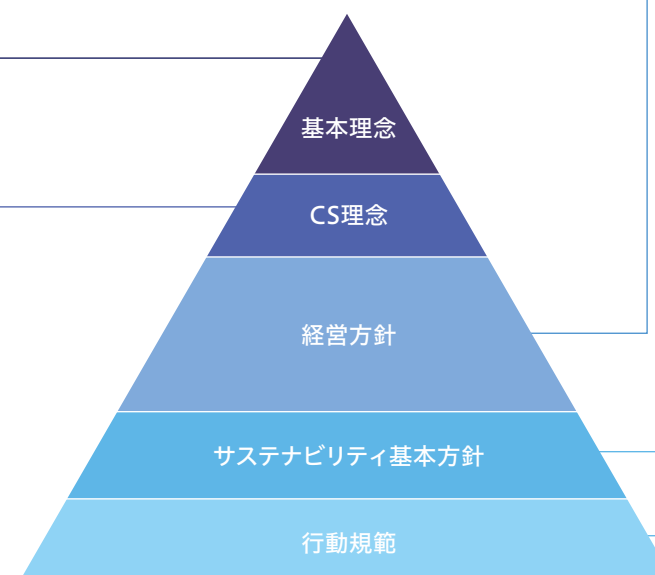
#### 訪れる人に安らぎを、去り行く人にしあわせを PAX INTRANTIBVS SALVS EXEVNTIBVS

このラテン語の銘文は、中世の風情を色濃く残す珠玉の城塞都市・ドイツ連邦共和国ローテンブルク市のシュピタル門に刻まれ、今でもここを訪れる人々を静かに迎えてくれます。

私たち日本空港ビルグループは、この銘文をCS理念とし、羽田空港をご利用されるすべてのお客さまにご満足いただけるサービスの向上に取り組んでいます。



このCS理念を心に持ち続けるために、日本空港ビルグループのCS推進年間優秀賞受賞者とともに、毎年ローテンブルク市を訪問しています。



### 経営方針

旅客ターミナルにおける絶対安全の確立  
お客さま本位(利便性、快適性、機能性)の旅客ターミナル運営  
安定的かつ効率的な旅客ターミナル運営  
企業体質の強化及びグループ企業の総合力向上

### サステナビリティ基本方針

日本空港ビルグループは、公共性の高い旅客ターミナルの建設、管理・運営を担う民間企業として、「公共性と企業性の調和」という基本理念を掲げています。「To Be a World Best Airport～世界で最も評価される空港、すべてのステークホルダーの満足の追求～」の実現に向けて、「サステナビリティ基本方針」のもと、経済社会の発展に貢献しながら持続可能な事業活動を推進していきます。

詳細 <https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/sustainability/themes/>

### 行動規範

経営理念並びに経営方針を実現するために共有すべき行動規範として、すべての役員及び従業員一人ひとりが行動する際の行動の拠り所となる基準を示しています。

詳細 [https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/corporate\\_profile/policy.html](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/corporate_profile/policy.html)



# TO BE A WORLD BEST AIRPORT

～世界で最も評価される空港、すべてのステークホルダーの満足の追求～

日本空港ビルグループは、いかなる事業環境においても変わることのない目指す姿、そして社員一人ひとりの指針となる長期ビジョンとして、「To Be a World Best Airport」を掲げています。

ステークホルダーの満足を追求し続け、その過程において羽田空港が世界で最も評価される空港、世界No.1空港になるという強い決意を示し、グループ一丸となってすべての従業員が夢を持ち、主体的に活躍していくための不変の指針です。

世界No.1というのは、旅客数やターミナルの大きさではありません。さまざまな工夫と知恵を出し合い、隅々まで心配りを施すことで必要機能を十分に満たし、空間のダイナミックさよりも、お客さま目線でのサービスを心掛け、細かなところにも徹底的にこだわるような、羽田空港ならではの世界No.1です。

この長期ビジョンのもと、お客さまの心を豊かにし勇気や力が湧いてくる、何度でも訪れたくなる空港を目指してまいります。

## 私たちを取り巻くステークホルダー



## 2030年の 目指す姿

日々変わりゆく事業環境の中で、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」を実現し、空港のリーディングカンパニーになるために、2030年の目指す姿として「人にも環境にもやさしい先進的空港2030」を掲げています。日本を代表する空港・日本の空の玄関口として世界から評価される存在、すべてのステークホルダーから信頼される空港ターミナル会社のあるべき姿を描き、目標としています。

### 2030年の目指す姿

日本を代表する空港・日本の空の玄関口として、  
【ベスト・モデル】を創り出し、世界から評価される存在となること

～ 人にも環境にもやさしい先進的空港2030 ～

世界随一の  
“おもてなし”

安全・安心な  
空港

快適な旅  
～ストレスフリー～

エコ  
エアポート

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

### サステナビリティが経営・事業推進に浸透している

- サステナビリティ基本方針に従った事業推進と管理体制の確立
- CO<sub>2</sub>削減目標対2013年度比46%削減

### オペレーショナル・エクセレンスを確立している

- 「コロナ禍の学び」など品質・効率性の改善への継続的な取り組み
- エアラインとの連携によりターミナルの新しい活用方法を確立
- デジタルマーケティングが新しいサービスの創出と旅客満足の向上に寄与
- DX・システム化による管理業務などの生産性の向上

### 将来の航空需要増加を見据えた空港機能を確立している

- サテライト整備による第1・第2ターミナル拡張完了と運用推進
  - JR東日本「羽田空港アクセス線」(2031年度予定)と第2ターミナルの接続
  - 国の人工地盤整備の検討と連携したターミナル整備の研究検討
- ※第1・第2ターミナル接続(新たな国際線エリアの整備)の検討

### 安定的な収益源と財務基盤を確立している

- 航空需要増加を物販・飲食・サービス事業の収益向上に取り込み
- 新たに展開する事業が収益基盤の一翼を担うまで成長
- 自己資本比率が40%台に回復し格付を維持

### 組織力とガバナンスを一層高めている

- 「自ら考え挑戦する人材」の活躍、多様な人材が互いを高め合う企業風土
- 事業環境に適合するグループ経営体制の構築
- より高い経営の透明性と公平性、企業価値向上を実現するガバナンスの確立





## 高い志を持つ社員と 経営が一体となって 「公共性と企業性の調和」を追求し、 羽田空港の可能性を さらに高めていきます

代表取締役社長

田中 一仁

TOP  
message

この度、代表取締役社長に就任いたしました、田中一仁です。まずはじめに、当社子会社の取引先事業者の選定等において、当社が定めるコンプライアンス基本指針に反する不適切な対応が行われていた事案により、株主の皆さま、お客さま、お取引先さまをはじめ、関係するすべての皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、心よりお詫び申し上げます。そして何よりも、日々この羽田空港を支えてくれている従業員とご家族の皆さまにも、大きな不安と負担をかけてしまったことを、経営を代表し、深くお詫びいたします。

私自身も、前経営陣の一人としてこの事態を防げなかったこと、とりわけ社内の牽制機能が働かなかった点において、大きな責任があると痛感しております。この自覚を胸に、過去の事案から決して目をそらすことなく、反省を踏まえ、再発防止策と信頼回復を最優先で進めていくことを約束いたします。

「二度とこのような事態を起こさない」——この強い決意のもと、まずは私自身が襟を正し、社員の模範となる行動を徹底してまいります。

## ガバナンスの強化と組織風土の改革を徹底し、再び社会から信頼される企業へ

信頼回復に向け、私たちは聖域なき改革に踏み込みます。特別調査委員会の報告書では、経営トップのコンプライアンス意識の欠如とガバナンスの無効化、牽制の欠如と心理的安全性を欠いた組織風土といった、企業経営における根本的なご指摘をいただきました。

私たちは、社会からの信頼回復に向けて、経営の監督機能そのものを立て直すために、取締役会の構成を、社外取締役を過半数とする新体制へと刷新しました。併せて、日常の業務執行をチェックするため、常勤の監査等委員である取締役を加えて、監査等委員会の機能を強化しました。同時に、社員一人ひとりが安心して声を上げられる、心理的安全性の高い組織へと生まれ変わることが急務です。これまで機能不全が指摘された内部通報制度は、経営から

完全に独立させた社外の弁護士事務所を窓口に加え、監査等委員にも直接情報が届く仕組みへと再構築します。これは、自浄作用が働く組織文化への転換を目指すための重要な一歩です。

これらの改革を単なる形式的・一過性のものに終わらせず、再発防止策の進捗をモニターしていくために、現場の社員も交えた「経営改善委員会」を立ち上げました。私の目指す姿は、社員の健全な声を経営に活かし、役員も社員も関係なく、互いに信頼し合い、同じゴールに向かって共に創り上げていく「信頼と共創」の関係です。この新しい委員会を対話の場としながら、全社一丸となって、社会から再び信頼される企業を必ず築き上げてまいります。

## 志高く働く社員こそ企業の成長の源泉 人財の力によって世界No.1空港を実現する

私たちが取り組むべきは、制度の見直しにとどまらず、社員一人ひとりが声を上げるだけでなく、互いに信頼し合いながら、同じ目標に向かって前進できる職場を築くことです。そのためには、現場に根ざした対話や信頼関係こそが何より重要であると、これまでの経験を通じて実感してきました。

私が仕事を進めるうえで大切にしていることは、情報の深掘りと現場との信頼関係です。これまで管理部門や企画部門に長く従事する中で、常に現場への理解を深め、信頼関係を築くことを大切にしてきました。私は、当社の経営陣としては珍しく、「羽田空港の現場を経験していない」キャリアを歩んできました。私自身のキャリアを振り返ると、入社直後の成田空港免税店への配属、及び大阪営業所の立ち上げに関わったほかは、人事・経理財務・経営企画の各部門に身を置いてきました。特に、経理財務や経営企画部門では多くの情報が集まりましたが、その背景を知りたくてもなかなか机上からでは現場の情報を得ることができず、時にはもどかしく感じることもあり

した。そこで私は「なぜこういう売上構造になっているのか」「なぜこういう報告書になっているのか」と質問するために、若手の頃から頻繁に各部門に赴き熱心に話を聞きました。こうして受け取った情報を深掘りし、根本から理解するというスタンスで仕事に取り組むうちに、会社の事業構造やセグメントへの理解はずいぶん深まったと感じています。一方で、現場のオペレーションについては、その場で活躍している担当者が一番よく理解しています。彼らの知見を尊重し、信頼し合い、一体となって同じゴールを目指すこともまた大切にしてきました。

私はこれらの経験を通して、社員が皆高い志を持ち、自負を持って仕事をしていることを実感してきました。したがって、人財こそが日本空港ビルグループの成長の源泉であり、誇りだと確信しています。だからこそ社員の働く環境を整え、目標を共有し、「一人ひとりがさまざまな想いや高い志を実現できる」人的資本の活用を目指していきます。2024年度に実施した従業員エンゲージメント



サーベイでは、エンゲージメント指数が82.5点と高い水準を示しました。これは、普段から一人ひとりが強く志を持ち、羽田空港や私たちの事業の価値向上に対してやりがいを感じながら取り組んでいる証です。

まさにこのような人財の力によって、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」、世界で最も評価される空港は実現できるものだと考えています。今後は、再びお客さま

からの信頼を取り戻すためにも、引き続き基本理念である「公共性と企業性の調和」についての議論を、社員とともに深めていきたいと考えています。いま一度創業の原点に立ち返り、『公共性』とは、一体何なのか」この根源的な問いを、皆さん一人ひとりと、真剣に、深く、語り合っていきたいと思っています。そこから、私たちの新しい挑戦は始まります。

国内外の旅客数が増加し、最高益を更新した2024年度  
将来の航空需要を見据えた投資も着実に進む

2024年度、私たちはコロナ禍からの急回復という大きな事業機会を確実に捉え、2年連続で過去最高益を更新し、中期経営計画の目標を1年前倒しで達成することができました。これは、日々変化する状況の中で、空港の最前線で力を尽くしてくれた従業員一人ひとりの努力の賜物であり、心から感謝しています。

事業環境を振り返ると、訪日外国人旅行者数が過去最高となり、日本人のアウトバウンドや国内線旅客数においても着実な回復が続きました。羽田空港の旅客数は年度を通して堅調に推移し、国内線はコロナ前の9割超の水準まで回復。国際線は過去最高だった前年度をさらに2割上回るなど、国内線・国際線とも修正予想を上回る旅客数となりました。

その中で、国際線旅客数の増加に加えて、円安を背景に購買率・購買単価が上昇したことが業績を力強く牽引し

ました。一方、営業費用は旅客ターミナル運営の拡大などに伴い増加したものの、想定していた予算額は下回りました。その結果、2025年3月期の連結業績は、売上高2,699億円、営業利益385億円、経常利益357億円、当期純利益274億円となっています。業績が好調に推移したため、コロナ期間中に毀損した財務基盤が回復し、2024年度は自己資本比率40%の目標についても概ね達成することができました。

施設面では、第2ターミナル北側サテライトと本館との接続施設が完成し、本年3月より供用を開始しました。これは羽田空港の機能強化に伴う将来の航空需要拡大や、旅客利便性の更なる向上を見据え、空港のインフラ機能強化の一環として整備していたものです。接続部分に固定搭乗橋を3カ所新設したことでバス移動が不要に

旅客数及び連結業績

区 分	2024年度	2023年度	増 減	増減率
羽田旅客数	8,791万人	8,094万人	697万人	8.6%
国 内	6,499万人	6,184万人	315万人	5.1%
国 際	2,292万人	1,909万人	383万人	20.1%
営業収益	2,699億円	2,175億円	523億円	24.1%
営業利益	385億円	295億円	90億円	30.6%
経常利益	357億円	272億円	84億円	31.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	274億円	192億円	82億円	42.7%



なり、お客さまの利便性向上と定時運航率の向上を図っています。また、利便性と環境配慮の両立を目指し、自動走行モビリティ「iino」や建材一体型太陽光発電ガラス「サンジュール®」と放射冷却素材「Radi-Cool(ラディクール)」を導入・採用しました。将来の航空需要を確実に取り込むための投資計画としては、さらに第1ターミナル北側サテライト建設工事も着実に推進しています。

また、羽田空港隣接の「HANEDA INNOVATION CITY」に開設した、異業種連携での研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」は、開業一周年を迎えました。「人のこころを動かすために、空港が出来ることのすべて。」をテーマに、未来の空港づくりに向けた研究・実験の成果が生まれ始めています。例えば、自動走行モビリティ「iino」は、ここでの実証実験を重ねた上で第2ターミナルへ導入しております。

サステナビリティの追求においては、2030年のCO<sub>2</sub>排出量対2013年度比46%削減に向けた対策を進めています。各設備における省エネ対策と併せ、水素発電コージェネレーションを通じた電力及び熱の供給やSAF(持続可能な航空燃料)の活用の実現に、事業パートナーと連携して取り組んでいます。また、空港車両のEV化を推進しており、EV車両と充電設備を一体で提供するサービスを羽田空港で開始しました。

さらに2024年度は職場環境を見直し、社員が働きやすいよう本社のワークスペースの再編を進めました。引き続き、

空港の従業員の職場環境についても改善を進めていく計画です。

また、「空港の安全・安心の確保」は、私たちの社会的使命です。そのため、安全管理のための訓練を徹底し、テロや自然災害などのほか、感染症のまん延やサイバーセキュリティ不備など、事業を取り巻くリスクを把握した上で厳重に対策を講じました。加えて、航空機の事故などを想定し、航空会社と一体となってお客さまを避難誘導する訓練など、空港全体での訓練も行っています。

こうした取り組みと現場で働くスタッフの努力、空港で働くすべての方々の仕事の評価され、羽田空港旅客ターミナルは、英国SKYTRAX社の「World Airport Star Rating」において、世界最高水準である「5スターエアポート」を11年連続で獲得しました。この栄誉は羽田空港全体の評価ですから、決して私たちだけの力で成し得たものではありません。国土交通省の皆さまをはじめ、航空会社の皆さま、素晴らしい商品やサービスを提供してくださるテナントの皆さま、旅客ターミナルの快適さを守る清掃や警備の皆さま、航空機の安全運航を支える全てのスタッフの皆さま。この空港で働くお一人おひとりのプロフェッショナルな仕事があってこそこの評価です。



## 新たな課題は増加する旅客対応と消費行動の変化 迅速に対応を進め、今期も増収増益を見込む

2024年度は国際線旅客数の大幅な増加によって、私たちに多くの恩恵をもたらした一方で、これまで水面下に隠れていたさまざまな課題を浮き彫りにしました。第一に、急増するお客さまへの対応です。施設設備面においては、出入国検査場の混雑やBHS（手荷物処理システム）において「時間帯によっては、お客さまを長時間お待たせしてしまう」という事態が頻発しており、大変心苦しく思っています。これは早急に解決すべき喫緊の課題です。

また、物品販売面においては、訪日外国人旅行者の消費行動に変化が見られ、ラグジュアリーブランドのような「モノ」の消費から、ホテルや飲食など「コト」の消費へとシフトし、そういう意味では、羽田空港の中においても、色々な考え方を入れていかないといけないと考えています。実際、免税店の高額品の売れ行きは踊り場に差し掛かってきています。ターゲットにも変化があり、これまで約半数ものシェアを占めていた中国人のお客さまについて、下期には減少傾向がありました。この背景には、中国経済の停滞や旅行者の消費志向の変化があると考えています。今後は、増加してきた北米やヨーロッパのお客さまへの訴求を強化し、シェアバランスを改善していく考えです。

また、航空旅客に依存しない収益の獲得も、今後の成長においては重要な課題であり、開発を進めてきたEC事業の収益拡大を図るほか、空港車両のEV化サービスなど、羽田空港の価値やノウハウを活かした新しい事業の研究・開拓を推進していく必要があります。

事業環境においては、国内景気は緩やかに回復する予想ではあるものの、物価上昇による個人消費の減退がリスクとなるだろうと考えています。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は、今後の不透明感が高い状態です。中国経済の停滞や不安定な世界情勢も懸念材料になっており、政府の消費税免税制度の変更にも注視していかなければなりません。

一方で、2025年度の旅客数の見込みは、大阪万博の影響などで国内線がコロナ前の97%まで回復し、国際線も発着枠拡大後の想定旅客数に対して92%まで増加すると

予想しています。そのため、国際線ではチェックインカウンターの増設、BHS（手荷物処理システム）の増強など混雑緩和のための施策を進め、課題を解消していきます。また、免税店でも混雑緩和対策に注力し、事前予約サービスの強化や1つずつ商品をスキャンする必要のないRFID対応レジの導入、レイアウト変更などによって売り逃しを解消する計画です。

これらを踏まえた2025年度の業績予想は、旅客数の増加に加え、本年4月の施設利用料の価格改定もあって、増収を予想しています。営業費用は旅客ターミナル運営の拡大と物価上昇による増加が想定されますが、増益を確保する見込みです。

しかし、足元の業績は好調であるものの、長期的視点で事業環境を考えると、新たな課題が顕在化します。それは持続的な利益成長です。私たちの持続的な成長には、国際線の発着枠という極めて大きな足かせが存在します。羽田空港は首都圏空港の機能強化として2020年に国際線の発着枠が1.4倍に拡大されましたが、2024年度には拡大後の計画値の9割超まで旅客数が増加しました。国際線の発着枠が限界に近づき、国際線旅客数の増加余地が限られる中で、いかに持続的な成長を実現していくかということが、今後の課題となってきます。対応策はすでに検討中で、次期中期経営計画で具体化します。

## 次期中期経営計画はサステナビリティを中核に 「効率化と付加価値」で持続的な成長を

2025年度で現中期経営計画が終了し、来年度からは新たな中期経営計画がスタートします。現中期経営計画は、2030年の目指す姿「人にも環境にもやさしい先進的空港2030」からバックキャストして策定、実行してきました。そして次の5年間は、目標実現に向けた集大成。次期中期経営計画では、サステナビリティ戦略と事業戦略の融合をより一層進めていきます。

もともと日本空港ビルデングは、国の要請によって旅客ターミナル事業を民間資本で運営するために設立された会社です。この「公共的使命を果たして社会に貢献する」という創業の精神は、まさにサステナビリティの考え方そのもの。サステナビリティやSDGsがさまざまな指標となる以前から、私たちはこの精神を指針として業務に取り組んできた自負があります。

昨今では温暖化による台風や豪雨災害による事業への影響も大きく、この対策にも全力で取り組む必要があると強く感じています。したがって、次期中期経営計画では、創業の精神であるサステナビリティと事業戦略をつなぐことで、事業を通して持続可能な社会の実現に貢献していきます。

また、次期中期経営計画における議論では、「効率化と付加価値の向上」を重要なポイントと考えております。これにより、国際線の発着枠が限界に近づく中でも持続的に利益成長を実現していきたいと考えています。

具体的な議論はこれからですが、「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。また、ROEを高めるために、各事業部門でROAを高め、利益率を向上させていきます。そのため、不採算部門については「公共性と企業性の調和」の視点から、その在り方そのものを見直す厳しい判断も含め、踏み込んだ検討を行う計画です。とはいえ、新たな価値創造へのチャレンジには惜しみなく投資します。資産効率を高め、生み出した原資を、未来を切り拓くための新たな価値創造へと大胆に再投資していく。それが私の考える「効率化」です。

一方、「付加価値の向上」については、旅客ターミナル

運営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の向上という2方向から取り組み、収益につなげていきます。旅客ターミナル運営における付加価値では、例えば現在も取り組んでいる「トータル・エアポート・マネジメント」の更なる推進を考えています。「トータル・エアポート・マネジメント」は、国や航空会社と連携して空港全体の最適化を目指す取り組みのこと。飛行機の定時運航やデータ予測に基づくお客さまの混雑緩和を図り、空港の機能性やお客さまの利便性を一層向上させていきます。

羽田空港の価値・魅力を活かした付加価値では、お客さまの出発前後の時間において、羽田空港を使った感動体験などの提供を想定しています。「terminal.0 HANEDA」では、施設面・サービス面の向上に加え、さらに音や匂いなど五感を使った空港の居心地の良さを研究開発しています。私の考える究極のサービスとは、「強く心が揺さぶられるような感動」を与えるというよりも、むしろ快適な空間を当たり前提供し、快適だからこそお客さまが特別な配慮や緊張などを感じることなく、普段どおりの感覚でいられること。よりレベルの高い快適さを当たり前体験できるという意味での感動を、羽田空港で提供したいと考えています。また、羽田空港で提供する新しい価値を、他の場所でも実装できるよう社会へ還元することも目指します。これにより羽田空港が新サービスやシステムの開発拠点となり、新たな付加価値の創造につなげていきたいと考えています。

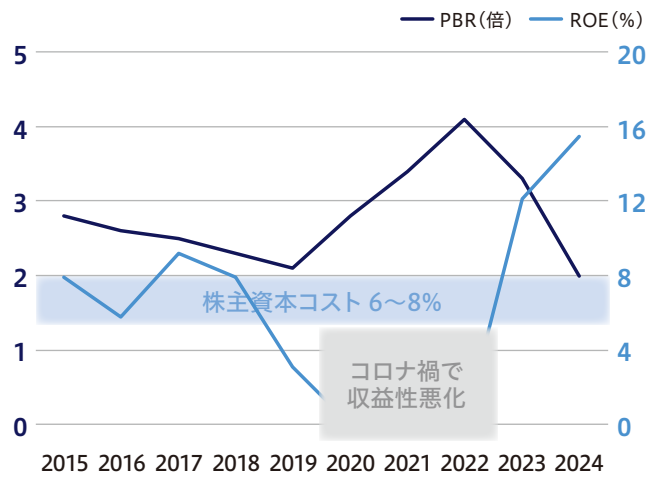


## 「稼ぐ力」を「市場からの信頼」へ。成長と還元の好循環を目指して

近年の好調な業績とは裏腹に、当社の株価が伸び悩んでおり、特に、コロナ禍の厳しい状況下で皆さまにご支援いただいた増資時の株価を、今、下回ってしまっていること。この事実を、私は経営責任者として極めて重く受け止めており、「何としてもこの状況を打開しなければならない」と強い課題感を抱いています。

当社のPBRは、現在も2倍を下回ることはほとんどありませんが、過去10年間で好調な時期には4倍程度で推移していたことを踏まえると、中長期的には低下傾向にあるといえます。一方で、ROEは引き続き株主資本コストを上回っており、本来であれば市場評価が高まってもおかしくない状況であるにもかかわらずPBRが伸び悩んでいる点は、懸念材料と捉えており、対応が必要だと考えています。

PBRとROEの推移



なぜ、高い収益性を実現しながら、市場の評価が伴わないのか。私たちはその要因が2つあると分析しています。1つは羽田空港国際線の発着枠が限界に近づき、成長余地に対する期待がやや弱まっていること。もう1つは、日本全体で政策保有株式の縮減が進む中、当社株式に対する需給悪化への懸念が株価を下押ししている可能性です。これに対する策としては、「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対して自社株買いも含めた対応」などを検討しています。

そして、これまで投資家の皆さまから「情報発信が足りない」とのご意見を頂戴したことを真摯に受け止め、IR活動を強化します。四半期ごとの情報発信の実施に加え、機関投資家の皆さまはもちろん、個人投資家の皆さまにも、私たちの考えを直接お伝えする機会を積極的に設けてまいります。

株主の皆さまへの利益還元については、現中期経営計画の中で、今期も配当性向30%以上を目標としています。加えて、株式市場における需給バランスを踏まえた資本政策としては、昨今の政策保有株式の縮減傾向を考慮し、今後は売却に合わせた自社株取得の検討も必要であると認識しています。次期中期経営計画では、総還元性向なども踏まえた自社株の取得、資本コスト経営の中のキャッシュアロケーションも含め、さまざまな側面から株主還元方針を検討し、示していきたいと考えています。

## 羽田空港の持つポテンシャルを深掘りし、全社一体となって企業価値を高めていく

羽田空港は開港以来、人・産業・文化が行き交う日本の空の玄関口として、世界各国・日本各地から多くの人が訪れています。日本空港ビルグループは、羽田空港が持つ「場」としての価値やネットワークを唯一無二のものへと育んできました。私たちのこの羽田空港での経験を、価値として他空港などの外部にも提供する、そしてそこでの評価がまた、羽田空港の価値となって戻ってくる。その

ようなサイクルを私は期待しています。

これからの空港に求められるのは、「人と地域を結ぶ交流の創出・魅力発信」という役割です。すでに、第1ターミナル出発ロビーにある「羽田産直館」は、日本全国とつながる首都圏空港という場の価値を最大限に活かし、全国の特産品の販売や、各自治体と連携したシティプロモーションを展開しています。また、第3ターミナル出国エリア

にある「JAPAN MASTERY COLLECTION」では、日本から旅立つ国内外のお客さまとのタッチポイントという場を活かし、日本各地の逸品を紹介しています。空港を拠点に国内外のお客さまと地域の魅力をつなぎ、ヒト・モノ・コト体験の交流を創出し、お客さまの体験価値の向上や地方創生に貢献しています。そのほか、羽田空港は都心に近くてアクセスも良く、人が集まりやすい場としての価値もあり、アート展などのイベントの開催に活用する動きも出てきました。

そして、そうした無限の可能性を誰よりも信じ、体現していくのが、私たちの未来そのものである若い社員たちです。採用面接で「羽田空港は、日本の第一印象を決定づける場所です」と、目を輝かせながら語る彼ら、彼女らに出会うたび、私は心を激しく揺さぶられ、同時に、経営者として身が引き締まる思いがします。彼らは、羽田空港の価値を誰よりも理解し、高い志を持ってその向上に取り組んでいます。社員たちがこうした熱い想いを持ち続けられる環境を整え、ともに成長し、彼らという貴重な人的資本を活かし続けることこそ、当社の最大の成長ドライバーであると、私はそう確信しています。次期中期経営計画では、社員とともに羽田空港の更なる価値・魅力を深掘

りし、全社一体となって「To Be a World Best Airport」の実現を目指していきます。

政府は観光立国に向けて、2030年訪日外国人旅行者数6,000万人を目標に掲げています。これに向けて羽田空港には、旅客ターミナルの強化などの更なる進化が求められています。その中で日本空港ビルグループは、役職員一丸となって、拡大する訪日需要を確実に捉えて収益性を向上し、空港の価値向上に励み、世界に誇る「人のこころを動かす空港」を創造していきます。

そして、お客さま、パートナー企業の皆さま、地域社会の皆さま、株主の皆さま、このメッセージを読んでくださっているすべての皆さまと、「信頼と共創」の精神で固く手を取り合いたい。

羽田空港で生み出した新しい価値が社会に広がり、人々の暮らしを豊かにし、その評価が再び私たちの誇りとなる。私は、この素晴らしい価値創造のサイクルを、皆さまとともに回していきたいのです。

再生から、未来の創造へ。「To Be a World Best Airport」の実現に向け、日本空港ビルグループの新たな挑戦に、どうぞご期待ください。





## 価値創造プロセス

基本理念「公共性と企業性の調和」に基づき、ステークホルダーの皆さまとともに、日本空港ビルグループの資本や羽田空港のポテンシャルを活かした経営を継続的に行うことで、長期ビジョンの達成と社会課題の解決にもつながる「インパクトの創出」を実現し、持続的な企業価値の向上と成長を目指します。

社会課題・社会環境変化

気候変動

国内人口減少・少子高齢化  
アジアの成長

技術革新  
ライフスタイルの変化

自然災害・パンデミック

脱炭素社会

訪れたい日本

社会課題の解決

安心して快適に移動できる社会

レジリエントな航空ネットワーク

インパクトの創出

詳細 社会課題解決の取り組み (P.27-28)

社会

## 日本空港ビルグループ

経営資源



人的・知的資本

- 空港運営全般に係る高度な専門性と知見
- フロンティアスピリット (DX・ロボットなどの新技術活用等)



製造資本

- 利便性・機能性が高い先進的な旅客ターミナル



社会関係資本

- 事業パートナーとの強固な関係
- 地域・地方との関係



自然資本

- 効率的な資源活用



財務資本

- 強固な財務基盤

詳細 価値創造を実現する資本 (P.21-22)

経営資源の投入 (インプット)

基本理念:

# 公共性と企業性の調和

事業分野:

物品販売業／飲食業

施設管理運営業

新規事業／ノウハウ事業

戦略の3本柱

- 1 再成長土台の確立**  
コロナ禍の抜本的な見直しの成果発揮
- 2 空港事業の成長**  
将来の航空需要の取り込み
- 3 収益基盤の拡大**  
新たな領域での事業展開による収益基盤拡大

詳細 中期経営計画の全体像 (P.29-30)

マテリアリティ

- 気候変動への対策
- 限りある資源の有効活用
- 安心・快適で先進的な空港づくり
- 地域・地方への貢献
- 人財育成
- DEIの推進及び人権の尊重
- 公正な事業活動の推進
- リスク管理の強化

詳細 サステナビリティ (P.25-26)

コーポレートガバナンス

詳細 コーポレートガバナンス (P.65-74)

自社の経営資源の強化 (内部アウトカム)

収益の安定性と財務基盤の確保

詳細 経営基盤戦略／財務戦略 (P.41-42)

人財のプロ集団化／組織力の最大化

詳細 経営基盤戦略／組織・人財戦略 (P.45-46)

経営活動に及ぼすリスク・機会

詳細 事業を取り巻く環境と羽田空港のポテンシャル (P.23-24)

経営活動

# TO BE A WORLD BEST AIRPORT

ビジョンの実現 (外部アウトカム)

## 人にも環境にもやさしい先進的空港2030

エコエアポート

世界随一の“おもてなし”

快適な旅 ～ストレスフリー～

安全・安心な空港

詳細 長期ビジョン／2030年の目指す姿 (P.05-06)

経営活動の成果 (アウトプット)

経営活動の成果 (アウトプット)



# 価値創造のあゆみ

## ～創業時から受け継がれるフロンティアスピリットと基本理念～

フロンティアとは、「未開拓地」を指す言葉。

開港当時の羽田はまさにフロンティアでした。

創業時から、基本理念「公共性と企業性の調和」のもと、

私たちは新たな挑戦を続けています。



初代会長 郷古 潔



初代社長 秋山 龍

日本空港ビルグループが事業の基幹とする東京国際空港(羽田)は、1952年にアメリカから返還され、名称もそれまでの「東京飛行場」から「東京国際空港」に改められました。日本の空の玄関口として再発足するにあたり、首都東京にある国際空港としての体制づくりが急務となり、財界主要企業の協力のもと、当時としては類のない純民間資本により、旅客ターミナル建設、管理・運営のため設立されたのが、当社日本空港ビルデングです。当社グループでは、創業から70年余にわたり、「公共性と企業性の調和」という基本理念のもと、航空需要の増加に応じた、羽田空港旅客ターミナルの増築、改築という基幹業務に取り組むとともに、付帯事業として空港免税店を含む物販店舗、飲食店舗の運営などを行ってきました。旅客ターミナル運営のフロンティアとして、今後も時代の要請を踏まえながら、価値を創造し続けます。

挑戦の系譜

基本理念の体現

1953-1962

民間資本による設立・  
経営基盤の確立へ

公共の事業を支える  
企業の手法

旅客ターミナル事業において、物販・飲食店舗運営のほか、レンタカー事業など多くが日本初となる付帯事業収入により、ターミナル運営の維持管理経費を賄うとともに、低廉な家賃を提供し、航空業界の発展を支える。



羽田空港ターミナル開館  
東京でも有数の人気スポットへ発展



日本初のレンタカー業務開始

1963-1982

航空需要拡大・  
国際線成田移転対応と  
経営多角化への挑戦

公共の要請に対応する  
企業の収益

拡大する航空需要を踏まえたターミナル拡張や国際線の成田移転による業務減少に対し、有料呼出駐車場の供用や成田営業所開設による免税販売など、さまざまな収益源多角化努力により対応する。



東京オリンピック開催に向け整備された  
国際線ターミナル  
旅客ターミナルの規模は2倍強に拡大



国内初の「免税店」運営  
東京オリンピック開催控え、  
規模を拡大し装いを新たに

1983-2004

羽田空港沖合展開対応・  
羽田らしさへの挑戦

公共の目的に貢献する  
企業の創造性

空港沖合展開という大事業、それに伴う現在の第1ターミナル建設に対し、株式上場による事業資金調達、旅客サービス向上と安全性確保、情報化社会に向けたインテリジェント化、第2ターミナル建築でのデザイン性や空間演出など、さまざまな創造性を発揮し事業主体として貢献を果たす。



第1ターミナル供用開始



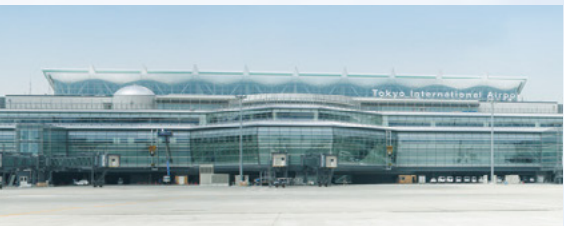
第2ターミナル内観

2005-2020

羽田再国際化・  
変革期を迎えた航空業界での新たな挑戦

社会的責任(公共)に活かす  
企業の知見

社会課題への関心が高まる中、グリーン電力導入、近隣住民や空港勤務者育児支援としての保育園設置など社会的責任を果たすとともに、蓄積した空港運営に関する高度なノウハウ(知見)を、PFI事業である第3ターミナルや国内外の空港運営に事業として展開し、空港事業の価値向上に活かす。



第3ターミナル(PFI事業)供用開始



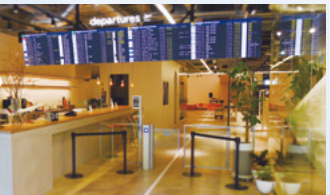
新ウランバートル国際空港旅客ターミナル  
運営改善を通じて空港の利便性と収益性を向上

2021-

コロナ禍危機を乗り越え70周年  
人々の心を動かす空港へ新たな挑戦

企業活動を通じた  
社会課題の解決(公共)

年間8,000万人超が利用する羽田空港という場における事業活動を通じ、日本各地の文化・産業の魅力発信による地域活性化、脱炭素・資源循環やデジタル・ロボット技術活用など、人にも環境にもやさしい事業運営により、さまざまな社会課題の解決に貢献する。



terminal.0 HANEDAの開業



羽田産直館のオープン

売上高  
(百万円)

200,000

150,000

100,000

50,000

売上高  
営業損益

1953

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

△50,000

目指す未来

価値創造ストーリー

中期経営計画

マテリアリティへの取り組み

コーポレートガバナンス

PICK UP

データ



## 事業概要

私たち日本空港ビルグループは、空港法に基づく空港機能施設事業者としての指定を受け、羽田空港第1・第2・第3ターミナル及びP1・P4・P5駐車場を管理・運営する企業です。事務室などの不動産賃貸に加え、空港内店舗における物品販売（食料品含む）、飲食店舗の運営、機内食の製造・販売や旅行サービスの提供などを行っています。

また、成田空港等の拠点空港においても、物品販売や飲食サービス（機内食の製造・販売等含む）を提供しているほか、空港外に保有する社有地を活用した事業や、長年培ってきた経験・ノウハウを活かした新たな事業展開にも取り組んでいます。



世界最高水準である「5スターエアポート」など、さまざまな評価を受賞

英国SKYTRAX社による格付評価



World Airport Star Rating  
**11年連続受賞**

World's Cleanest Airports

空港の清潔さなどを評価する部門

10年連続  
世界第1位

World's Best Domestic Airports

国内線空港総合評価部門

13年連続  
世界第1位

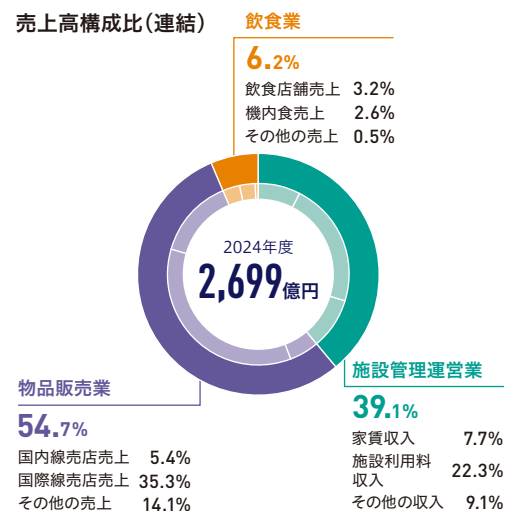
World's Best PRM & Accessible Facilities

PRM\*対応評価部門

7年連続  
世界第1位

※Persons with Reduced Mobilityの略であり、高齢者、障がいのある方や怪我をされた方

売上高構成比(連結)



### 施設管理運営業

公共性の高い旅客ターミナルの運営会社として、絶対安全を確立するとともにサービスレベルの向上を目指します。

2024年度売上高  
**1,055億円** 従業員数  
**1,093名**

### 物品販売業

顧客第一主義をモットーに、より魅力ある充実した品揃えでお客様をお迎えします。

2024年度売上高  
**1,476億円** 従業員数  
**1,030名**

### 飲食業

顧客第一主義をモットーに、「和のおもてなし」でお客様に食の場を提供します。

2024年度売上高  
**167億円** 従業員数  
**561名**

※そのほか、全社（共通）部門として従事する187名を合計し、連結従業員数は2,871名となります。

質の高いサービスを、国内外の空港へ展開しています。

海外空港運営参画

・パラオ  
・ウランバートル

関西国際空港

・免税店など物販店舗の運営  
・卸売

中国成都双流国際空港

・物販店舗の運営

熊本国際空港

・空港運営（SPC出資）

そのほか空港外

・物販店舗の運営（国内外）

成田国際空港

・免税店など物販店舗の運営  
・卸売  
・飲食店舗の運営  
・機内食の製造・販売  
・旅行傷害保険代理業務

中部国際空港

・免税店など物販店舗の運営  
・卸売



## 価値創造を実現する資本

日本空港ビルグループは、創業以来、社会の変化やニーズにお応えすることで、強みの源泉となるさまざまな資本を積み上げてきました。これら資本の強みに磨きをかけ、戦略的な活用を図ることにより、更なる価値創造を追求していきます。

### 人的・知的資本



### 空港運営全般に係る高度な専門性と知見

当社は、長年にわたり空港運営全般に係る高度な専門性を持つ人財を幅広く獲得・育成し、組織として知見を蓄積してきました。また、女性や社外経験保有者など多様性をもたらす人財の登用を進めています。徹底した安全管理、危機対応、清潔な環境の維持など、お客さまに寄り添うCS精神を基盤に日々の空港運営を支える従業員一人ひとりの誠実な姿勢が、当社の企業価値の源泉になっています。

#### 資本強化に向けて

キャリア開発支援や、社員エンゲージメント向上に向けた職場環境整備などによる人財育成をさらに推進し、人的投資が人的生産性向上を通じて経営成果に結びつく、好循環の構築を目指していきます。

関連 経営基盤戦略／組織・人財戦略 (P.45-46) 人財育成 (P.57) DEIの推進及び人権の尊重 (P.58)

### フロンティアスピリット (DX・ロボット等の新技術活用等)

当社は、常に変化し続ける航空業界において、フロンティアスピリットを持つ人財を重視しています。新たなチャレンジや革新的なアイデアに対する柔軟性と積極性は、当社の企業文化の一部となっており、DXやロボットなどの新技術の活用により、お客さまのサービス品質向上や空港運営の効率化につながっています。これらの「人の力」による空港運営は、外部機関より世界的にも高い評価を受けています。

#### 資本強化に向けて

事業変革と既存業務効率化の2つの視点でDXを推進するとともに、人財育成計画を策定しDX人財の育成にも取り組みます。また、研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」における異業種連携を通じ、新たな技術やノウハウの蓄積に取り組みます。

関連 経営基盤戦略／DX戦略 (P.43-44) 安心・快適で先進的な空港づくり (P.55-56)

### 製造資本



### 利便性・機能性が高い先進的な旅客ターミナル

当社は、日本の首都・東京に位置し、交通の要所としての役割を果たす羽田空港の優れた立地を最大限に活かすとともに、最新技術の導入を積極的に進めるなど、オペレーションを絶えず見直していくことで、利便性・機能性が高く、先進的な旅客ターミナルを構築してきました。また、旅客ターミナルの機能強化を継続することにより、成長を続ける航空旅客需要に的確に対応し、世界各国・日本各地を行き交う多くのお客さまに快適な場を提供し続けています。

#### 資本強化に向けて

旅客ターミナルの拡張や維持管理というハード面の整備に加え、航空会社と連携して取り組む「トータル・エアポート・マネジメント」による羽田空港全体のオペレーション最適化など、ソフト面においても進化を目指します。

関連 収益基盤戦略／施設管理運営業 (P.31-32) 安心・快適で先進的な空港づくり (P.55-56)

### 社会関係資本



### 事業パートナーとの強固な関係

当社は、国土交通省より空港法に基づく空港機能施設事業者として指定され、多くの航空会社やテナント、事業拠点の地域など、さまざまな事業パートナーと長期にわたり関係を構築してきました。この強固で良好な関係が、お客さまへのサービス品質や満足度など事業活動の成果につながっています。

#### 資本強化に向けて

「トータル・エアポート・マネジメント」や研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」をはじめ、事業パートナーとの連携・共創を通じて当社単独では解決が困難な課題への取り組みを進めるなど、社会関係資本の深化を目指します。

関連 サステナビリティ (P.25-26) 中期経営計画の全体像 (P.29-30) コーポレートガバナンス (P.65-74)

### 地域・地方との関係

当社は、長年にわたり優れたターミナルビル運営を継続してきたことにより、ブランド価値を高く評価されてきました。この羽田空港という場を地域・地方の魅力発信に活用することで、国内航空移動の活性化につなげるべく、各地域・地方との関係を深めています。

#### 資本強化に向けて

各地の自治体などと連携したシティプロモーションの実施や、運営ノウハウの他空港展開などの価値共創を通じて、地域経済や観光業の発展に貢献し、地域・地方との持続可能な共生を目指します。

関連 収益基盤戦略／物品販売業・飲食業 (P.35-36) 地域・地方への貢献 (P.59-60)

### 自然資本



### 効率的な資源活用

当社は、エネルギーや水の使用など、周囲の自然環境や生態系等の自然資本に依存しながら事業を行っています。これら自然資本への負荷・影響の軽減を図るべく、事業運営における省エネルギーの推進、廃棄物抑制や資源循環など、効率的に資源を活用しています。

#### 資本強化に向けて

環境にやさしい「エコエアポート」の実現に向け、KPIにCO<sub>2</sub>の削減目標を掲げ、施設面・運用面の双方から取り組みを進めています。また、当社事業の直接的な活動による廃棄物の抑制・循環に加え、資材や物品の調達における環境配慮素材・商材の導入など、自然環境や生物多様性にも配慮した事業運営を目指します。

関連 サステナビリティ (P.25-26) 気候変動への対策 (P.49-50) 限りある資源の有効活用 (P.51-52)

### 財務資本



### 強固な財務基盤

当社は、高い信用力と市場評価をもとに、適切な時期に効果的な資金調達を行い、強固な財務基盤を築いています。これにより、事業拡大に向けた柔軟性の確保、効果的な資金配分を可能としています。

#### 資本強化に向けて

施設整備・環境投資・DX投資の推進により、顧客満足度の向上・環境負荷の低減・業務効率化を図り、更なる成長基盤を築きます。また、自己資本比率40%以上を目指すことで、格付(A+)を維持するとともに、資本コストを意識した効率的な経営を推進し、事業環境変化に対応できる一層強固な財務基盤を目指していきます。

関連 経営基盤戦略／財務戦略 (P.41-42)



## 事業を取り巻く環境と羽田空港のポテンシャル

日本空港ビルグループの事業活動に重要な影響を与える可能性がある環境と、当社グループの根拠地羽田空港という場におけるポテンシャルを検討しました。

流動的で激しい環境変化にも対応し、価値を向上し続け社会的なインパクトを創出するため、当社グループの持つ資本と事業活動、関連するステークホルダー皆さまとの強固なパートナーシップ、羽田空港のポテンシャルの発揮が重要と認識しております。

### 事業を取り巻く環境

#### 社会環境

- 世界情勢の変化、地政学的リスクの高まり
- 脱炭素社会、温暖化対策などサステナビリティ意識の高まり及び市場からの要請
- 原材料価格やエネルギー価格の高騰、為替レートの急変動、金利の上昇
- 国内の人口減少、少子高齢化
- パンデミック、震災リスク、激甚化する自然災害

気候変動

国内人口減少・少子高齢化  
アジアの成長

技術革新  
ライフスタイルの  
変化

自然災害・  
パンデミック

#### 航空業界

- エアライン構造改革の推進
- 訪日外国人旅行者数6,000万人の政府目標
- 空港の管理・運営、保安、環境、労働などに関する法令・制度・政策の変更や新たな規制の導入、国土交通省が進める空港経営改革の動向

#### 事業環境

- コロナ禍によって生まれた新しい価値観、ライフスタイル
- オンライン会議の普及やワーケーションなど、新しい働き方の定着によるビジネス航空需要の変化
- ECサイトの利用拡大やキャッシュレス化の進展による空港内店舗での購買行動の変化
- 自動化、省人化技術の急速な発展
- 航空旅客数や航空会社の事業活動への収益の依存

### 羽田空港のポテンシャル

#### 旅客動向

- 日本政府の掲げる「訪日外国人旅行者数6,000万人」目標のもとインバウンド政策が展開され、訪日需要は今後も拡大傾向にある
- 国内線旅客数は前年度からも増加し、**コロナ禍前と同水準まで回復**
- 訪日外国人旅行者で、日本滞在中に国内移動に航空を利用したのは2~4%程度にとどまっております拡大の余地がある
- 世界の旅客数ランキングで**世界第4位**となるほど、旅客が活発に往来している

#### 羽田空港旅客数（2024年度）

国内線 **6,499** 万人  
国際線 **2,292** 万人  
※国土交通省「令和6年空港管理状況報告書」

#### 世界の旅客数ランキング（2024年度）

**第4位**  
※国際空港評議会（ACI）「The World's Busiest Airports」

#### ネットワーク

- 国内線・国際線 **合計約50社**の航空会社が就航し、就航都市数も国内線・国際線合わせて**100都市**を超え、日本では最大規模のネットワークを有する

#### 就航都市数（2025年8月時点）

国内線 **53** 都市  
国際線 **56** 都市

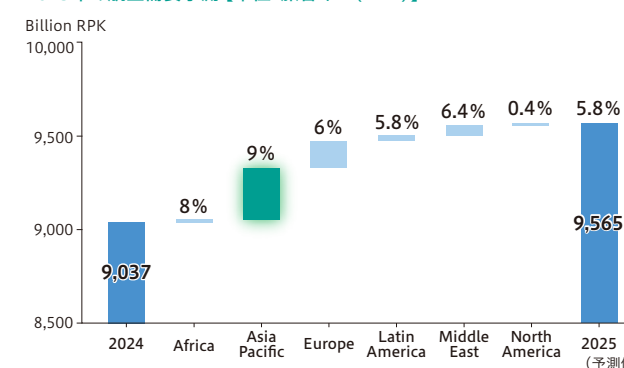
#### 就航航空会社数（2025年8月時点）

国内線 **6** 社  
国際線 **47** 社

#### 周辺環境

- 2031年開業見込みのJR東日本「羽田空港アクセス線」接続により、東京駅と羽田空港が直結し、各方面からの所要時間も短縮へつながら、多方面エリアと羽田空港のアクセスが向上予定
- 「訪日外国人旅行者数6,000万人」目標のもと、成田空港と合わせて**約100万回（年間）の発着容量**を目指した空港機能の強化が進められている
- 国内線・国際線間の乗り継ぎ利便性向上のための人工地盤の整備が進められている
- 「HANEDA INNOVATION CITY」や「キングスカイフロント」など周辺地域の再開発により、人・モノ・情報のゲートウェイ、世界とつながる玄関口としての役割が拡大
- グローバル航空需要がアジア圏を筆頭に成長傾向にある

#### 2025年の航空需要予測【単位：旅客キロ（RPK）】



※ 旅客キロ（RPK）＝有償旅客数×輸送距離  
アジア太平洋地域における対前年9%増という数字は、2025年のRPK伸長分の52%に相当する  
※ IATA Sustainability and Economics Global Outlook for Air Transport Protectionism on the rise (2025年6月版)をもとに当社作成





サステナビリティ

日本空港ビルグループは、創業以来「公共性と企業性の調和」を基本理念に掲げ、当社グループ及び社会の持続的な成長と発展を目指し事業を推進しており、サステナビリティ経営の更なる深化・浸透を図るため「サステナビリティ中期計画」を策定しています。事業を取り巻く環境と羽田空港という場のポテンシャルを踏まえ、社会の変化やニーズにお応えしながら積み上げてきた資本を活用して社会課題の解決につなげていくとともに、経営戦略を推進する上で、マテリアリティ（重要課題）とKPI（重要業績評価指標）を策定し、サステナビリティ経営に向けた取り組みの実効性強化を図ります。

今後も「人にも環境にもやさしい先進的空港2030」の実現に向け、事業パートナーとの連携強化やグローバルイニシアティブへの参画なども進め、事業を通じた持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

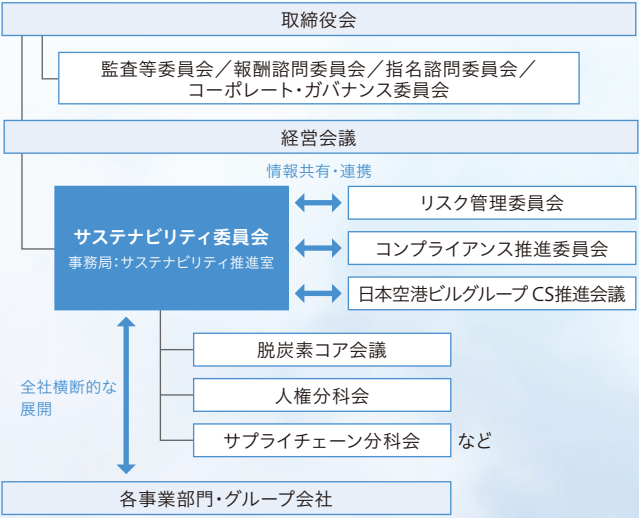
マテリアリティ

区分	マテリアリティ	2030年の目指す姿	マテリアリティについての基本的な考え方
Environment	気候変動への対策	安全・安心な空港 エコエアポート	異常気象の頻発化など気候変動が当社グループに及ぼす影響は大きい一方、当社グループは、ターミナル運営における電力消費など多くの温室効果ガスを排出し環境に負荷を与えています。社会の持続可能性と両立する環境にやさしい空港を目指して事業を継続していく上では、気候変動への対策は重要な課題であると認識しています。
	限りある資源の有効活用	安全・安心な空港 エコエアポート	当社グループは、施設の建設、管理・運営や物販・飲食店舗の運営を行う上で、建材やプラスチック、水など多くの資源を利用し、建設廃材、食品残渣、回収ごみなどの廃棄物を排出しています。サプライチェーンを含めた循環型システムを構築することで環境への影響を最小化すること、環境配慮商品を求める利用者のニーズに応えていくことなど、限りある資源を有効に活用することは、環境にやさしい空港として事業を継続していく上で重要な課題であると認識しています。
Social	安心・快適で先進的な空港づくり	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港 快適な旅 ～ストレスフリー～	人の移動という社会・経済を支える公共インフラとして、安心・快適な空港運営は、当社グループの本業であり、社会的な使命でもあります。今後さらに、訪日外国人旅行者や、高齢者、障がいをお持ちの方などのご利用が増加することが想定される中、DXなど先進技術も取り入れながら、さまざまな利用者に安心・快適な移動を提供し続けることは、当社の持続的成長に必要不可欠な課題であると認識しています。
	地域・地方への貢献	安全・安心な空港 快適な旅 ～ストレスフリー～	当社グループは、大田区、東京都など事業拠点地域との良好な関係の上で事業を展開しているとともに、各地方都市と首都圏との人の往来に支えられて事業を行っています。多くのお客さまにご利用いただく羽田空港という「場」を最大限に活用し、地域・地方との交流創出や魅力発信に取り組むことは、当社の持続的成長にとって重要な課題であると認識しています。
	人財育成	世界随一の“おもてなし”	長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現には、「人財」が最重要資本であると認識しており、「人財のプロ集団化」を図るキャリア開発支援や、社員エンゲージメント向上に向けた職場環境整備など、人財育成をさらに推進していくことは、当社グループの持続的成長にとって重要な課題であると認識しています。
	DEIの推進 及び人権の尊重	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港	世界各国・日本全国から、さまざまなお客さまを迎え入れる当社グループにとって、多様な文化や考え方を尊重するとともに、物販や飲食事業をはじめ、事業全般におけるサプライチェーンを含めた人権を尊重することは重要な責務であります。企業の基盤として、DEIや人権尊重を推進していくことは、重要な課題であると認識しています。 ※ DEIとは、ダイバーシティ（多様性）、エクイティ（公平性）、インクルージョン（包摂性）の略称
Governance	公正な事業活動の推進	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港 快適な旅 ～ストレスフリー～ エコエアポート	旅客ターミナルの運営という公共性の高い事業を行う当社グループにとって、法令や社会的規範は当然にして遵守すべきであります。さらにガバナンス体制を強化するとともに、健全で透明性の高い経営を行い、公正な事業活動を推進していくことは、社会課題解決へもつながり、重要な課題であると認識しています。
	リスク管理の強化	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港 快適な旅 ～ストレスフリー～ エコエアポート	旅客ターミナルの運営という公共性の高い事業を行う当社グループにとって、事業の継続性を確保することは社会的な使命であります。新たなリスクが出現する不確実性の高い社会において、事業環境を取り巻くリスクを把握し、対策を講じることで、組織にレジリエンスを確保・維持し続けていくことは重要な課題であると認識しています。

サステナビリティ推進体制

計画については、半期に一度、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」において、実績及び進捗を確認するとともに管理・運用を行い、PDCAを実施しています。重点テーマについては分科会を設置し、協議する体制を整備しており、経営トップのリーダーシップ、専門部門の設置、社外有識者との連携を通じて、サステナビリティに対するガバナンス体制を構築しています。2024年度においても半期に一度進捗を確認し、KPIの見直し・更新を行いました。KPIの実績については順調に推移しており、統合報告書やWEBサイトにおいて適宜適切な情報発信を実施しています。また、有識者による経営層に向けた研修や、サステナビリティに関する自主的な学びの機会の提供、定期的な社内への情報発信などにより、サステナビリティの浸透に努めています。

サステナビリティ推進体制の全体像



サステナビリティ委員会

委員	委員長： 代表取締役社長 メンバー： 全執行役員
事務局	サステナビリティ推進室
開催頻度	年2回以上（2024年度は年5回実施）
審議事項 （2024年度）	● KPIの進捗管理 ● TCFD提言に基づく情報開示、TNFDに関する情報開示 ● 優先リスクの対応状況 ● 人権デューデリジェンスの実施 ● 役員向け勉強会 など
その他	リスク管理委員会、テーマ別ワーキンググループを設置 ・脱炭素コア会議（2024年度2回実施） ・人権分科会（2024年度3回実施） ・サプライチェーン分科会（2024年度3回実施）

マテリアリティとKPI策定プロセス

Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5
<b>マテリアリティ候補のリストアップ</b> 中長期の視点で当社事業に影響を及ぼす可能性のある社会課題及び事業環境の把握を行うため、業界団体（ACI）や国際的なガイドライン（GRI、SASBなど）の重要項目に加え、当社の事業戦略（中期経営計画）なども踏まえ、マテリアリティの候補をリストアップしました。	<b>重要性評価</b> リストアップしたマテリアリティ候補について、自社事業にとっての重要性（企業性）と社会にとっての重要性（公共性）の両面から評価し、絞り込みを行いました。また、評価に際しては、社内各部門へのアンケート調査及びヒアリングを実施しました。	<b>有識者とのダイアログ</b> 社外有識者との対話により、外部からの期待及び要請を確認し、マテリアリティ項目の網羅性や妥当性を検証しました。	<b>マテリアリティ特定</b> サステナビリティ委員会での議論を経て、8項目のマテリアリティを特定しました。今後も社会環境の変化等を踏まえ、マテリアリティの見直しを継続的に行っていきます。	<b>取り組みとKPI</b> 確定したマテリアリティに対して、課題解決に資する取り組み及びその評価指標としてのKPIを策定しました。また、策定にあたり、外部への情報開示・発信も意識しながら、各部・各社と協議、確認を実施しました。

詳細 サステナビリティ中期計画 [https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/medium\\_term\\_plan.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/medium_term_plan.pdf)



中期経営計画の戦略とマテリアリティ対応表

中期経営計画の戦略の方向性		マテリアリティ（重要課題）						
		気候変動への対策	限りある資源の有効活用	安心・快適で先進的な空港づくり	地域・地方への貢献	人財育成	DEIの推進及び人権の尊重	公正な事業活動の推進
収益基盤の強化	再成長土台の確立 改革・イノベーション(変える)	●	●	●				
	空港事業の成長 成長・進化(伸ばす)	●	●	●	●			
	収益基盤の拡大 挑戦・チャレンジ(広げる)	●	●	●	●			
経営基盤の強化	DX・新技術活用による改善・革新			●			●	
	組織・人財・ガバナンス					●	●	●
	財務戦略							●



## 社会課題解決の取り組み

日本空港ビルグループは、日本の空の玄関口羽田空港を支える企業グループとして、磨き上げた6つの資本の強みを発揮し、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現（外部アウトカム）による価値提供を通じ、社会課題（外部環境リスク）解決への貢献という「インパクトの創出」を目指しています。

その先には、多様な人・モノ・文化が世界各国・日本各地から自由に往来する活気に満ちた社会——私たちが実現したい社会があります。

何度でも訪れたい、人の心を動かす空港づくりに向け、持続的な価値創造に挑戦し続けます。

## 日本空港ビルグループが実現したい社会

安心して快適に  
移動できる社会

技術革新やライフスタイルの変化は、ビジネスのあり方に多大な影響を与え、空港運営にも大きな変化と新たな機会をもたらします。

国内では65歳以上人口が過去最多となり、総人口に占める割合も世界で最高となる中、訪日外国人旅行者数は2030年に現在の倍の6,000万人（政府目標）になるなど、航空移動に適切な配慮や支援を必要とするお客さまが増加していきます。

私たちは、マテリアリティとして「安心・快適で先進的な空港づくり」、「DEIの推進及び人権の尊重」を掲げ、事業パートナーとの共創のもと、電動移動手段や自動運転車椅子の導入によるハード面でのバリアフリー化推進に加え、ソフト面でも多様性を尊重し包摂するエシカル商品やヒューマンサービスの提供に取り組んでいます。

年間8,000万人以上のさまざまな人々が往来する羽田空港において、お客さまに「快適な旅～ストレスフリー～」を提供し続けることで、誰もが不自由なく「安心して快適に移動できる社会」の実現への貢献を目指しています。

脱炭素社会

気候変動は航空業界の事業運営を阻害し、持続的な成長に影響を及ぼす一方、航空業界は事業活動において多くのCO<sub>2</sub>排出に関与し、気候変動に影響を及ぼしています。

私たちは、基幹空港である羽田空港において、マテリアリティとして「気候変動への対策」、「限りある資源の有効活用」を掲げています。そして、多くの事業パートナーと「2050年炭素中立（ネットゼロ）」や「循環経済（サーキュラーエコノミー）」への移行といった目標を共有し、自社の事業運営における脱炭素化に取り組むとともに、SAF（持続可能な航空燃料）や空港車両のEV化サービスなど航空業界の脱炭素につながる事業にも取り組んでいます。

日本の人・モノ・文化のジャンクションである羽田空港の「エコエアポート」化を追求することで、持続可能でクリーンな移動が可能な「脱炭素社会」の実現への貢献を目指しています。

エコエアポート

快適な旅  
～ストレスフリー～

気候変動

国内人口減少・  
少子高齢化  
アジアの成長

技術革新  
ライフスタイルの  
変化

自然災害・  
パンデミック

事業を取り巻く環境

日本空港ビルグループが  
提供する価値  
（アウトカム）

マテリアリティ

サステナビリティ基本方針

訪れたい日本

日本国内における総人口の減少や高齢化は、人々の国内往来を減少させ、国内航空需要の減退とともに地域・地方の活性化に影響を及ぼしかねません。

グローバル航空需要がアジア圏を筆頭に成長傾向にある中、訪日外国人旅行者数は急速に回復し3,000万人を超える規模になりましたが、一方で、訪日外国人旅行者の国内における航空移動利用率は2～4%程度にとどまっています。

私たちは、マテリアリティに「安心・快適で先進的な空港づくり」、「地域・地方への貢献」を掲げ、最高品質のハード・ソフト・ヒューマンサービスの提供とともに、地域と連携した名産品や工芸品の販売など、日本各地の魅力の発信に取り組んでいます。

私たちは、訪日外国人旅行者数6,000万人（政府目標）の実現に大きな役割を担い、国際線と国内線の結節点である羽田空港において、日本の地域・地方の魅力を「世界随一のおもてなし」をもって発信し続けることで、成長するアジアをはじめ世界各国の人々にとって、全国各地が「訪れたい日本」となることへの貢献を目指しています。

レジリエントな  
航空ネットワーク

近年、激甚化する自然災害やパンデミック、サイバー攻撃等は、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに空港利用や航空移動への不安を与え、人・モノ・文化の自由活発な往来を阻害します。

羽田空港には約50社の航空会社が入社しており、国内外100都市を超える路線を有し、一日約1,300回に及ぶ発着を数えます。

私たちはマテリアリティに「安心・快適で先進的な空港づくり」、「リスク管理の強化」を掲げ、事業パートナーとともに、保安体制やサイバーセキュリティ体制の強化、緊急時対応の整備・訓練に取り組み、旅客ターミナル運営事業の継続に万全を期しています。

日本における航空輸送の中核を担う羽田空港が「安全・安心な空港」であるために努力を続けることで、「レジリエントな航空ネットワーク」を有する社会の実現への貢献を目指しています。

世界随一の  
“おもてなし”

安全・安心な  
空港



中期経営計画の全体像

訪日外国人旅行者数6,000万人の政府目標やCO<sub>2</sub>の削減目標が掲げられる2030年と、旅客数がコロナ禍前水準に回復すると予想される2025年をマイルストーンとして設定し、2030年の目指す姿からバックキャストして、本計画を策定しました。

最大の成長ドライブである「空港事業の成長」と、その実現に向けた「再成長土台の確立」・「収益基盤の拡大」を高度かつ効率的に推進するため、「サステナビリティ」を戦略推進の中核に位置づけ、財務戦略、DX、組織・人財・ガバナンスの「経営基盤の強化」に取り組むことで、コロナ禍前の計画水準を超える収益拡大を目標としています。

2024年度は、訪日外国人旅行者数が過去最高となり、日本人のアウトバウンドや国内線旅客数においても着実な回復が続きました。羽田空港の旅客数は年度を通して堅調に推移し、国内線は前年を上回り、コロナ影響前の2019年(暦年)対比で9割超の水準となりました。国際線は、過去最高だった前年を約2割上回りました。

一方で、外部環境の変化などにより、2025年の旅客数予想は計画策定時の想定を下回る見通しであり、加えて、物価上昇に伴い人件費や各種費用が増加していますが、好調な商品売上高や商業エリアのリニューアル、事務室誘致により家賃収入などでも増収を図り、2025年度の当期純利益は、目標の200億円を上回る245億円を予想しています。

資本コスト経営を強化し、長期ビジョンの実現に向けて中期経営計画を着実に遂行してまいります。

中期経営計画2020

羽田発着枠拡大に伴う

国際化投資の実行

内際一体運営の高度化

TIATの連結子会社化

コロナ禍の学び

- ・柔軟性と効率性を追求したターミナル運営
- ・コストマネジメントの強化・徹底
- ・収益の多元化推進

増資の実行

- ・将来のターミナル整備資金の確保
- ・コロナ長期化に備えた財務基盤強化

中期経営計画

[ 2022～2025年度 ]

人にも環境にもやさしい先進的空港2030に向けて

旅客回復を前提にコロナ前以上の収益拡大(コロナ前計画対比)

改革・イノベーション  
**変える**  
再成長土台の確立  
最適化

成長・進化  
**伸ばす**  
空港事業の成長  
成長ドライブ

挑戦・チャレンジ  
**拡げる**  
収益基盤の拡大  
価値創造

収益基盤の強化

P.31

サステナビリティの推進

持続可能性を追求 P.25

- ・持続的な当社グループの成長
- ・持続可能な社会の実現

経営基盤の強化

P.41

DX・新技術活用による改善・革新

組織・人財・ガバナンス

財務戦略

2030年の目指す姿

日本を代表する空港・日本の空の玄関口として、  
【ベスト・モデル】を創り出し、  
世界から評価される存在となること

～人にも環境にもやさしい先進的空港2030～

世界随一の  
"おもてなし"

安全・安心な  
空港

快適な旅  
～ストレスフリー～

エコ  
エアポート

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

長期ビジョン  
To Be a World  
Best Airport

～世界で最も評価される空港、  
すべてのステークホルダーの満足の追求～

空港のリーディングカンパニー

中計KPIと2024年度実績

指標分類	指標	2024年度実績
収益性(総合)	連結当期純利益 200億円以上	274億7千万円
収益性	コスト削減額 25億円	順調に進捗
効率性	ROA(EBITDA) 12%以上	14.3%
安定性	自己資本比率 40%台への回復	39.9%
株主還元	配当性向 30%以上	30.5%
空港評価	SKYTRAX評価順位 World's Best Airports TOP3	第3位

2016－2020

2021

2022－2025

－2030

コロナ禍

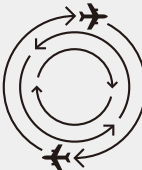
旅客数の回復

訪日外国人旅行者数6,000万人 / SDGsゴール

改革・イノベーション

変える

最適化



再成長土台の確立

コロナ禍の抜本的な見直しの成果発揮

コロナ禍の学びを踏まえ、非対面・非接触サービスの拡充やコスト削減の実現などに取り組み、DXやロボットなど新しい技術を活用することで、行動様式の変化への対応と効率的な運営の確立を進めていきます。

- 旅客回復状況に適合したターミナル運営
- コスト削減のリバウンド抑制
- 不動産事業の安定収益確立
- 生活様式・行動様式の変化への対応

効率化  
効率化  
高度化  
高度化

成長・進化

伸ばす

成長ドライブ



空港事業の成長

将来の航空需要の取り込み

訪日外国人旅行者数6,000万人の政府目標など、最大の成長ドライブである空港事業においては、将来の航空需要を取り込むための投資計画を着実に推進し、利用者利便の向上など空港インフラとして、ターミナル機能の強化を進めていきます。

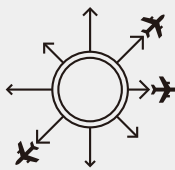
- オペレーショナル・エクセレンスの実現
- T1国際化 / T1-T2 接続
- サテライト整備・アクセス対策
- 物販・飲食・サービス事業の拡充

運営  
施設  
営業

挑戦・チャレンジ

拡げる

価値創造



収益基盤の拡大

新たな領域での事業展開による収益基盤拡大

コロナ禍における航空需要急減という経験も踏まえ、航空旅客のみに依存しない事業の構築を目指すとともに、長年培ってきた経験を踏まえた新たな羽田の価値・可能性を追求し、新規事業/ノウハウ事業への取り組みを進め、収益基盤の強化を図っていきます。

- 羽田の価値の活用
- 高い付加価値を求めるターゲット顧客対応
- 空港コンサルティング事業の収益化
- 旅客に依存しない収益確立

場の価値  
顧客資産  
ノウハウ  
新規事業



収益基盤戦略／施設管理運営業

2025年に  
目指す姿

2030年の訪日外国人旅行者数の増加を見据え、空港インフラとしての機能強化を推進。  
不採算区画見直しとリノベーションで収益性の向上と顧客体験価値の創出を両立させるとともに、DXとターミナル運営のオペレーション改革を通じてコストを最適化しつつ運営品質の向上も図り、売上高1,100億円超の達成と持続的な成長を目指す。

施設管理運営業は、旅客ターミナルの建設から管理・運営まで一貫して空港全体の価値創造を支える高品質なサービス提供と収益拡大の両立を追求しています。2030年の訪日外国人旅行者数6,000万人時代を見据えた空港機能の強化を推進し、当社事業の中核を担っています。2024年度は、インバウンド需要の力強い回復を背景に旅客数が大幅に増加し、営業収益1,055億円(前期比15.0%増)と大きく伸長し、大幅な増収増益を達成しました。施設面では、第2ターミナル北側サテライト接続施設の増設をはじめ継続的なサービス品質改善の取り組みや、ターミナル運営に関わる多くのパートナーとの共創により羽田空港は11年連続となる「5スターエアポート」に認定されました。

当初の2025年度売上高目標1,100億円を超える収益拡大に向けて、羽田空港の資産価値の最大化を目指します。その実現のため、効率性と付加価値の両立として、不採算区画の見直しや収益性の高いエリアへのリノベーションを進め、顧客体験価値を創出する空間とサービスを提供します。また、清掃ロボットやAI等の先進技術導入によるDXとオペレーション改革でコストを最適化し、運営品質の向上も両立させます。さらに、省エネ・再エネ導入、水素エネルギー活用によりCO<sub>2</sub>排出量削減を推進するなどのサステナビリティ経営を推進し、エンゲージメント向上を通じて「人の力」を最大化する人的資本強化にも注力し、すべてのお客さまにとって安全・安心で快適な空港運営を通じて、持続的な成長を図ってまいります。

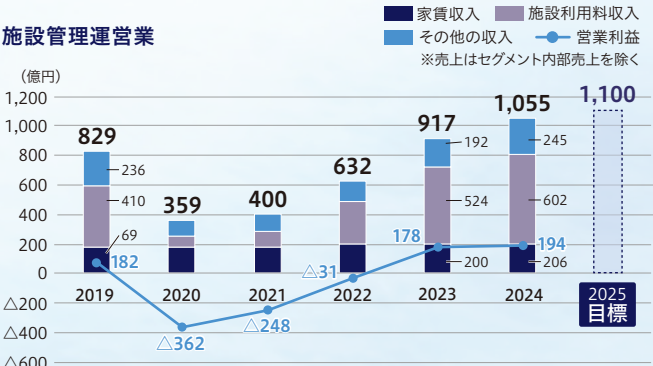
代表取締役専務執行役員

小山 陽子



2024年度の振り返り

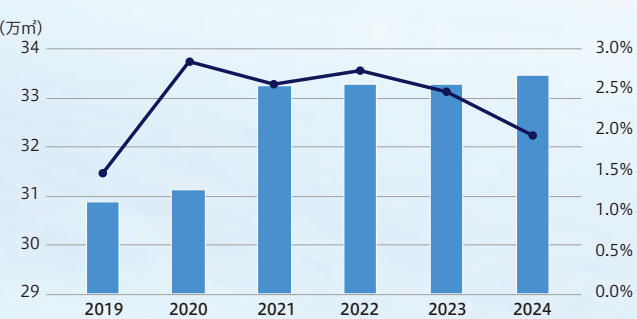
2024年度の施設管理運営業は、羽田空港の旅客数回復を背景に、営業収益1,089億円(前期比14.8%増)、営業利益195億円(同9.0%増)と大幅な増収増益を達成しました。業績好調の要因は、国内景気の回復と訪日外国人旅行者数が過去最高を更新したことによる旅客数の大幅増加です。収益面では、事務室や店舗の賃貸事業収入の増加、国際線旅客取扱施設利用料の伸長に加え、新たなニーズに対するサービスの事業化などに取り組み、収益拡大を実現しました。費用面では物価上昇によるターミナル維持管理コストが増加しましたが、省エネルギーやIT技術活用によるコスト抑制にも取り組みました。2025年3月には、第2ターミナル北側サテライトと本館施設を



接続し新たに3ヶ所の固定搭乗施設を増設、バスでの移動が解消されたことでお客さまの利便性向上と定時運航率改善を図りました。ターミナル内の移動において、新たな顧客体験としての価値創造を目指し、自動走行モビリティ「iino」の導入にも取り組みました。

安全・快適な空港環境維持に向けては、空調・照明設備の省エネ対応、施設・搬送設備の耐震化、防犯設備の更新等を推進し、第1ターミナル北側サテライト建設工事も計画どおり進行しています。これらの取り組みが評価され、羽田空港は11年連続で「5スターエアポート」認定を受け、世界最高水準のサービス品質を維持しています。

家賃収入における貸付状況



強み	外部環境(リスクと機会)
<b>空港運営に係る高度な専門性と知見(ソフト)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>先進技術(DX、ロボット等)の積極的導入などのテクノロジー活用による高いサービスレベル</li><li>世界に認められる空港運営の専門性、国際線と国内線の効率的運用</li><li>高水準な空港安全管理及び衛生管理</li></ul>	<b>国内線市場の縮小と行動様式の変化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>人口減少と少子高齢化による国内市場の縮小に直面しています。さらに、新型コロナウイルスの影響で旅客動向が大きく変わりました。コロナ禍を経て働き方も変化し、オフィス需要も変わったため、施設管理運営でも柔軟な対応が必要です。</li></ul>
<b>利便性・快適性・機能性の高い旅客ターミナル(ハード)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>利便性・快適性・機能性を高めた旅客ターミナルの継続的な改善と拡張</li><li>旅客需要に柔軟に対応してきた施設整備ノウハウ</li></ul>	<b>国際線旅客数増加と技術革新</b> <ul style="list-style-type: none"><li>国際線旅客数の増加が新たな収益機会と考えています。この機会を活かすため、運輸業界は「新型交通システムへの対応」と「次世代モビリティの研究」に注力しています。空港としても「スマートエアポートへの変貌」が進んでおり、技術革新への適応が成長に不可欠です。</li></ul>
<b>事業パートナーとの強固な関係</b> <ul style="list-style-type: none"><li>国内外の航空会社や公共交通機関、テナントとの長期にわたる強固な関係構築</li></ul>	<b>サステナビリティ経営の重要性</b> <ul style="list-style-type: none"><li>サステナビリティ経営への移行も急務です。特に国際線旅客は環境問題に敏感であり、サステナブルな運営が信頼と評価を大きく左右します。これは環境保護だけでなく、社会課題解決の観点からも欠かせません。</li></ul>
<b>効率的な資源活用</b> <ul style="list-style-type: none"><li>エネルギーや水資源を効率的に利用した持続可能な旅客ターミナル運営</li></ul>	

目標達成に向けて

中期経営計画の目標である「高品質と利益向上の両立」を着実に推進しています。旅客数の回復は、収益機会として捉える一方、コスト上昇への対応が利益確保の鍵となります。

収益面では、空港内商業施設や広告スペースの収益最大化を図るとともに、PSFC(旅客施設使用料)や賃料の価格改定を進め、安定的な収益基盤を固めます。さらに、「感動」や「心地よさ」を提供する空間づくりを研究する「terminal.0 HANEDA」での成果を羽田空港に実装し、空港全体の体験価値を高めます。コスト面では、DXを活用した施設運営改革を推進します。清掃ロボットや混雑予測AIによる人員配置の最適化、エネルギー管理システム導入による電力・水道使用量削減などにより、運営コスト抑制と業務品質向上を両立していきます。

「人の力」を源泉とする当社の価値創造において、施設管理部門の

人的資本強化は不可欠です。待遇改善やエンゲージメント向上施策を通じて現場力を最大限に引き出し、ボトムアップ型の改善提案制度を積極的に活用し、組織全体の信頼と共創の文化を醸成します。短期的な収支改善に留まらず、持続的成長に向けた投資も計画的に実行します。発着枠の制約がある中でも成長を実現するため、将来の航空需要増を見据えた第1ターミナル・北側サテライトの新設など、インフラ機能強化は、将来のキャッシュフロー創出の重要な戦略投資と位置づけています。

これらの事業戦略は、サステナビリティを経営の根幹に置いて推進していきます。環境課題への対応やユニバーサルデザインの追求は、事業リスクを低減し、ブランド価値を向上させ、長期的な企業価値向上に不可欠な要素です。今後も、これらの取り組みを通じ企業価値の向上を図っていきます。

大項目	課 題	具体的な取り組み・今後の見通し
収益向上とコスト管理	<b>コスト増加への対応</b> <ul style="list-style-type: none"><li>維持管理費、人件費、委託費、建設費など、あらゆるコストが増加</li></ul> <b>収益基盤の強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>コスト増を補う増収策の実行と、商業エリアの活性化が急務</li></ul>	<b>効率化によるコスト吸収</b> <ul style="list-style-type: none"><li>警備ロボット、AIチャットボット等の導入による省人化</li><li>生産性向上・空港全体の情報を一元管理し最適化する「トータル・エアポート・マネジメント」を推進</li></ul> <b>増収施策の実行</b> <ul style="list-style-type: none"><li>国内線PSFCや各種賃料(管理費、ホテル家賃など)の価格改定</li><li>コンセプト再構築による商業施設のリニューアルやテナント誘致強化</li></ul>
オペレーションとDX	<b>オペレーション品質の維持・向上</b> <ul style="list-style-type: none"><li>T2北側サテライト接続部供用開始後の高品質な運用体制の確立</li></ul>	<b>PDCAサイクルの実践</b> <ul style="list-style-type: none"><li>関係事業者と協力し、運用状況を常に確認・改善</li><li>DXの推進(人流分析や需要予測システムの構築によるデータ活用)</li></ul>
将来に向けた機能強化	<b>インフラ整備</b> <ul style="list-style-type: none"><li>将来の航空需要増に対応するためのキャパシティ拡大と機能強化</li></ul>	<b>ターミナル増改築の着実な推進</b> <ul style="list-style-type: none"><li>T1北側サテライト新設工事(2026年7月末竣工予定)</li><li>JR東日本「羽田空港アクセス線」との接続連携を検討</li></ul>
サステナビリティと外部評価	<b>環境負荷の低減</b> <ul style="list-style-type: none"><li>CO<sub>2</sub>排出量削減目標(▲46%)達成に向けた取り組み</li></ul> <b>SKYTRAX高評価の維持・向上</b> <ul style="list-style-type: none"><li>すべてのお客さまにとって快適な空港であり続ける必要性</li></ul>	<b>脱炭素・循環型社会への貢献</b> <ul style="list-style-type: none"><li>省エネ(AIスマート空調など)、再エネ導入を推進</li><li>廃棄物リサイクル率の向上、資源循環システムの構築</li></ul> <b>ユニバーサルデザインの推進</b> <ul style="list-style-type: none"><li>自動運転車椅子、電動カート等の活用</li><li>継続的な改善活動により「5スターエアポート」などを維持</li></ul>



# 持続的な成長を支える 空港機能の強化と 利便性向上

～人にも環境にもやさしい先進的空港を目指して～

将来の需要を見据え、第2ターミナルの機能強化を実施。  
増加する旅客需要への処理能力を高めつつ、空港運営のDX化も推進。  
これにより、収益機会の最大化と持続的な成長基盤の構築を目指します。

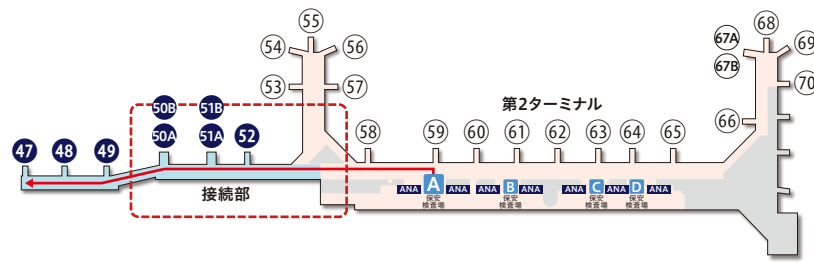
## 第2ターミナル 北側サテライトー 本館接続

将来の航空需要拡大を見据えた重要な戦略的投資として、2025年3月19日に第2ターミナルの北側サテライトと本館を結ぶ接続施設を供用開始いたしました。この接続によって新たに3か所の固定搭乗橋を設け、そのうち2か所は小型機2機に対応するマルチスポットとし、最大5スポット分の国内線キャパシティを確保しました。このスポットの増設は、旅客動線の最適化と定時運航率の向上につながるとともに、従来スイング運用していたエリアを国際線へ振り向けやすくなることで、第3ターミナルの混雑緩和と国際線全体の処理能力向上にも貢献します。

お客さまにとっては、これまで分離されていたサテライトへのバス移動が不要となり、天候にも左右されない、より安全で快適な歩行者動線が確立されました。また、拡張されたコンコース内の長い移動距離の負担を軽減するため、日本では初となる複数人乗り自動走行モビリティ「iino」を導入し、先進的な空港としての体験価値を創出しました。加えて、保安検査後のエリアには、ご出発前の多様なニーズにお応えするコンビニエンスストアや、ゆったりとお食事を楽しめる飲食店といった商業施設を新たに展開しました。これらの取り組みにより、お客さまの快適性向上と空港運営の効率化を実現し、更なる成長に向けた基盤を構築してまいります。

### 国際線処理能力の向上

北側サテライトと本館接続により新たに国内線スポットを確保。これにより、従来スイング運用していたエリアを国際線に振り向けやすくなり、第3ターミナルから一部便を移管し、混雑緩和。



### シームレスな移動の実現

北側サテライトと本館接続により、バス利用をすることなく搭乗可能となった。



### 移動の快適性向上

複数人乗り自動走行モビリティ「iino」を導入し、ターミナル内の長い移動負担を軽減。



## これまでの課題

羽田空港では、急速に回復するインバウンド需要により、第3ターミナルの国際線キャパシティが逼迫していました。また、第2ターミナルでは国内線と国際線のスポットを柔軟に切り替えるスイング運用により、国内線・国際線の両方の需要に対応しておりました。北側サテライトは、ターミナル本館の物理的な増築制約により離れた場所に建設されたため、お客さまにはバスで移動していただき、時間的・身体的なご負担をおかけしていました。さらに、ランプバスの運行においては、搭乗者数や運行状況など複雑かつ変動の大きい要素の調整を、人の経験や判断に頼って行っていたため、特に繁忙時間帯に遅延が発生することが課題となっていました。

これらの状況は、定時運航率への影響、機会損失や運用コストの増加などにつながっていました。

### 国際線キャパシティの逼迫

インバウンド回復に伴い、T3国際線の混雑が深刻化。

### 内線スイング運用

T2の国内線・国際線スイング運用により、国際線スポットとして十分に活用できない。

### 国内線利用者の時間的・身体的負担

北サテライトの新設に伴うバス移動が、お客さまの時間的・身体的負担を増大させている。

### ランプバス運用の非効率性

繁忙時間帯やダイヤ乱れ時におけるランプバス配車の非効率性と、それに伴う遅延の発生。

機会損失による収益機会の逸失や、非効率な運営に伴うコスト増を招き、収益性に悪影響

## 課題の解決

施設投資とDX化というハード・ソフト両面から複合的にアプローチすることで、経営課題の解決を図っています。北側サテライト接続により国際線の処理能力が向上し、空港機能全体が強化されることで、回復・増大する航空需要にも円滑に対応できるようになりました。また、本館とサテライトが接続されたことにより、ターミナル間の連絡バス移動が不要となり、お客さまの物理的・心理的な負担が軽減されました。これにより生まれた時間をお買い物やお食事に充ていただくことで、空港滞在価値の向上にもつながっています。加えて、「RBAS(アルバス)」によるランプバス運用の効率化は、お客さまの待ち時間の緩和に寄与するとともに、空港全体の運用コスト削減にも貢献しています。今後もこうしたハード・ソフト両面での取り組みを継続的に改善・向上させることで、強固な経営基盤を構築し、企業価値の更なる創出を目指してまいります。

### 空港機能の強化

国際線の処理能力が向上し、インバウンド回復に伴う航空需要の増加に対応。

### 収益性の向上

増収効果：キャパシティ増による受入れ、旅客数の増加、及び滞在時間の増加に伴う店舗売上向上。  
コスト削減：効率的なランプ運用による人件費や燃料費などの運営コストの削減。

### 利便性の向上

バス待ちなどの物理的・心理的負担を解消し、スムーズで快適な空港体験を実現。これにより生まれた時間をお買い物やお食事など、お客さまが自由に使える豊かな時間へと転換。

## RBAS(アルバス) × 情報データ連携 = 最適配車

羽田空港における定時運航率の向上を目的として、航空会社や東京空港交通株式会社と連携し、2024年4月から空港内を走行するランプバスの配車システム「RBAS(アルバス: Ramp Bus Allocation System)」を導入しています。

ランプバスの配車は、航空機の搭乗人数や運航状況、風向きによる滑走路の運用状況など、さまざまな情報を把握した上で行うため、繁忙時間帯や航空機の運航の乱れが生じた際に遅延が発生していました。



「RBAS」の導入によりこれらの情報がデータとして連携され、アルゴリズムによる自動配車で、ランプバスの運行効率が大幅に向上しました。その結果、繁忙期における1日平均のランプバスの遅延便数は19便から1便※へと大きく減少しています。

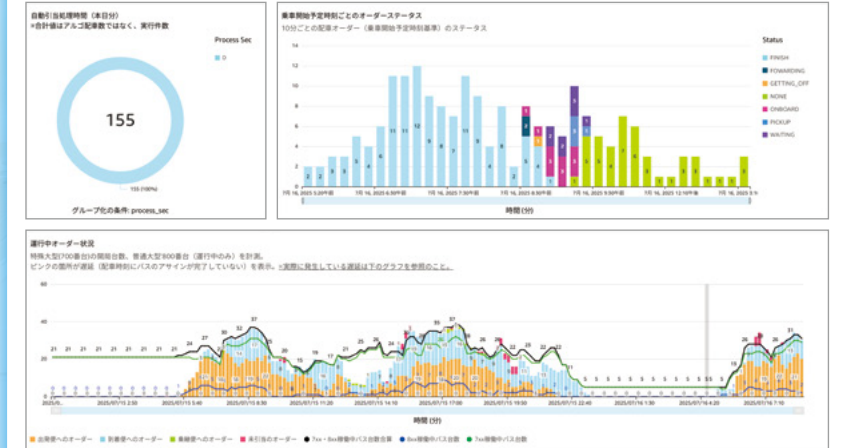
また、システム導入効果を更に高めるため、関係者が定期的に一堂に会し、遅延分析や設定ルールの順守状況などを確認する会議も実施しています。

※ 2024年夏季繁忙期と2025年GW繁忙期における1日あたりの平均遅延便数の比較

### 運行効率化と待ち時間短縮

アルゴリズムによる自動配車でランプバスの運行効率化を図り、お客さまの待ち時間を削減。

### RBAS\_リアルタイムモニタリング





収益基盤戦略／物品販売業・飲食業

2025年に  
目指す姿

戦略的な店舗再編と羽田限定商品の強化で「高付加価値リテール」を推進。DXによるオペレーション最適化と併せ「旅の目的地」を創出し、売上高1800億円超（物品販売及び飲食）という高みを目指す。



物品販売業・飲食業は、収益に大きく貢献する主要事業です。私たちは、空港をご利用になるお客さまに質の高い商品・サービスを提供するとともに、羽田空港ならではの特別な「価値」を創出することで、持続的な成長を目指しております。

2024年度は、国際線旅客の力強い回復を的確に捉え、物品販売業の売上高は1,476億円、飲食業は167億円に達し、中期経営計画の利益目標を1年前倒しで達成するなど、期待を上回る成果を上げることができました。下期には円高やインバウンド旅客の購買意欲の低下で免税店の売れ行きが鈍化したものの、多様な顧客ニーズに対応した柔軟なMD展開が奏功し、年間を通じて高い収益水準を維持しました。

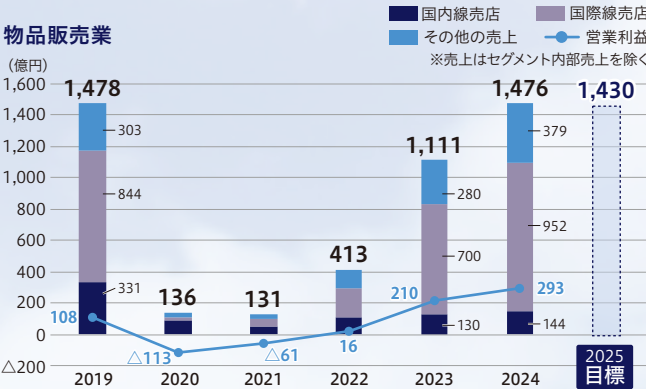
今後も旺盛なインバウンド需要を着実に取り込むため、店舗の戦略的な再配置や羽田限定商品の強化といった「高付加価値リテールへの変革」を推進し、購買単価と購買率の向上を図ります。併せて、コスト上昇局面においても、DXを活用した在庫管理の高度化などオペレーションを最適化し、収益性を追求してまいります。これら事業戦略の両輪で、変化する環境に迅速に対応できる強固な事業基盤を構築し、企業価値の更なる向上に努めてまいります。

取締役専務執行役員

藤野 威

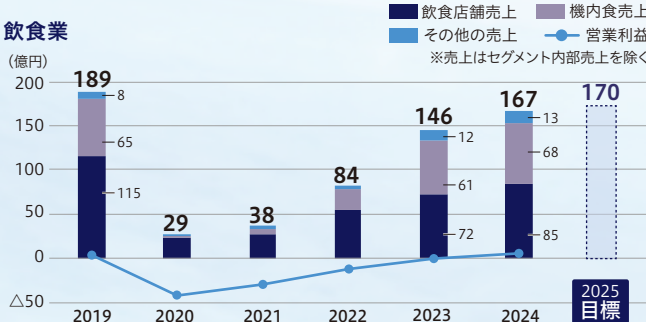
2024年度の振り返り

2024年度業績では、物品販売業と飲食業が大きく貢献しました。主に国際線旅客の増加に牽引され、業績は好調に推移。物品販売業は通年で堅調に推移し、特に上期の免税売上が大幅に伸長しました。その結果、連結営業利益・経常利益は2年連続で過去最高を更新し、中期経営計画の目標を1年前倒しで達成しています。セグメント別では、物品販売業の売上高は1,476億円（前期比32.8%増）、飲食業は167億円（同14.0%増）。営業利益は物品販売業が293億円（同39.4%増）、飲食業が5億円（同790.0%増）と大幅増益を記録しました。物品販売業の増収要因は、国内線旅客数の増加や施策による購買単価上昇、さらに国際線旅客数の増加、特に上期の免税店での購買率・購買単価上昇やJapan Duty Free GINZAの売上伸長による国際線売店売上（同36.0%増）の増加です。免税店売上（取扱高）は過去最高を更新しましたが、下期は円高や購買意欲の低下で売れ行きが鈍化しました。飲食業では、旅客数の増加に加え、休業・時短営業から通常営業へ復帰した店舗の寄与や機内食売上の増加が売上を押し上げました。人件費や食材価格は上昇したものの、コスト抑制に努めた結果、大幅な増益を達成。これらにより、両セグメントは連結業績に大きく寄与しました。



免税店の購買率・購買単価（羽田空港）					
	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

※ 消化仕入などの収益から仕入額を差し引く前の取扱高を示しています。



強み	外部環境(リスクと機会)
<b>店舗運営に係る高度な専門性と知見</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・旅客やインバウンド需要に合わせたMD構成とサービス展開</li><li>・免税店運営のパイオニアとして蓄積されたノウハウ</li><li>・空港特有の多様なお客さまに対応するスキルを持つスタッフ</li></ul>	<b>市場環境の変化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・人口減少と少子高齢化による国内市場の縮小に加えて、リモートワークの普及が進んだことにより、客層・客単価等、消費動向が変化しており、顧客ニーズの把握、柔軟な対応が求められます。</li><li>・市中におけるTAXフリーショップ（消費税免税店）の増加は、デューティフリー制度（空港型免税店）の価格優位性に影響すると認識しております。</li></ul>
<b>広範な顧客基盤と顧客接点</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・年間8,000万人が利用するターミナルにおける直営店舗の展開</li><li>・リアル店舗と連動したECサイトの構築</li><li>・効率的な空港商品受け取りサービス</li></ul>	<b>運営コストの上昇</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・エネルギーコストをはじめ、全国的な仕入・調達コスト等が上昇していることから、収益性の改善や業務効率化に取り組む必要があると認識しております。</li></ul>
<b>ステークホルダーとの連携強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・世界・日本各地の取引先、自治体等とのネットワークの構築</li><li>・ECサイト、SNS、アプリなどにおけるタッチポイントの構築</li><li>・航空会社などと協力した地域産品の魅力発信</li></ul>	<b>新たな顧客体験価値の追求</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・今後、増加が見込まれるインバウンド旅客に向けて、羽田空港という「場」を活用したプロモーション展開をすることで、中長期的な需要の創出につながると認識しております。</li><li>・「スマートエアポート」の推進により、空港到着から、搭乗までの時間短縮が想定されるため、新たな価値・サービスを創出する必要があります。</li></ul>

目標達成に向けて

旺盛なインバウンド需要を確実に取り込み、物品販売業・飲食業の持続的な成長を実現するため、実店舗における「体験価値の最大化」を追求します。顧客ニーズの多様化や消費動向の変化に対応し、旅客一人ひとりの満足度を高めることで、収益機会の最大化を図ります。

その実現に向け主要エリアである第3ターミナルの免税店や、国内線の玄関口である第1ターミナルマーケットプレイスの店舗リニューアルを着実に推進します。ここでしか手に入らないオリジナル商品や、旅の記念となる高感度な商品の展開を強化

します。

また、利便性の高い予約販売の拡充や、有力ブランドとの連携による限定的な取り組みを通じ、購買意欲を刺激します。これら施策を効果的に展開するため、デジタルマーケティングの活用により羽田ならではの独自性を伴った質の高いサービスを提供します。

これらの取り組みにより、単なる通過点ではない「旅の目的地」として選ばれる商業空間を創出し、収益性の高い強固な事業基盤を構築することで、企業価値の向上に繋げてまいります。

大項目	課題	具体的な取り組み・今後の見通し
収益最大化と顧客体験価値の向上	<b>高付加価値リテールへの変革</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・旅客数に依存したビジネスモデルから脱却し、顧客一人当たりの価値を最大化することで、持続的な収益成長を実現</li></ul>	<b>店舗の魅力向上</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・国際線でのハイブランド誘致・再配置、国内線でのT1マーケットプレイスのリニューアルを推進</li></ul> <b>商品力強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・羽田限定オリジナル商品の開発を強化し、購買単価向上と原価低減を両立</li></ul>
オペレーションの最適化とDX	<b>筋肉質な収益構造への改革</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・コスト上昇分を吸収し、さらに高い収益性を生み出す運営体制を構築するため、効率化とDXによる生産性向上が急務</li></ul>	<b>省人化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・セルフレジや販売ロボット等の技術導入を検討し、ローコスト運営を目指す</li></ul> <b>在庫最適化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・DX活用による在庫管理の高度化と、滞在在庫の削減を推進する</li></ul>
サステナビリティと外部評価	<b>「選ばれる企業」となるためのESG経営実践</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・サステナビリティへの取り組みを事業戦略と一体化させ、顧客や社会からの信頼を獲得し、非財務価値の向上を通じて企業価値を高める</li></ul>	<b>エシカル商品</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・直営店舗におけるエシカル商品の展開を拡大する</li></ul> <b>サプライチェーン</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・サステナブル調達ガイドラインに基づき、取引先との連携を強化する</li></ul>



# 顧客価値最大化による 持続的成長の実現

商業施設の再編やDX推進により、  
変化する顧客ニーズに応える新たな価値を提供。  
空港全体の魅力を高め、企業の持続的な成長を実現していきます。

## 商業施設の戦略的再編

新規顧客層の獲得と購買単価向上に向け、  
私たちは商業施設の戦略的再編を推進して  
います。その一環として2025年2月、大切な  
シーンのギフトに「特別感」や「新しさ」を  
求めるお客さまのニーズに応えるため、  
「HANEDA STAR & LUXE」を開業しました。  
この店舗では、「洗練」と「上質」をテーマに、  
伝統と格式ある老舗の逸品から話題のブラ  
ンド、ミシュランガイド等でも高い評価を得るシェフ達が考案した新しいスイーツ  
など、高い付加価値を持ったラインナップを取り揃えています。多様なニーズに  
対応する上質な購買体験の提供により、顧客満足度の最大化と羽田空港なら  
ではの新たな価値創造を目指してまいります。



「HANEDA STAR & LUXE」

### 高付加価値・高単価なギフトを集積した新エリア 「HANEDA STAR & LUXE」の展開

#### 目的

購買単価の大幅な向上と、新たな顧客層の獲得。

#### 具体的内容

- 「洗練」と「上質」をテーマに、贈答品としての「特別感」を求める顧客ニーズに対応する。
- 伝統ある老舗ブランドから、ミシュランガイドで評価される有名シェフが手掛ける限定スイーツまで、高価格帯商品を戦略的に導入する。

## DXによる顧客体験の革新

店舗の混雑や免税手続きの煩雑さによる機会損失の改善や、店舗運営の効率化は重要な課題です。そこで私たちは、DXによる顧客体験の革新を推進しています。その一環として、免税品の事前予約を強化し、新たに非対面での受け取りを可能にする「HANEDA TAX FREE ロッカー」を導入しました。お客さまはWeChatアプリで商品を事前に注文し、空港の専用ロッカーで、手続きを含めて無人で受け取ることができます。これにより、お客さまに「手ぶら観光」という付加価値を提供し、購買体験を向上させると同時に、収益機会の拡大と店舗運営の効率化を実現します。

### 免税品の事前予約・非対面受け取りを可能にする 「HANEDA TAX FREE ロッカー」の導入

#### 目的

インバウンド旅客の購買体験を向上させ、機会損失を削減するとともに、店舗運営を効率化する。

#### 具体的内容

- WeChatアプリ内で商品を事前注文し、空港の専用ロッカーで免税手続きを含めて無人で受け取るシステムを構築。
- 旅行中に商品を持ち歩く負担をなくし、「手ぶら観光」という付加価値を提供する。

## これまでの課題

当社の物品販売業・飲食業は、インバウンド旅客の増加という成長機会を迎えながらも、収益性向上に向けた更なる改善余地があります。空港自体が魅力的な目的地となるよう、滞在時間をより多くの収益機会に転換していく必要があります。また、空港の混雑や免税手続きの煩雑さがインバウンド旅客の購買体験に影響を与えており、より円滑なプロセスへの改善が求められています。そのほかにも、ビジネス層といった多様化するお客さまのニーズに対応する高付加価値商品の品揃えについても、更なる充実が必要です。オペレーション面では、労働集約型の店舗運営からデジタル化による省人化等、より効率的な運営体制への転換が求められています。さらに、当社の事業基盤が首都圏に集中していることから、地方への関心が高まるインバウンド需要の地域的な広がりをより積極的に取り込む余地があると考えております。

#### 購買単価の伸び悩み

主力であった一般的な土産物中心の品揃えでは、ビジネス層などの高単価消費を見込める顧客層への訴求が弱く、購買単価向上が頭打ちになる懸念があった。

#### 機会損失の発生

インバウンド旅客の免税手続きにおける煩雑さ(待ち時間、手続きの複雑さ)が購買の障壁となり、潜在的な売上機会を逃していた。

#### 空港の「通過点」化

空港がフライト利用のための「通過点」に留まり、空港自体を目的とした来訪(目的来港)を促す魅力が乏しく、非航空系事業における新たな来港客数の創出が課題となっていた。

#### 労働集約型の店舗運営

特に免税販売カウンターでは、手続きに人手を要するため、インバウンド旅客の増加に比例して人件費やスタッフの業務負担が増大し、生産性の向上が求められていた。

#### 地域ポートフォリオの首都圏への偏重

これまでの事業展開が首都圏の主要空港に集中していたため、インバウンド観光客の訪問先が地方へ多様化する中で、その需要を取り込めていなかった。

## 課題の解決

私たちは、これまで浮き彫りとなった課題に対し「顧客価値の最大化」をすべての戦略の軸に据え、持続的な成長を目指します。まず「収益力の深化」として、上質さを求めるお客さまの需要に応える高付加価値な品揃えで購買単価の向上を図ります。同時に、DX活用による利便性向上を通じ、これまで取りこぼしていた潜在的な需要を掘り起こし、新たな収益機会を創出します。次に「顧客層の拡大」として、空港自体が目的地となるような魅力的な体験型催事を開催しました。これにより、航空需要の変動に左右されにくい新たな来港動機を生み出し、施設全体の活性化に繋がります。さらに、地方へと多様化するインバウンド需要も着実に取り込み、事業機会を全国へと広げていきます。

### 収益力の深化

#### 高付加価値化による購買単価向上

上質な商品を求める旅客の需要に的確に応える品揃えの強化による、購買単価の着実な向上。

#### 機会損失の解消

DX活用による利便性向上や、食の多様性への対応を通じた、これまで取りこぼしていた需要の取り込みと、新たな収益機会の創出。

### 顧客層の拡大

#### 新たな顧客体験の提供

魅力的なテーマ催事の開催による、空港への新たな来港動機の創出と、交流が生み出す賑わいの実現。

#### 施設全体の活性化

航空需要の変動に左右されにくい賑わいの創出による、施設全体の売上への貢献。

#### 地方空港への関心が高まるインバウンドの取り込み

## 話題性の高いポップアップショップの展開

私たちは、空港を単なる「通過点」から、それ自体が「目的地」となる空間へと転換させるため、話題性の高いコンテンツによるポップアップショップの展開に取り組んでいます。人気アニメ、ゲームなどのIPコンテンツ(知的財産)や、海外の人気観光地とコラボレーションしたイベント、さらには日本全国の魅力を発信する地域プロモーションなど、多様なカテゴリの導入により、フライトをご利用にならないお客さまにも来港を促し、新たな非航空収益の柱を構築することを目指しています。羽田空港でしか手に入らない、体験できない価値の提供を通じて、空港の目的地化を推進し、持続的な成長を目指してまいります。



「Disney FLAGSHIP TOKYO Japan Tour」(2024) ©Disney



「ULTRAMAN TO THE WORLD HANEDA AIRPORT」(2024年) ©円谷プロ

### 高集客力コンテンツの活用による非航空事業の強化

#### 目的

空港の目的地化を図り、フライト利用者以外の新規来港客を創出する。

#### 具体的内容

- IP・地域コラボレーションの展開: 世界的に認知度の高いIP(知的財産)や、特定の国・地域といったデスティネーションと連携した大規模催事を展開。

## 地方空港での免税店運営

首都圏だけでなく、多様化するインバウンド需要を全国で取り込むため、私たちは地方空港への卸売販売を強化するとともに、免税店展開を加速させています。その土地の特性に合わせ、茨城空港では直営店を、いわて花巻空港では実証実験を経て常設の直営店を開業しました。最近では沖縄の石垣空港にも新たな直営店を構えています。従来の食品中心の品揃えから、たばこ・酒類や化粧品へと幅を広げ、お客さまの需要を取り込み、収益性を向上させると同時に、地域の企業と手を取り合うことで、地方創生にも貢献してまいります。

### 茨城空港、いわて花巻空港、石垣空港への免税店展開

#### 目的

拡大するインバウンド需要を戦略的に取り込む。

#### 具体的内容

##### 各空港の特性に応じた多様な事業形態での展開

- 直営による出店(茨城空港)、POP UPストアでの実績検証を経た後の常設出店(いわて花巻空港、石垣空港)など、各空港の状況に合わせた柔軟なスキームを構築し展開を進める。

##### 収益性向上と地域連携による価値創出

- 従来の食品中心の品揃えに加え、酒類や化粧品・香水などの取り扱いを強化し、商品構成(MD)の充実と原価率の改善を図る。また、店舗運営を地場企業へ委託(いわて花巻空港、石垣空港)するなど、地域と連携することで地方創生にも貢献する。



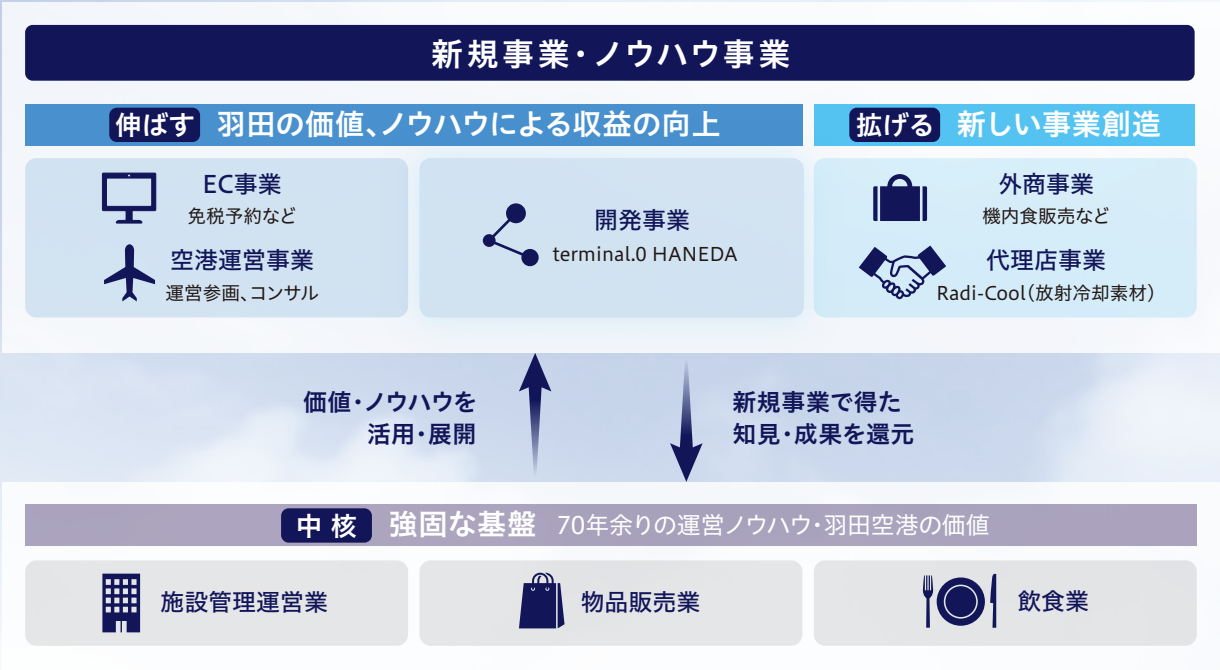


収益基盤戦略／新規事業・ノウハウ事業

2025年に  
目指す姿

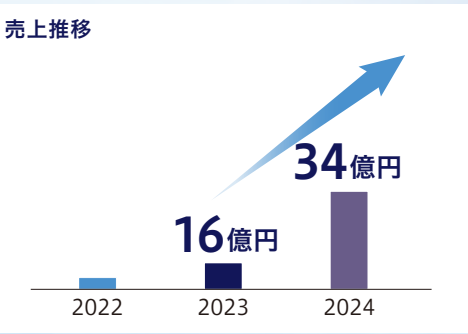
2030年に利益の一翼を担う収益基盤の確立に向け、羽田の価値や既存ノウハウを活かして事業を「伸ばす」とともに、新技術等の獲得を通じて事業を「広げる」戦略を推進し、事業の成長をさらに加速させる。

1953年の創業以来、70年余の歴史を通じて培ってきた旅客ターミナル運営のノウハウは、私たち日本空港ビルグループの最大の強みです。この強みを礎とする施設管理運営業、物品販売業、飲食業といった事業は、私たちの揺るぎない「中核」をなしています。この強固な事業基盤を活かし、当社グループの長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現を目指します。このビジョン達成のため、中期経営計画では「伸ばす」「広げる」を戦略の柱に据えています。「伸ばす」戦略として、羽田空港の価値とノウハウを国内外の空港へ展開するコンサルティング事業や、免税品予約サイトをはじめとするEC事業を積極的に推進します。また、「広げる」戦略では、異業種連携で新たな空港価値を創造する「terminal.0 HANEDA」の開設や、放射冷却素材「Radi-Cool」の代理店事業など、新たな収益源の創出に挑戦しています。これらの取り組みは、コロナ禍で浮き彫りになった航空需要への依存体質から脱却し、強靱で多角的な収益基盤を築くための重要な戦略です。さらに、これらの新規事業で得た最先端の知見や成果は、再び「中核」である羽田空港の運営に還元され、既存事業のサービス品質や効率性を一層向上させるという価値創造のサイクルを生み出します。この好循環を回し続けることで、グループ全体の持続的な成長を実現してまいります。



2024年度の振り返り

新規事業・ノウハウ事業は順調に拡大しており、収益基盤の強化に着実に貢献しています。販売代理店事業では、放射冷却素材「Radi-Cool」が国内13空港に導入され、二次代理店も20社超に拡大しました。ロボットの導入も岡山空港に加え、鹿児島空港・山形空港へ拡大予定です。空港運営事業において、海外空港コンサルティングでは、相手国の政情により停滞はあったものの、国内空港のコンセッション入札に対応しました。「HANEDA INNOVATION CITY」に設立された「terminal.0 HANEDA」を活用し、複数人乗り自動走行モビリティ「iino」の第2ターミナルへの実装や新たな技術活用として警備ロボットを導入し、警備業務におけるポスト削減にも貢献しています。EC事業も好調で、国内ECサイト「HANEDA Shopping」は売上約6億円、会員数22.5万人（前期比137%増）を達成しました。免税予約サイトはWeChat版のローンチやJAPAN MALLへの出店が奏功し、売上21.62億円と目標を上回る実績を上げています。



強み	外部環境(リスクと機会)
<b>空港運営に係る高度な専門性と知見</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・長きにわたり積み上げてきたノウハウと技術</li><li>・新たなチャレンジや柔軟性、積極性を支えるフロンティアスピリット</li></ul>	<b>航空旅客需要への依存</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・当社事業の特性上、航空旅客需要の増減による収益インパクトが大きく、自然災害やパンデミック等のイベントリスクの影響を受けやすくなっています。そのため、航空旅客需要に依存しないレジリエントな事業基盤を構築する必要があると認識しています。</li></ul>
<b>利便性・機能性の高い旅客ターミナル</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・年間8,000万人が利用する旅客ターミナルという事業フィールド</li><li>・旅客ターミナルを活用した事業創造</li></ul>	<b>投資効率の把握</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ターミナル運営コストが上昇する中で、中長期的な事業価値の把握と財務影響を整理し、適切な投資判断をする必要があると認識しています。</li></ul>
<b>積み上げてきたネットワーク</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・世界各国・日本各地との強固な関係性</li><li>・“HANEDA”ブランドの構築</li></ul>	<b>サステナビリティ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・脱炭素やユニバーサルデザイン等の課題は、公共性の高い施設を運営してきた当社にとって強みを発揮できる部分であり、新たな需要創造につながる分野であると認識しています。</li></ul>

放射冷却素材Radi-Cool(ラディクール)の取り組み

太陽光を反射し、さらにエネルギーを使用せずに物体を冷却することが可能な革新的な素材「Radi-Cool(ラディクール)」は、その高い温度上昇抑制効果により、エネルギー消費を抑制し、夏季の厳しい暑さ対策や熱中症予防への貢献が大きく期待されており、当社では、この先進技術の導入と普及を積極的に推進しています。2024年度は、第2ターミナルにラディクールの塗料を施工した搭乗連絡橋を5基導入しました。また、国内15空港をはじめ、レストランや鉄道・船舶など全国各地の多様な業界へ販路を拡大し、インドネシアを皮切りとした海外展開にも着手するなど今後の更なる事業拡大を図ってまいります。



ラディクール塗装の搭乗連絡橋(インドネシアにて製造)



第2ターミナル内レストラン(窓ガラスにフィルム施工)

これまでの販売件数：75企業、130件 ※2025年6月現在

大項目	課題	具体的な取り組み・今後の見通し
EC事業の戦略的強化	<b>国内ECのプレゼンス向上</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・後発参入のため、大手プラットフォームとのシェア競争に向けた認知度向上が不可欠</li></ul>	<b>国内EC</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・取扱商品の拡大、決済方法の追加、ポイント制度導入により購入率の改善を図る</li></ul>
	<b>海外顧客への訴求力強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・免税予約サイトの海外認知度向上と、越境ECのグローバル展開</li></ul>	<b>免税予約</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・有力ブランドを導入し、予約期間を拡大することで利便性を高め、海外顧客への訴求力を強化する</li></ul> <b>越境EC</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・大手プラットフォームとの連携や海外輸出が可能な商材の拡充を図る</li></ul>
ノウハウの活用	<b>海外事業の計画的推進</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・海外コンサルティング事業における現地政変</li></ul>	<b>空港事業</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・海外案件では現地政府との協議を行い情報収集、国内空港案件では、コンセッション空港の運営も視野に入れる</li></ul>
	<b>代理店・外販事業の加速化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・Radi-Coolは高所作業コストがネック。食の外販は人員不足により催事ベースが鈍化</li></ul>	<b>代理店事業</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・Radi-Coolは塗料の品質改善や他社製内貼りフィルムの取り扱いも開始し、機会損失を防ぐ。また、補助金適用の働きかけや、顧客需要に応じた多角的な商材拡充を進める</li></ul> <b>外販事業</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・沖縄県PR活動の誘致など、自治体との連携を強化する</li></ul>
開発事業での他社連携	<b>収益性の改善</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・事業区画の収益性を高めることが急務</li></ul>	<b>共創推進</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・「terminal.0 HANEDA」における、参画企業との共創を推進し、実装に繋げる</li></ul>



経営基盤戦略／財務戦略

回復から成長へ  
規律ある投資実行と企業価値向上

2024年度は、中期経営計画の主要利益目標を1年前倒しでほぼ達成しました。これにより、当社はコロナ禍からの回復期間を終え、持続的な成長を目指す新たな段階へと移行したと認識しております。

中期経営計画の最終年度となる2025年度は、これまでの取り組みを確実なものとし、次なる成長につなげる重要な年と位置付けております。当社は、将来の収益基盤を強化するための「成長投資の実行」と、健全な財務体質を維持する「財務規律の維持」の両立を図ってまいります。具体的には、第1ターミナル北側サテライト新設工事などの設備投資を着実に推進し、空港インフラとしての機能強化に取り組んでまいります。同時に、2024年度末で39.9%まで回復した自己資本比率を基盤に、有利子負債を適切に管理し、財務健全性の維持に努めてまいります。

当社は今後、資本コストや株価を常に意識した経営を推進してまいります。ROA（総資産利益率）向上に向けた事業運営や、株主のみならず、さまざまな対話を通じた資本コストの低減に努め、PBR（株価純資産倍率）の向上を通じた企業価値の確実な向上へ全社を挙げて取り組んでまいります。

取締役専務執行役員  
最高財務責任者

神宮寺 勇

財務ハイライト

当社の2024年度の財務結果は、コロナ禍から順調に回復しました。航空旅客数の回復を背景に、売上高は前期比24.1%増の2,699億円、営業利益は同30.6%増の385億円となりました。主に、国際線の回復に伴い、物品販売業の売上が伸長したことが業績に貢献しました。収益性においても改善が見られました。資本効率を示すROEは、税効果会計に伴う一時的な要因も影響し前期の12.1%から15.5%へ、総資産の効率性を示すROAは6.0%から7.7%へ向上しました。EBITDAは666億円（前期576億円）に達し、キャッシュ創出力も回復しています。財務健全性も向上しています。有利子負債の返済を進めたことなどにより、自己資本比率は前期末の36.5%から39.9%へと改善し、中期経営計画で目標としていた40%台への回復が目前となりました。

また、株主の皆さまへの還元も強化し、1株当たり年間配当金は前期の67円から90円へと増配することといたしました。

主要財務指標	2023年度	2024年度
売上高	2,175億円	2,699億円
営業利益	295億円	385億円
当期純利益	192億円	274億円
EBITDA	576億円	666億円
ROE (自己資本当期純利益率)	12.1%	15.5%
ROA (総資産経常利益率)	6.0%	7.7%
自己資本比率	36.5%	39.9%
1株当たり 年間配当金	67.0円	90.0円

目標達成に向けて

2024年度は中期経営計画の目標達成に向け着実な進捗があり、5月に上方修正した財務目標を上回る実績となりました。最終年度の2025年度は、営業利益405億円を目標に持続的成長を目指します。旅客数の増加や施設利用料の改定で増収を図りつつ、物価上昇によるコスト増を生産性向上などで対応していく所存です。物品販売業では、店舗再配置や営業施策の推進により、一層の収益拡大に努めます。

今後の課題

ROEが株主資本コストを上回る一方、当社のPBRは低下傾向です。羽田空港の発着枠が上限に近づくことによる成長期待の低下と、政策保有株を巡る需給懸念が主な要因と考えています。この市場評価を課題と捉え、成長投資と株主還元の最適化を通じ、企業価値の向上を目指します。

指標分類	指標	2024年度 実績
収益性	連結当期純利益 200億円以上	274億円
効率性	ROA(EBITDA) 12%以上	14.3%
安定性	自己資本比率 40%台への回復	39.9%
株主還元	配当性向 30%以上	30.5%



企業価値の最大化に向けた資本の最適配分

当社は、持続的な企業価値向上のためEBITDA（2025年度計画：709億円）を源泉に、成長投資を最優先しつつ、株主還元と財務健全性を両立させるバランスの取れた配分を目指します。

① 成長投資

中期経営計画で総額1,160億円規模の設備投資を計画しており、2024年度は第2ターミナル北側サテライト接続施設の供用を開始し、機能性と利便性が向上しました。今後は第1ターミナル北側サテライト増築や、RFID活用などDX投資も加速させ、将来のキャッシュフロー創出と資産効率（ROA）向上に繋げます。

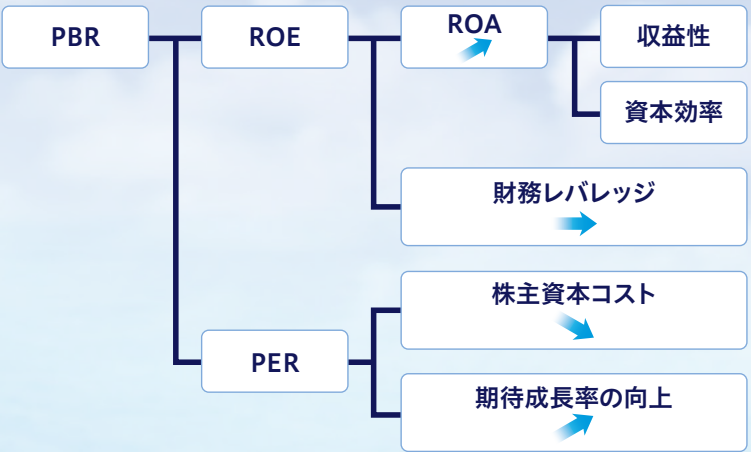
② 株主還元

安定配当を基本に、配当性向30%以上を目安とした積極的な利益還元を行います。自己株式取得も有効な選択肢として検討し、成長投資とのバランスを鑑み、企業価値と株主価値の最大化に資する最適な還元策を追求します。

③ 財務基盤強化

自己資本比率は40%目前まで回復しました。今後は有利子負債を適切に管理し、事業環境の変化に対応できる強固な財務基盤と格付の維持に努めます。

PBRツリー



取組みの方向性

- 適正な価格転嫁  
既存事業の収益向上  
コスト管理  
投資リターン管理
- 事業ごとに重要なポイントを区別してKPIを設定・管理
- 必要な財務規律と信用格付の維持  
最適資本構成・株主還元方針の検討
- 株主・投資家との対話、情報開示の拡充  
政策保有株式の持合解消への対応
- 利益成長戦略の構築・発信  
新たな領域での成長機会の創出



経営基盤戦略／DX戦略

年間8,000万人のお客さまが訪れ、5万人を超えるスタッフが働く羽田空港では、多岐にわたるサービスに伴う多様な情報やデータ、ニーズが存在します。お客さまにストレスフリーで快適な旅をご提供するため、また企業として成長・進化し続けるためには、データドリブン経営や業務効率化など、デジタル技術を活用した変革と進化を追求することが必要と認識しています。

日本空港ビルグループでは、事業変革を進める「攻めのDX」と、既存業務を効率化する「守りのDX」の2つの視点で、DX戦略実現に向けた取り組みを推進するとともに、DX人財の育成にも取り組んでまいります。

### Haneda DX Vision 2025

デジタルによる業務革新や顧客体験の進化を通じて、日本の持続的成長を支える、空港利用者評価「世界第1位」の空港へ

#### 攻 データドリブン経営

- 混雑情報把握
- 羽田会員サービス
- ONE ID
- デジタルサイネージ
- ダッシュボード
- 顧客満足度把握

#### 攻 現場の人員効率化

- 店舗オペレーション改善
- 基幹業務システムの改善

#### 守 間接業務の改革

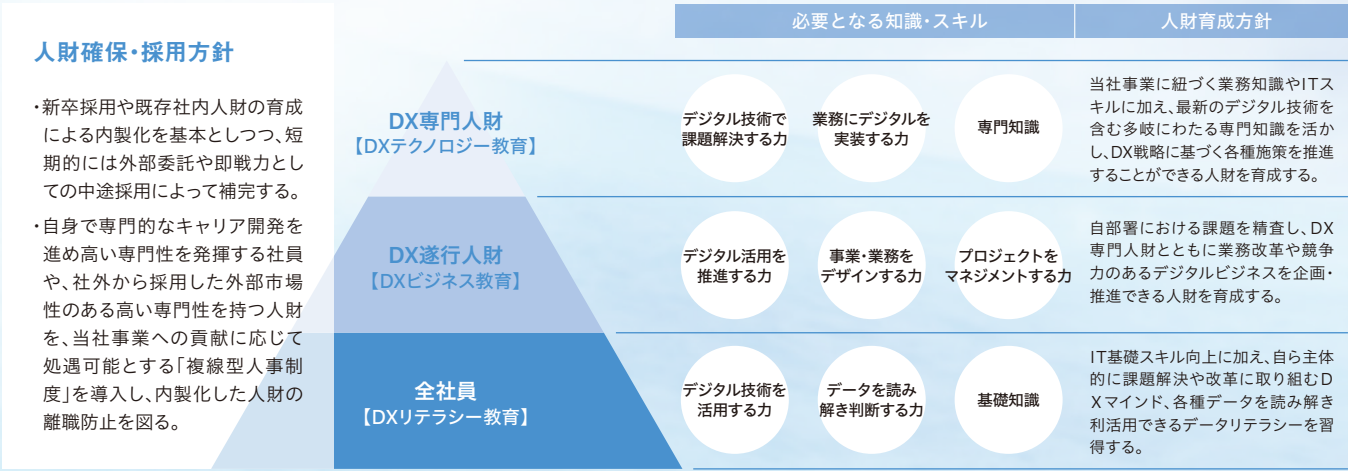
- 基幹業務システム更新・改善
- デジタルを前提とした業務プロセス

DX戦略実現に向けたロードマップ

テーマ		2023年度	2024年度	2025年度
データドリブン経営の実現 間接業務改革	混雑情報の把握と予測	・人流分析・混雑可視化に向けたセンサー設置	・人流分析・混雑可視化に向けたセンサー設置	・人流・混雑データを活用した業務効率化の実践
	効果的な情報発信	・統合デジタルサイネージ開発	・統合デジタルサイネージ設置	・アプリ、サイネージ等を活用した、顧客ニーズに合わせた情報発信
	分析業務の高度・効率化	・分析ツール開発	・分析ツールの導入と改善	・分析ツールの活用とデータドリブン経営の実施
リテール業務改革	業務効率化 スループット向上	・ロボット倉庫の開発 ・RFID対応レジ開発	・ロボット倉庫の導入 ・RFID対応レジ導入	・ロボット倉庫の稼働開始 ・RFID対応レジ運用開始

攻 守 DX(デジタル)人財の育成

当社グループのDX推進には、それを支えるプロフェッショナルな人財や適切な人財配置が求められるため、下図のとおり人財育成計画を策定し、必要となるスキルや知識を定義しました。当社グループ全社員に対しては、ITパスポート等の基礎知識取得の推進やオンライン学習の実施により、ITリテラシーの向上を図っています。また、当社では「デジタル推進チームリーダー会議」を組成し、自身の所属部署における課題を精査し、関連するDXプロジェクトを企画・推進できる人財の育成や、生成AIを業務に活用するための研修にも取り組んでいます。



攻 守 データドリブン経営

Passenger Flow Management(旅客動態管理施策)実証実験の一環として、「赤外線センサー：LiDAR(ライダー)」の導入による人流分析を進めております。2024年度より、第1ターミナルを起点に順次設置しており、特に混雑が発生しやすい出発ロビーや保安検査場内部などへ設置しております。「LiDAR」により取得するデータは「点群データ」と呼ばれ、顔写真などの個人情報を取得しない点が、カメラによる人流把握ソリューションとの最大の違いです。これにより、保安検査場内部のような、セキュリティ上カメラを設置できないエリアでの導入も可能となりました。

「LiDAR」を活用することで、特定の場所における待ち時間、時間帯別の通過人数、エリアごとの滞留人数などの可視化が可能となり、人流分析の更なる進展と、混雑解消やお客さまへの正確かつスピーディな情報提供の実現を見込んでいます。



攻 守 ロボット倉庫とRFIDタグ取り組み

今後もインバウンド需要の増加が見込まれる中、国際線免税店ではレジの待機行列による買い控えなど売り逃しが発生しており、お客さまの集中時におけるレジ待ちが課題となっています。また、労働人口の減少などにより、店舗・物流に従事する人財の確保も困難な状況にあります。

これらの課題を解決するため、当社では2024年度より、ロボット倉庫とRFID対応レジの導入を進めております。2025年6月に正式稼働を開始したロボット倉庫では、商品にRFIDタグを貼り付けることで倉庫保管効率の向上を目指し、需要増に対応できる体制構築を図っています。ロボットによる商品ピッキングにより、従来の属人的な業務が標準化され、迅速かつ正確な出庫処理を可能とすることで、人財育成期間の短縮と業務継続性の向上につなげることを目指しています。また、会計時のレジ処理においては、RFIDシステムの活用により商品レジスキャンを効率化し、レジ待機時間の短縮を目指しております。まずは、今回導入した店舗での効果を引き続き検証するとともに、在庫の適正化や発注の自動化などによる更なる業務効率化を推進し、羽田空港における業務の全体最適化を、DXの力で推進してまいります。デジタル技術を活用することで、機会ロスの防止による収益の向上と、効率化された物品販売の体制を構築し、お客さまへより快適な購買体験をご提供できるよう取り組んでおります。

#### 1. RFID※レジ導入



- 商品読み取りの高速化を実現
  - 対象商品にRFIDタグを貼付。
  - 商品スキャンを、RFID技術の活用により自動化し、レジの回転率を向上

#### 2. デジタルサイネージ導入



- 情報を周知し、円滑に搭乗券を確認
  - レジ前に設置し、多言語で搭乗券の事前準備を促すことで、スムーズな会計を実現

#### 3. クレジットカード決済端末高速化



- 端末動作の高速化を実現
  - 現在より決済時間が早い端末を導入

#### 4. RFID による情報管理



- 店舗・倉庫棚卸を効率化・簡略化
- 倉庫の入出庫データ自動登録

#### 5. ロボット倉庫の導入



- 高密度での保管や商品のピッキングを高速化することで、作業負荷の軽減を実現

※ RFID:Radio Frequency Identification(無線周波数識別)電磁波を用いて無線でデータの読み取りを行い、モノの識別や管理を行うシステム。



経営基盤戦略／組織・人財戦略

当社グループでは、常に変化し続ける航空業界において、空港運営全般に係る高度な専門性と知見を備え、フロンティアスピリットを発揮し続ける人財を、最重要資本(人的資本・知的資本)と認識しており、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」は、このような人財の力で実現していくものと考えています。そのため、中期経営戦略の柱の1つ「経営基盤の強化」では「人財のプロ集団化・組織力の最大化」を掲げ、サステナビリティ中期計画においては「人財育成」及び「DEI (Diversity,Equity,Inclusion)の推進」をマテリアリティ(重要課題)に選定し、取り組みを推進しています。

組織・人財戦略の考え方

中期経営戦略の柱の1つ「収益基盤の強化」では、成長ドライバーとしての「空港事業の成長」に加え、コロナ禍を踏まえた変革・イノベーションの推進による「再成長土台の確立」、新たな領域への事業展開による「収益基盤の拡大」を目指しています。そのために必要な、「空港運営特有の、知識・経験を有するプロ人財」「自主性や主体性を持ち、目的意識を明確化し行動できる人財」「異なる背景を持つ多様な人財が能力を発揮できる組織」「どの世代においても学び続け成長し続ける組織」「DX戦略を推進する人財・組織」5点の人的資本の構築に向けて、以下の人財戦略を進めています。

人財育成方針

「自ら考え挑戦する人財」の活躍

社内環境整備方針

多様な人財が  
互いを高め合う企業風土

人財の採用・育成、生産性向上

経営戦略の実現には、これまで以上に幅広い専門知識や技術が求められることに加え、新しい発想や異業種との連携などによる空港機能強化や新たな領域への事業拡大を実現しう人財が必要であることから、人財育成方針として「自ら考え挑戦する人財」の活躍を掲げています。この方針に則り、研修体系においては、MBA取得含め手上げ制のプログラムなど自律的な学びをサポートする制度を導入し、従来の全員一律の研修から、DX人財育成など専門性向上や選抜型教育研修に重点をシフトさせています。また、社員の意識・行動改革として、現在の業務における新たな改善や変革を考えワークエンゲージメントを高める「プラスワンプロモーション」をグループ全体で展開するとともに、新たな発想の習得の機会として、社外出向の機会の増加を図っています。定年延長など処遇の見直しを行ってきたシニア層に対しては、自律的なキャリア形成の一助となるよう、シニアキャリアセミナー受講後1年間利用可能な全額会社負担によるオンライン学習プログラムを開始しています。

さらに、新たな領域への事業展開のため、異業種連携の研究開発拠点運営 (terminal.0 HANEDA)や、ノウハウ事業、産産・産学連携プロジェクトなどへの人員配置も適切に行っています。

定期採用に加え、専門人財の中途採用も積極的に行い、必要な人員を確保し、適切な待遇改善によって社員の定着を促進します。その上で、社員の能力向上やエンゲージメント強化、DXなどを通じた効率化を進め、生産性を向上させることで、効率的な人員体制での経営戦略実現を目指します。

詳細 人財育成 (P.57)

社内職場環境の整備

当社事業は、世界各国・日本各地とのさまざまな人の往来に支えられていることから、訪れるお客さまに安心して快適にご利用いただけるよう、従業員一人ひとりが多様な文化や価値観を受容し、お互いを尊重し合える包摂性の高い組織風土を醸成することが必要であると認識しています。また、グループ全体のグローバル化・事業拡大を図っていく上でも、多様性を認め高め合う環境が必要不可欠であるため、社内環境整備方針として「多様な人財が互いを高め合う企業風土」の構築を掲げています。この方針に則り、女性管理職比率の高水準維持や、外国人・障がい者雇用などDEIの推進、若手社員による働き方改革推進活動など、多様な人財が活躍でき、働きやすく、働きがいを感じられる職場環境整備を進めています。

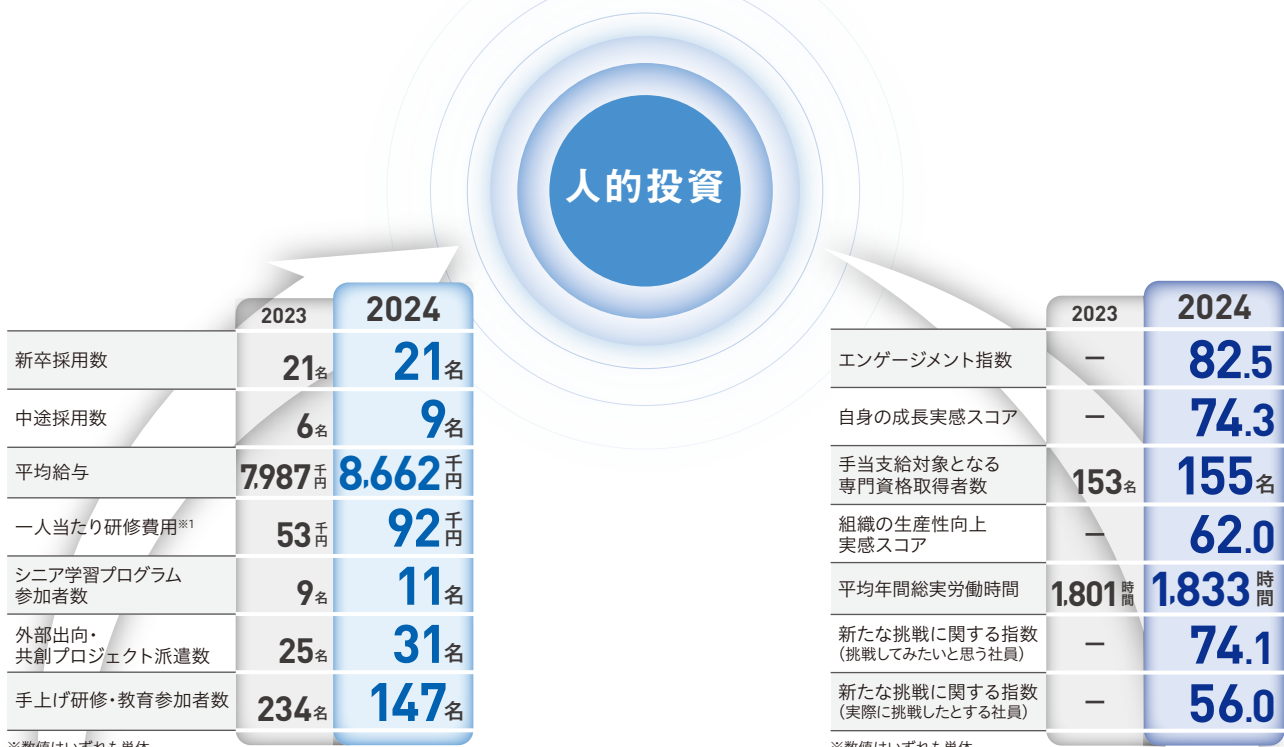
「多様な人財が互いを高め合う企業風土」に関する指標

指標	目標年	2024年度実績
女性管理職比率40%の維持	2027年度	37.0%
男性育児休業取得率100%	2027年度	88.9%
男性育児休業平均取得期間	-	21.1日
男女間賃金格差(全労働者)	毎年削減	83.0%
男女間賃金格差(正規雇用労働者※1)	毎年削減	83.6%
男女間賃金格差(非正規雇用労働者※2)	毎年削減	70.7%
障がい者雇用率6.6%	2025年度	5.1%
外国人社員比率	実績管理	2.2%
中途社員の管理職登用率	実績管理	36.2%

集計対象:日本空港ビルディング株式会社単体(2024年度末314名)  
※1 出向者を除く ※2 部長級の嘱託社員・審議役と中途採用社員(障がい者雇用含む)の合算値

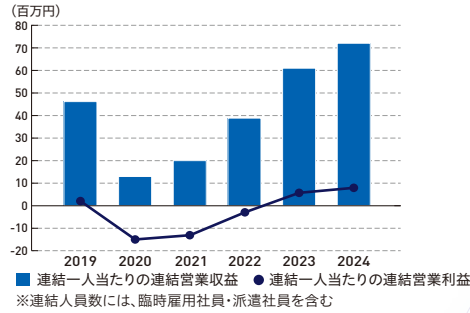
人財戦略の進捗状況

人財戦略実現に必要な人的投資を行っていくにあたり、当社では2024年度から従業員エンゲージメントサーベイを開始し、人財に関する課題解決を通じて人的投資(インプット)を人的生産性向上(アウトプット)につなげていくPDCA管理を始めています。2024年度は人的投資を拡大し、従業員エンゲージメントは高い数値となり、社員一人当たりが生み出す収益・利益はコロナ禍前を上回る成果となっています。それぞれの相関を継続的に確認していくこととし、高いエンゲージメントによる人的生産性の向上が、売上や利益の向上といった経営成果(アウトカム)につながっていく「好循環の構築」を目指します。

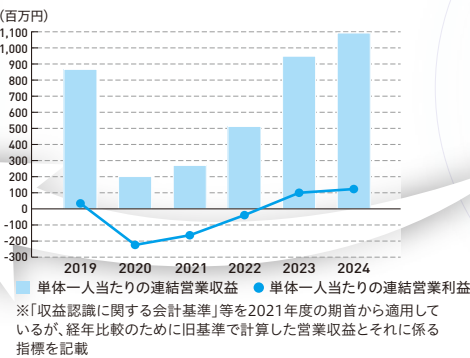


※数値はいずれも単体  
※1 2024年度実績には、2024年度から本格導入されたデジタル研修の実績を含む

連結一人当たり連結営業収益/連結営業利益



単体一人当たり連結営業収益/連結営業利益



※「収益認識に関する会計基準」等を2021年度の期首から適用しているが、経年比較のために旧基準で計算した営業収益とそれに係る指標を記載

詳細 日本空港ビルグループにおける人的資本経営に関する取り組み(詳細版)

[https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/en/sustainability/human\\_capital\\_management\\_initiatives.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/en/sustainability/human_capital_management_initiatives.pdf)



# マテリアリティ(重要課題)とKPI(重要業績評価指標)

日本空港ビルグループでは、サステナビリティの推進を戦略の中核と位置づけ、下表に記載のとおり、当社グループの事業に関連する8つのマテリアリティ(重要課題)と、その解決に資するKPI(重要業績評価指標)を特定しています。事業を通じてマテリアリティの解決に取り組むことで、中長期的な視点での価値創造につなげてまいります。











関 連

サステナビリティ

<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/sustainability/>



区 分	マテリアリティ	取り組み	関連する ステークホルダー	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年	2024年度実績	貢献するSDGs	
E environment	気候変動への 対策	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	パートナー 地球環境	対2013年度比46%削減(2050年ネットゼロ)	2030/2050	・対2013年度比12.0%増加 (羽田エリア内における当社グループのCO <sub>2</sub> 排出量※1)	  	
	限りある資源の有効活用	環境に配慮した素材・ 商材の導入	パートナー 地球環境	ターミナル増築時のZEB Oriented取得(T1北側サテライト)	2025	・2024年4月にZEB Oriented認証取得済み	  	
		ターミナル増築時の木造木質化(T1北側サテライト)		2025	・T1北側サテライト工事進捗31%、2026年度供用開始予定			
		廃棄物の抑制・資源循環		ターミナルから出る廃棄物のリサイクル率を70%にする	2030	・リサイクル率39.6%		
		当社グループ機内食事業における機内食製造時の食品残渣のリサイクル率95%	2025	・羽田工場:100%、成田工場:98%				
S social	安心・快適で 先進的な 空港づくり	ターミナル機能の強化	お客さま パートナー 従業員 地域社会 共通	SKYTRAX評価※3「5スターエアポート」継続(ターミナル増築、旅客動線の改善、サイネージの拡充、商業施設の多様化など)	毎年継続	・11年連続世界最高評価「5スターエアポート」を受賞	  	
		安全・安心の確保		SKYTRAX評価「クリンネスエアポート No.1」継続 防災訓練等の継続実施(150回/年実施・3,000人参加延人数/年)	毎年継続	・10年連続「クリンネスエアポートNo.1」を受賞 ・246回/年実施・3,728人参加延人数/年		
		ユニバーサルデザインの推進		SKYTRAX評価「ベストPRM※4 No.1」継続 ターミナル内移動電動カート・自動運転車椅子の全ターミナルへの導入完了	毎年継続	・7年連続「ベストPRM No.1」を受賞 ・ターミナル内移動電動カート:T2、T3導入済み ・自動運転車椅子WHILL:全ターミナル導入済み		
		デジタル技術の活用		5カテゴリ(①清掃②案内/翻訳③移動支援④警備⑤物販/飲食)におけるデジタル・ロボット技術の導入拡充	2025	・5カテゴリへの導入完了(②拾得物オンライン問合せシステム「落とし物クラウドfind」の導入④警備ロボット2台導入)		
	地域・地方への 貢献	地方との交流創出	お客さま パートナー 地域社会	羽田空港という「場」を活用した地方・特産品の常設プロモーション店舗及びイベントスペースでのプロモーション展開を毎年24回以上実施	毎年継続	・地域連携PRコーナーにおいて、2024年度34回(売上実績:53,000千円)の地域連携PRを実施	   	
		地域社会への還元		羽田空港で培ったノウハウや導入製品(ロボット等)を、国内外空港などの施設へ年間50件提供 地元大田区等の小中学生をはじめとした空港見学・職業体験プログラムの参加人数1,000人以上継続	2025	・成約件数37件(Radi-Cool、ロボット、コンサルティング業務 など) ・今年度203件実施/累計約10,390名参加		
				研究開発「terminal.0 HANEDA」プロジェクトにおける地域連携について、3領域(①地域向けイベント開催、②地元企業参加、③地域周辺ツアー開催)で実施	毎年継続	・3領域すべてで実施(①羽田空港の歴史展実施、②地元企業参加、③大田区町工場ツアー実施)		
	人財育成	人財のプロ集団化	お客さま 従業員	多様なスキルを持った人財の積極的な採用・育成 新たな事業の創造・業務改善につながる産産連携、産学連携、外部出向の実施	実績管理	・新卒採用21名、中途採用入社者4名 ・タレントマネジメントシステムの導入 ・産学連携:7名(累計参加者数31名) ・外部出向者数:24名、新規外部出向先:2件	 	
		従業員エンゲージメント向上		「自ら考え挑戦する人財」を促進するインナーブランディング活動(プラスワンプロモーション)の全グループ役職員への浸透	2025	・従業員エンゲージメントサーベイの実施 ・エンゲージメント指数:82.5、新たな挑戦に関する指数:74.1		
	DEIの推進 及び人権の尊重	DEIの推進	お客さま パートナー 従業員 地域社会 共通	男性の育児休業取得率100%、女性管理職比率40%※単体 障がい者雇用率6.6%※単体	2027	・男性の育児休業取得率:88.9%、女性管理職比率:37.0%	  	
		人権デューデリジェンスの実施		人権リスク調査において特定した課題への対策の実施	2025	・特定した課題への対策を実施し、 人権デューデリジェンスへの一巡対応が完了、詳細開示済み※5		
	G governance	公正な 事業活動の 推進	コンプライアンスの徹底	お客さま パートナー 従業員 株主/投資家 共通	企業活動における不適切な行動(重大な不正行為違反)発生件数ゼロ サステナブル調達ガイドライン適合調査の回答率及び適合率の継続的改善	毎年継続	・企業活動における不適切な行動(重大な不正行為違反)発生件数: 不適切な取引事案1件※6	  
			サステナビリティ ガバナンスの強化		有識者との対話 年2回	2030	・適合調査の実施:回答率39%、適合率67% ・有識者との対話実績:2回	
		リスク管理の 強化	リスク管理体制の強化	お客さま 従業員 株主/投資家 共通	優先リスクに対し、半期ごとにPDCAを実施	毎年継続	・リスク管理委員会を2回開催、PDCA管理を実施	
			サイバーセキュリティ対策の 強化		サイバーセキュリティ対策不備によるターミナルビル運用への重大な影響発生件数ゼロ	毎年継続	・サイバーセキュリティ対策不備によるターミナルビル運用への重大な 影響発生件数:0件	

※1 当社グループ保有の空港内車両による排出を除く。  
※2 エシカル商品の定義は、フードロス削減につながる商品、フェアトレード商品、リサイクル素材を使用した商品、認証ラベル・マークを取得している商品、地産地消を意識した商品、オーガニック商品、代替肉商品・代替ミルク商品等。  
※3 SKYTRAX: 1989 年創立のイギリスに拠点を置く航空サービスリサーチ会社。世界の空港や航空会社の評価を行っており、評価の項目は多岐にわたる。「5スターエアポート」(2014年から11年連続受賞)、「クリンネスエアポート」(2016年から10年連続1位)、「ベストPRM」(2019年から7年連続1位)、そのほかにも受賞歴あり。  
※4 PRM:「Persons with Reduced Mobility」の略であり、高齢者、障がいのある方や怪我をされた方に配慮された施設の評価部門のこと。  
※5 詳細開示([https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human\\_rights\\_Initiatives.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human_rights_Initiatives.pdf))参照  
※6 調査報告書(<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/ir/000016148.pdf>)参照(調査結果公表:2025年5月9日)



気候変動への対策

マテリアリティについての基本的な考え方

異常気象の頻発化など気候変動が当社グループに及ぼす影響は大きい一方、当社グループは、ターミナル運営における電力消費など多くの温室効果ガスを排出し環境に負荷を与えています。社会の持続可能性と両立する環境にやさしい空港を目指して事業を継続していく上では、気候変動への対策は重要な課題であると認識しています。

主な取り組み

「2050年ネットゼロ」の実現に向けて

日々休むことなく稼働を続ける旅客ターミナルを建設、管理・運営する企業グループの社会的責務として、施設面・運用面の双方から温室効果ガス排出量の削減に取り組み、環境にやさしいエコエアポートの実現を図ることは、重要な課題ととらえています。当社グループでは、グループ全体の排出量の約9割を占める羽田空港ターミナルのScope1及びScope2に関し、KPIとして「2030年までに対2013年度比46%削減」、長期目標として「2050年までにネットゼロ」を掲げています。新技術の導入による再エネ施設の拡充など自社における脱炭素化への取り組みはもちろんのこと、国土交通省や航空会社をはじめ空港全体を挙げた脱炭素化計画への参画、航空会社への空港車両EV化サービスの提供など、航空業界全体・サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に向け、取り組んでまいります。

省

エネルギー

エネルギーを効率よく利用する  
省エネ設備の更新など

再

エネルギー

自然エネルギーを活用する  
太陽光・地中熱の活用など

新

エネルギー

未来のエネルギーでネットゼロを実現  
水素エネルギーの利活用検討など

サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル

環境負荷データ

航空旅客数の回復や第2ターミナル北側サテライト接続施設の供用開始に伴う、ターミナルにおける活動量の増加と連動し、対前年比108.2%(+9,652t-CO<sub>2</sub>)の増加となりました。今後も航空旅客数の増加及びターミナルビルの拡張等を見込むことから、効率的なエネルギー利用の促進や再エネ・新エネの検討・利活用を推進し、多角的な視点で「2050年ネットゼロ」目標の達成を目指します。

CO <sub>2</sub> 排出量				
(単位:t-CO <sub>2</sub> )				
項目	範囲	2022年度	2023年度	2024年度
総排出量	連結	113,412	117,917	127,569
	羽田エリア	104,851	110,758	118,190
	エリア外、車両ほか	8,561	7,159	9,379
内訳				
Scope1	連結	17,472	22,534	18,125
	羽田エリア	14,967	19,194	14,715
	エリア外、車両ほか	2,505	3,340	3,410
Scope2	連結	95,940	95,383	109,444
	羽田エリア	89,884	91,564	103,476
	エリア外、車両ほか	6,056	3,819	5,969

対象範囲:羽田エリア内における当社グループのCO<sub>2</sub>排出量(当社グループ保有の空港内車両による排出を除く)  
排出範囲:事業の運営により自家で消費したエネルギー起源CO<sub>2</sub>、廃棄物焼却に伴う非エネルギー起源CO<sub>2</sub>  
参考:環境省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」算定・報告公表制度における算定方法・排出係数一覧など

Scope3				
(単位:t-CO <sub>2</sub> )				
カテゴリ	2022年度	2023年度	2024年度	
1 購入した製品・サービス	113,819	137,307	241,096	
2 資本財	45,474	104,372	69,440	
3 Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	28,268	31,576	33,792	
4 輸送・配送(上流)	10,193	23,135	35,980	
5 事業から出る廃棄物	1,478	2,223	2,177	
6 出張	45	119	241	
7 通勤	—	1,868	2,281	
13 リース資産(下流)	29,458	29,531	29,861	
合計	228,735	330,131	414,868	

※対象外及び未集計のカテゴリを除く

ネットゼロに向けた主な取り組み

ターミナル館内の照明やサインのLED化、AIスマート空調

照明やサインのLED化を2022年より進めており、2025年度には工事完了の見込みで進捗しています。また、AIやデータ解析技術を活用した高効率な空調システムの構築も目指し、検討を進めております。

第3ターミナルにおける水素利活用の検討

2025年6月、東京都による「大規模な水素の利用や供給の実現可能性調査、予備設計等」の共同実施事業者として採択されました。共同事業者であるENEOS株式会社、川崎重工業株式会社とともに、水素利活用実現に向けた取り組みをさらに推進してまいります。

建材一体型太陽光発電ガラス「サンジュール®」を採用

羽田空港のターミナル施設等においては、これまでも「2050年までにネットゼロ」、「脱炭素社会」の実現に向けて、太陽光発電パネルを積極的に導入しておりましたが、空港という特性により、設置場所が屋上という範囲に限られていました。しかしながら、2025年3月19日に供用開始した第2ターミナル北側サテライト接続施設では、これまでの屋上への太陽光発電パネル設置にこだわらず、太陽光セル(電池)を2枚のガラスで挟んだ太陽光発電ガラス「サンジュール®」をコンコースに採用することで、窓面の採光性が取れた創エネを実現いたしました。(定格出力:221kw、発電量:73.73MWh) また、本施設は、JSA(日本規格協会)が定めるJSA規格S1024「太陽電池パネルを設置した建築物等の土地有効活用スコアの評価方法」による「土地有効活用型PV設置建築物等」として、当該規格を取得いたします。今後も脱炭素化に向けた取り組みとして新たな製品や技術を検証し、羽田空港におけるネットゼロを推進してまいります。



設置状況(外観)



設置状況(内観)

VOICE



日本空港ビルデング株式会社  
施設課 課長代理

安嶋 富弘

今までのやり方にとらわれず、「羽田空港の最適」に向けて挑戦し続けます

再生可能エネルギーのうち、太陽光発電は、環境への負荷を減らし持続可能な社会を目指していく中で、もっとも有効的な手段であると思いますが、環境対策だけに限らず技術は日々進化しており、今までのやり方にとらわれない考え方を持つよう心掛けています。羽田空港では、サステナビリティ推進の一環として太陽光発電施設の設置を積極的に進めており、第2ターミナル北側サテライト接続施設では、従来の太陽光パネルを屋上に設置することはもちろんのこと、新たな太陽光発電施設として、敷地の制約を解決し意匠や景色を大きく損なわずに従来と変わらない発電機能をもつことから、「サンジュール®(建材一体型太陽光発電ガラス)」を採用いたしました。これからも羽田空港の最適を模索しながら、変化を恐れないで挑戦を続けていきたいと思っています。

連絡車の電気自動車(EV)化及びEV用充電設備の一体的なサービス提供を開始

羽田空港の脱炭素化に向け、空港車両の電気自動車(EV)化を推進するべく、EV車両とEV用充電設備を一体的に提供する新サービスを2025年1月より開始いたしました。今般ご提供するのは、空港車両のうち従業員の移動用に主に使用される「連絡車」向けのEV車両と充電設備です。連絡車は、航空機牽引車や手荷物搭降載に用いる特殊車両と異なり、市中でよく見られる軽貨物自動車や一般乗用車が用いられていること、国内外の自動車メーカーからEVが多く販売されていること、当社が航空会社からの協力を得て稼働実態を調査した結果、一日当たりの稼働距離が限られることから、EV化を推進しやすい車両であることが判明しました。EV化の課題になっていたEV用充電設備も一体として提供することにより、複数の航空会社から本サービスへの申し込みをいただいています。年間で1台あたりマイナス1~2トンのCO<sub>2</sub>削減効果を期待しており、今後は羽田空港でのサービス拡大に加え、他空港におけるサービス提供も見据えてまいります。



導入した車両



充電器の設置状況



## マテリアリティ

## 限りある資源の有効活用

## マテリアリティについての基本的な考え方

当社グループは、施設の建設・管理・運営や物販・飲食店舗の運営を行う上で、建材やプラスチック、水など多くの資源を利用し、建設廃材、食品残渣、回収ごみなどの廃棄物を排出しています。サプライチェーンを含めた循環型システムを構築することで環境への影響を最小化すること、環境配慮商品を求める利用者のニーズに応えていくことなど、限りある資源を有効に活用することは、環境にやさしい空港として事業を継続していく上で重要な課題であると認識しています。

## 環境にやさしい空港を目指して

当社グループの事業活動は多岐にわたり、水やプラスチックをはじめとする多くの資源を利用しているため、サプライチェーンを含めた環境負荷の低減や自然環境等への配慮は重要な課題ととらえています。当社グループではKPIとして「2030年までにターミナルから出る廃棄物のリサイクル率を70%にする」を掲げ、3R (Reduce、Reuse、Recycle) の考え方に基づく資源循環及び廃棄物の抑制に取り組むとともに、調達時における環境配慮素材の導入や店舗におけるエシカル商品の展開など、自然環境や生物多様性にも配慮した事業運営を目指しています。

## R educe

プラスチックの使用を減らす  
環境配慮素材への切り替えなど

## R euse

資源を有効に活用する  
水資源の有効利用など

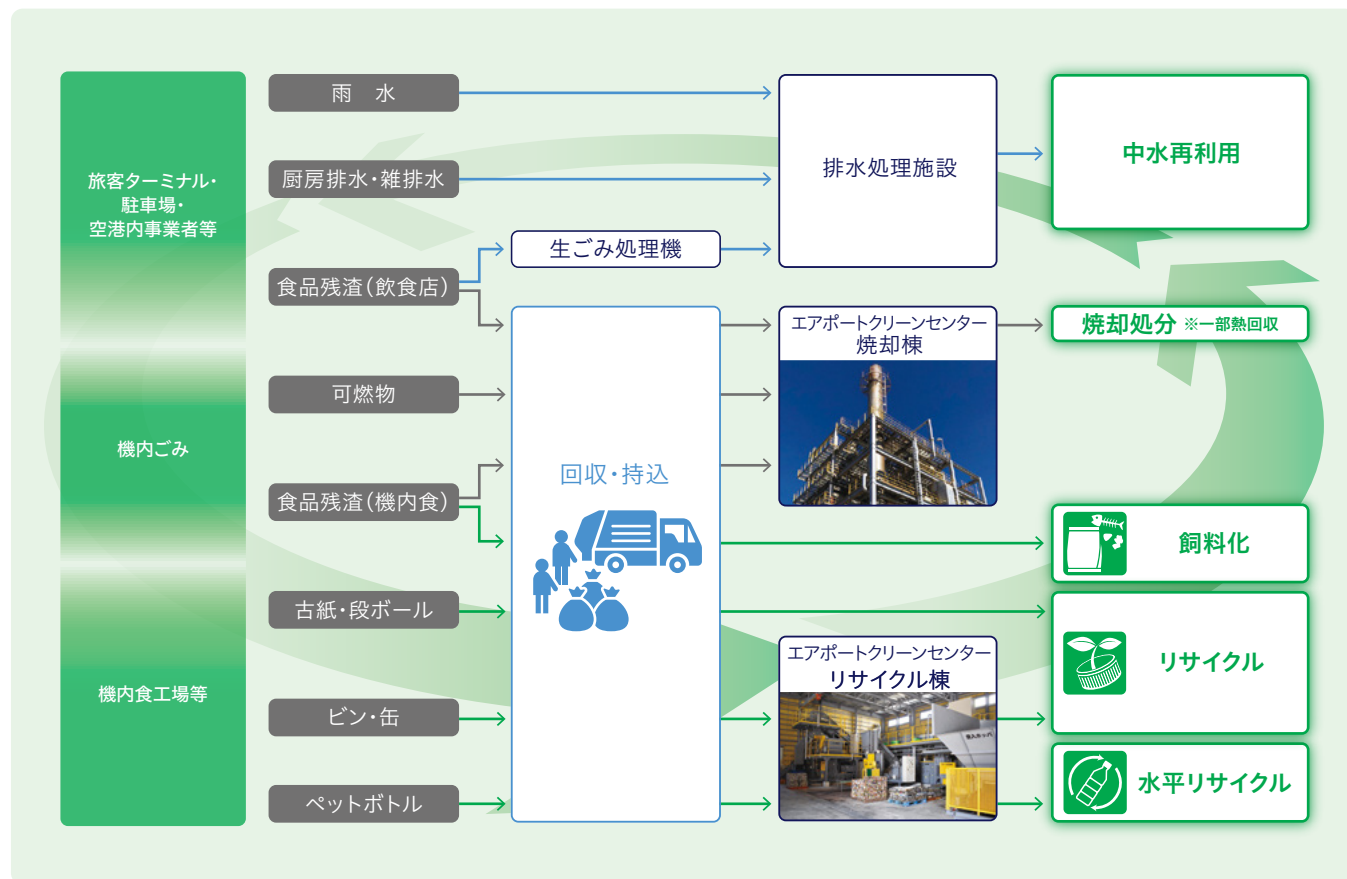
## R ecycle

循環させるしくみをつくる  
分別・リサイクルの推進など

## 羽田空港の資源循環図

以下の図は、羽田空港における資源循環の全体像を表しています。

ターミナル内で使用した水資源は排水処理施設を通して中水として再利用されており、ターミナルビルや羽田地区のホテル・工場などから出た廃棄物は「エアポートクリーンセンター（当社グループ・株式会社櫻商会による運営管理）」で分別され、処理又はリサイクルされています。2024年度からはターミナルの一部でペットボトルキャップの分別回収を開始し、資源循環の更なる強化を図っています。



## 機内食製造時の食品残渣を飼料へ

当社グループのコスモ企業株式会社は、2024年4月より、成田では有限会社ブライトピック千葉、羽田では株式会社アルフォと提携し、機内食の製造時に発生する食品残渣の飼料化リサイクルを開始しました。機内食工場では、約20kgの食品残渣が日々生ごみとして廃棄・焼却処理されていましたが、この活動を通じてすべての残渣が飼料として活用されています。自社における廃棄物量及びCO<sub>2</sub>排出量の削減だけでなく、環境負荷の低減や資源循環の更なる強化へも貢献できるよう、今後も活動を継続していきます。



残渣を粉砕し、家畜のステージに合わせ栄養設計 季節ごとに栄養設計を見直し液体飼料に

## VOICE



コスモ企業株式会社  
総務部 総務課 課長補佐

和田 拓也

## 従業員一丸となって食品残渣のリサイクルを推進し、対象の拡大も目指します

国際線到着便の航空機内食については、検疫の関係から全量焼却処分しなければなりませんが、調製過程で発生する野菜・肉・魚などの食材残渣及び食用油などについても以前はすべて焼却処分していました。サステナビリティの取り組みとしてなんとか有効活用できないか検討したところ、生ごみをリサイクル処理して家畜の餌・バイオマス発電に利用する会社と搬送ルートの調整ができたため、昨年度より回収いただいています。分別を開始した当初、各事業所の調理スタッフと話し合いを重ね、対応を行ってまいりました。成田では一部残渣（貝殻やトウモロコシの髭）は回収できない制限があり、特に外国人従業員に理解してもらうため何が回収可能なのか・回収不可なのかを絵で示し、全体周知に努めました。今後の取り組みとしましては、機内食の洗浄業務から出る食品汚泥についても、処理ルートを確立し堆肥・セメントなどにリサイクルを行う予定です。



## 環境にやさしいベビーカーの導入

羽田空港では、現在すべてのターミナルでベビーカーを更新しております。新たに導入するスーパーメイト社のベビーカーは、リサイクルされたペットボトルキャップを樹脂素材の一部に使用した、環境配慮型製品です。2024年10月からは、更なる資源循環強化策として、ターミナル内の一部箇所でペットボトルキャップの回収と循環に関する実証実験も開始しています。なお、この入れ替えで不要になったベビーカーの鉄素材部分はリサイクルしており、廃棄物の抑制にも努めております。



導入しているベビーカー



ペットボトルキャップ回収ボックス



## 「ボトルtoボトル」啓発活動を推進

2023・2024年度に引き続き、全国清涼飲料連合会と協働で、ペットボトルの水平リサイクル「ボトルtoボトル」の啓発活動を推進しています。2024年10月には第2ターミナルでイベントを開催し、ボトルtoボトルの取り組みを楽しく学んでいただける「環境学習講座」を実施しました。会場には、大田区公式キャラクター「はねびよん」も来場し、地域一体となってイベントを盛り上げてくれました。羽田空港では、お客さまのご協力のもと年間約200,000kg（推計）のペットボトルが回収されており、サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>削減や脱炭素への貢献を目指し、今後も回収と循環を強化してまいります。



環境学習講座の様子



はねびよんも来場



# TCFD・TNFD提言への対応

社会の持続可能性と両立する環境にやさしい空港、2030年の目指す姿である「人にも環境にもやさしい先進的空港」の実現と「2050年までにネットゼロ」目標の達成に向けて、当社グループはTCFD提言及びTNFD提言への賛同を表明し、それらに基づく情報開示を行っています。2024年度は、TNFD提言に基づく情報開示の深化に取り組み、リスクと機会の抽出と影響度評価の上、リスクへの対応策の定義と戦略を定めました。

今後も引き続き、当社グループを取り巻く事業環境を注視の上、気候関連・自然資本関連リスクと機会を分析し対応策を講じるとともに、適時適切な情報開示に努めてまいります。

詳細 [TCFD https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/tcfd.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/tcfd.pdf)  
[TNFD https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/tnfd.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/tnfd.pdf)

## 共通項目

### ガバナンス及びリスク管理体制

代表取締役社長を委員長、全執行役員を委員とする「サステナビリティ委員会」を年2回以上開催し、方針及び計画の策定と進捗管理などの議論・審議を行っています。その中で特定された気候・自然関連のリスクと機会のうち、当社の事業や業績に与える影響の大きいものについては、必要に応じて全社的なリスク管理を担う「リスク管理委員会」と連携し、総合的なリスクマネジメントプロセスのもと検証・評価を行っています。両会議での審議結果については、経営会議において経営戦略との関係性・整合性を踏まえた審議がなされた後、半期に一度以上の頻度で取締役会に報告・決議され、監督を受ける体制としています。

### リスク・機会を評価する際の時間軸・影響度

時間軸	短期	～2025年度(中期経営計画期間)	影響度	小	1億円未満/年
	中期	～2030年度(人にも環境にもやさしい先進的空港2030 までの期間)		中	1億円以上～10億円未満/年
	長期	～2050年度(ネットゼロ達成時期までの期間)		大	10億円以上/年

## TCFD

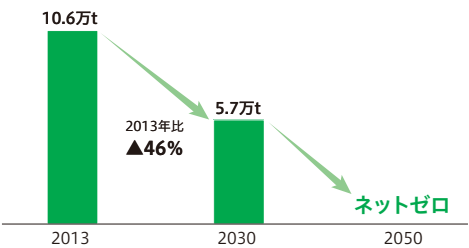
当社グループの事業に気候変動が与える影響を、2つのシナリオ(「1.5℃シナリオ」及び「4.0℃シナリオ」)を用いて分析・評価しました。対象は当社グループの「施設管理運営業」及び「物販・飲食事業」としております。

2つのシナリオを踏まえたリスク・機会の抽出と影響度を評価の上、リスクへの対応策を定義し、マテリアリティと連動したKPI※を指標と目標に掲げ、2023年度の開示より継続して取り組んでいます。 ※CO<sub>2</sub>排出量を2030年度までに2013年度比46％削減、2050年までにネットゼロ

### リスクへの対応策(抜粋)

リスク・機会の対応策		概 要
移行リスク関連	CO <sub>2</sub> 排出量削減施策	照明のLED化、空調機器更新、AI空調の導入を含めた省エネ施策
		メガソーラー等の再生可能エネルギー導入、調達電源構成の見直し及び熱源使用効率化の推進
		施設のZEB化、建物の木造木質化、放射冷却素材「Radi-Cool」の使用等による環境配慮性能向上
	その他	新エネルギーの利活用に向けた調査及び検討
物理リスク関連	資源の有効活用(羽田空港の資材設備を地方空港や運営参画空港へ提供等)及び廃棄物抑制の事業化(廃油の回収とバイオ燃料への活用等)	
	東京国際空港A2-BCPへの対応強化、BCP体制構築と定期訓練の実施	
	感染症対策の徹底、ロボットやデジタル技術を活用した非接触販売の実施	
		サプライチェーンの冗長化等、調達生産物流の全体最適化

### CO<sub>2</sub>排出量削減目標(KPI)と排出量実績



CO <sub>2</sub> 排出量実績		
2022年度	2023年度	2024年度
104,851 t-CO <sub>2</sub>	110,758 t-CO <sub>2</sub>	118,190 t-CO <sub>2</sub>
対象範囲：羽田エリア内における当社グループのCO <sub>2</sub> 排出量(当社グループ保有の空港内車両による排出を除く) 排出範囲：事業の運営により自家で消費したエネルギー起源CO <sub>2</sub> 、廃棄物焼却に伴う非エネルギー起源CO <sub>2</sub>		

## TNFD

### リスク・機会の抽出及び影響度の評価、対応策の決定

2023年度はTNFD提言に基づく開示に向けて、LEAPアプローチを用い、対象事業範囲の選定やバリューチェーン及び周辺環境の整理、当社グループの事業活動と自然環境との関連性(依存・影響)の評価を実施し、戦略の方向性を定めました。自然との接点・関係性の評価時には、入手可能な情報をもとにヒートマップを作成し、ENCOREフローも参考にしております。

2024年度は、上記により対象と選定した「羽田空港における施設管理運営業及び物品販売業・飲食業」について、2つのシナリオのもとリスク・機会の抽出及び影響度の評価を行い、対応策を決定しました。

### 自然関連のリスク・機会及び影響度

リスク・機会の種類		項 目	セグメント		時間軸	影響度
			施設	物販 飲食		
移行 リスク	政策・法規制・技術	建物に対する環境配慮の取り組み・認定取得等を要求する規制・政策強化による対応コストの増加	✓		中期～長期	大
		リサイクル率向上義務化・廃棄物処理等の資源循環に関する規制・政策強化による対応コストの増加	✓	✓	中期～長期	中
	市場	顧客(航空会社やテナント)のサステナビリティ意識の高まりによる市場嗜好の変化や要請による対応コストの増加	✓		中期	中
		旅客(物販・飲食の顧客)のサステナビリティ意識の高まりによる持続可能な生態系・自然資本に配慮した認証食材への需要シフト	✓	✓	中期	中
	評判	テナントマネジメントにおいてサステナビリティへの配慮が不十分であることによる、国際的なレピュテーション低下	✓		中期	中
物理 リスク	慢性・急性	持続可能な原材料の調達や再生可能材の使用についての対応不足によるレピュテーション低下	✓	✓	中期～長期	中
		空港利用者(航空機利用者)増加に伴う外来種等の飛来、感染症等パンデミックの発生	✓		長期	大
		異常気象の発生による周辺の浸水などに伴う、周辺交通機関の通行困難に伴う旅客対応業務の増加(ターミナルビルでの滞在時間の増加等)	✓		中期	中
		異常気象の発生や自然環境・生態系の劣化・崩壊に伴う、食品原材料の品質低下及び調達困難、サプライチェーンの寸断		✓	長期	中
ビジネス パフォー マンス 関連機会	市場・製品/ サービス・評判	顧客(航空会社やテナント)のサステナビリティ意識の高まりによる市場嗜好の変化に対応した「エコエアポート」としての施設運営による、羽田空港のプレゼンス向上	✓		中期～長期	大
		旅客(物販・飲食の顧客)のサステナビリティ意識の高まりへの対応として、持続可能な自然環境・生態系サービスに配慮した原材料及び包装材を使用した商品開発	✓	✓	中期～長期	中
	資源効率	資源循環の実現に向け、簡易包装や再生材の活用による廃棄物削減や、廃棄物の再資源化	✓	✓	中期～長期	中
	資金の流れ・資金調達	建替え時における各種施策等、エコエアポートとしての打ち出しによる資金調達	✓		中期	中
持続可能性 パフォー マンス 関連機会	天然資源の持続可能な利用	持続可能な森林から供給された木材を活用した施設建設	✓		中期	大
	生態系の保護・復元・再生	都市部に隣接する空港として、旅客に対してバス・鉄道等の地上交通機関の使用を推奨することによる、地域の生態系の保全	✓	✓	中期	中

### 自然関連のリスク・機会に対する対応策

リスク・機会の種類	概 要	
移行リスク (政策・法規制・技術・市場・評判)	・ 建物のZEB化に向けた取り組み ・ 廃棄物の再資源化とテナントに対する呼びかけ	・ 自然環境への負荷が少ない包装材・容器の導入 ・ 食品廃棄物の減量化(生ごみ処理機の活用)
物理リスク(急性・慢性)	・ A2-BCP(空港業務継続計画)への準備、BCPの整備・訓練の実施 ・ 調達先の分散化・代替物流の検討	・ 非接触サービスの提供(ロボット、無人店舗)
市場・製品とサービス・評判	・ 自然へのポジティブインパクトを重視した建物への転換 ・ エンカル商品の拡充、地域の生態系を活かした商材の販売とプロモーション	・ 空港全体での3R推進に向けた取り組みの推進
資源効率	・ 中水の利用、節水弁の導入、水再利用	・ 高効率な廃棄物処理方法の検討
資金の流れと資金調達	・ サステナブルファイナンスの活用など	
天然資源の持続可能な利用	・ 認証取得・認証木材調達に関する取り組みの強化	
生態系の保護・復元・再生	・ 公共交通機関の利用推進(アナウンス・HP・SNSなど)	

### 指標と目標

資源の循環については、マテリアリティと連動した以下のKPIを指標と目標に掲げて取り組んでいます。今後はそれに加え、自然資本に関する目標の設定と取り組みの拡充を検討しています。

マテリアリティ	取り組み	具体的な指標	目標年	当 社
				2023年度
限りある資源の有効活用	環境に配慮した素材・商材の導入	直営物販店舗(自主編集)の全店においてエンカル商品※を展開する ※フードロス削減につながる商品、フェアトレード商品、リサイクル素材を使用した商品、認証ラベルマークを取得している商品、地産地消を意識した商品、オーガニック商品、代替肉商品・代替ミルク商品等	2025	直営店舗全店(自主編集) 37店舗中12店舗で取り扱い
		ターミナルから出る廃棄物のリサイクル率を70%にする	2030	— ※2024年度より新KPIとして設定
	廃棄物の抑制・資源循環	当社グループ機内食事業における機内食製造時の食品残渣のリサイクル率95%	2025	— ※2024年度より新KPIとして設定
		中水(トイレ洗浄水)の70%をターミナルで排出する雑排水、厨房排水の再利用でまかなう	2025	T1、T2ともに平均80%を雑排水・厨房排水で運用中



## 安心・快適で先進的な空港づくり

### マテリアリティについての基本的な考え方

人の移動という社会・経済を支える公共インフラとして、安心・快適な空港運営は、当社グループの本業であり、社会的な使命でもあります。今後さらに、訪日外国人旅行者や、高齢者、障がいをお持ちの方などのご利用が増加することが想定される中、DXなど先進技術も取り入れながら、さまざまな利用者に安心・快適な移動を提供し続けることは、当社の持続的成長に必要な課題であると認識しています。

### 安心して過ごせる空港づくり

#### 総合防災訓練の実施

当社グループの経営方針として掲げている「絶対安全の確立」の実現のため、定期的な防災訓練を実施しています。2024年度は246回の訓練を実施し、当社グループのみならず、航空会社、店舗の方々なども含め、延べ3,728名にご参加いただきました。

2025年3月11日には、地震の発生を想定し、「姿勢を低く頭を守って動かない」よう呼びかけるシェイクアウト訓練の実施や、新たに導入した「cocobo」(警備ロボット)による傷病者発見を踏まえた、応急救護訓練を実施しました。今後も防災意識を高めるとともに、災害発生時などの有事の際に館内スタッフが一丸となり、迅速な行動を自発的及び機動的に行えるよう、対応力の向上に努めてまいります。



シェイクアウト訓練の様子

#### 警備ロボット「cocobo」の導入

「絶対安全」と「オペレーショナル・エクセレンス」の実現に向け、更なる館内の安全性向上かつ警備員配置の見直し・負担軽減を通じたコスト削減を目的として、警備ロボットを導入しています。導入にあたっては、羽田空港での実地検証期間を設け、効果の検証を実施してまいりました。

現在4台の警備ロボットを配置しており、引き続き人とロボットの融合による警備強化に努めます。



館内を警備する「cocobo」の様子

### 快適に過ごせる空港づくり

#### 複数人乗りの自動走行モビリティ「iino」の導入



館内での「iino」の様子

第2ターミナル北側サテライトと本館の接続によるターミナル拡張に伴い、旅客の移動を支援する新しいサービスとして、自動走行の複数人モビリティ「iino」を日本で初めて導入しました。

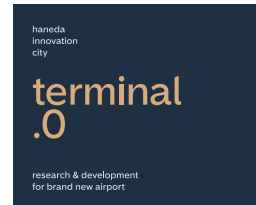
「iino」は人の歩く速さで進み、どなたでも安全に乗り降りしていただける低床の設計により、お客さまの快適で自由な移動をサポートします。外装にはあたたかみのある木材を使用しているほか、歩行者の流れを妨げない、センサーによる衝突防止機能を搭載しています。デザイン性と機能性を兼ね備えた本モビリティは、当社の研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」において実証実験を重ねた上で導入に至りました。

今後も快適に空港をご利用いただけるようサービスの向上に努めます。

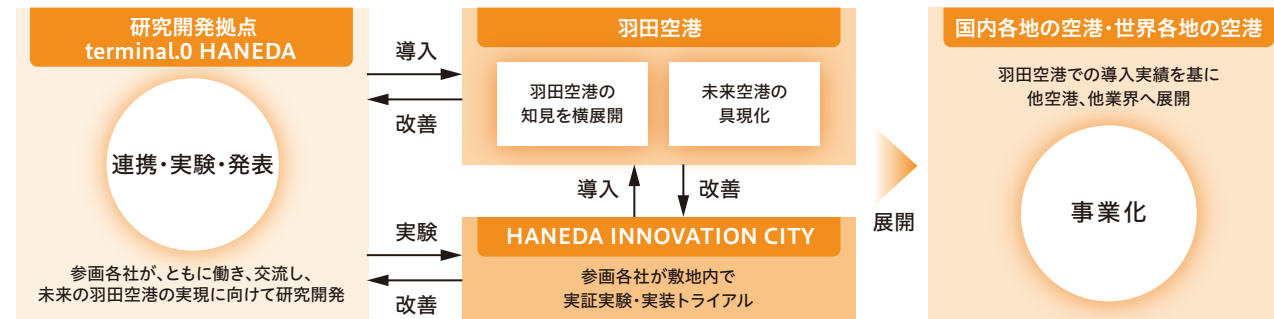
### 先進的な空港づくり

#### 研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」

当社が構成員(出資会社)として運営参画している「HANEDA INNOVATION CITY」に、2024年2月末、異業種連携で空港課題の解決に取り組む研究開発拠点として「terminal.0 HANEDA」を開業しました。空港の価値向上に資するソリューションの研究開発を行うR&Dとコワーキングの拠点で、専門性の高い企業や団体と横断的に連携し、作り出した成果を羽田空港の各ターミナルや全国・世界の空港に展開することを目指しています。



#### 開発から空港実装の流れ



#### 開発を経て 空港での実証実験に進んだ主な事例

##### 空港での 実証実験

10件  
(2024年度末時点)

##### 旅行者向け衣類圧縮サービス

※検証期間：2024年11月13日・14日・25日～27日

役割 旅行後の着用品衣類が圧縮され持ち運びが容易になり、お土産購入機会の創出や衣類廃棄の削減

検証エリア 第2ターミナル一般ロビー

検証内容 煩雑な手荷物に困っている旅客やリバック台を利用している旅客を対象に、圧縮体験を促し、使用感や満足度についてのアンケート調査を実施することで、具体的な潜在ニーズを検証

連携企業 株式会社SJOY

※検証期間：2024年12月16日～20日

役割 空港でのチェックインや手荷物預け手続きによるロビー混雑緩和、旅行中の手荷物が減ることによる移動負担の軽減

検証エリア 第3ターミナル一般ロビー及びJapan Duty Free GINZA(市中免税店)

検証内容 市中免税店においては空港外で手荷物を預ける機能を新たに整備し、空港外での手荷物預けの効果を検証

手荷物の輸送、保管、管理等の運用面での課題の検証

連携企業 トーヨーカネット株式会社

※検証期間：2024年10月11日～11月1日

役割 保安区域内で走行するWHILL自動運転サービスにおける上下階移動ニーズへの対応

検証エリア 第2ターミナル保安区域

検証内容 WHILLとエレベーターを自動連携させ、スムーズな上下階移動を可能とする試み

実際のトライアルで安全性と満足度、サービス品質を検証

連携企業 WHILL株式会社

※検証期間：2024年12月16日～20日

役割 空港でのチェックインや手荷物預け手続きによるロビー混雑緩和、旅行中の手荷物が減ることによる移動負担の軽減

検証エリア 第3ターミナル一般ロビー及びJapan Duty Free GINZA(市中免税店)

検証内容 市中免税店においては空港外で手荷物を預ける機能を新たに整備し、空港外での手荷物預けの効果を検証

手荷物の輸送、保管、管理等の運用面での課題の検証

連携企業 トーヨーカネット株式会社

※検証期間：2024年12月16日～20日

役割 空港でのチェックインや手荷物預け手続きによるロビー混雑緩和、旅行中の手荷物が減ることによる移動負担の軽減

検証エリア 第3ターミナル一般ロビー及びJapan Duty Free GINZA(市中免税店)

検証内容 市中免税店においては空港外で手荷物を預ける機能を新たに整備し、空港外での手荷物預けの効果を検証

手荷物の輸送、保管、管理等の運用面での課題の検証

連携企業 トーヨーカネット株式会社

## VOICE



日本空港ビルディング株式会社  
事業開発課 課長代理

宮内 優花

#### 人のこころを動かす空港を目指して

「terminal.0 HANEDA」では、五感に訴える心地よい空間づくりや、記憶に残るサービス体験の提供に取り組んでいます。空港では、旅立ちの高揚感や再会の喜びといった前向きな感情から、手続きなどの不安や焦り、別れのさみしさといった繊細な感情まで、さまざまな心の動きが生まれます。私たちは、そうした感情に寄り添い、心を和らげたり、前向きな気持ちを後押ししたりできるような空間や価値の提供を目指しています。参画企業の皆さまとともに、お客さまの感性に響く価値を探索しながら、新たなサービスやソリューションの実証実験を重ね、空港への導入を進めています。異業種連携から生まれる新たな発見や価値に触れるたびに、空港の未来に対する期待が高まります。これからも多様な視点と発想を取り入れながら、「人のこころを動かす空港」の実現に貢献してまいります。



## マテリアリティ

## 人財育成

## マテリアリティについての基本的な考え方

長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現には、「人財」が最重要資本であると認識しており、「人財のプロ集団化」を図るキャリア開発支援や、社員エンゲージメント向上に向けた職場環境整備など、人財育成をさらに推進していくことは、当社グループの持続的成長にとって重要な課題であると認識しています。



## 人財育成方針

「自ら考え挑戦する人財」の活躍



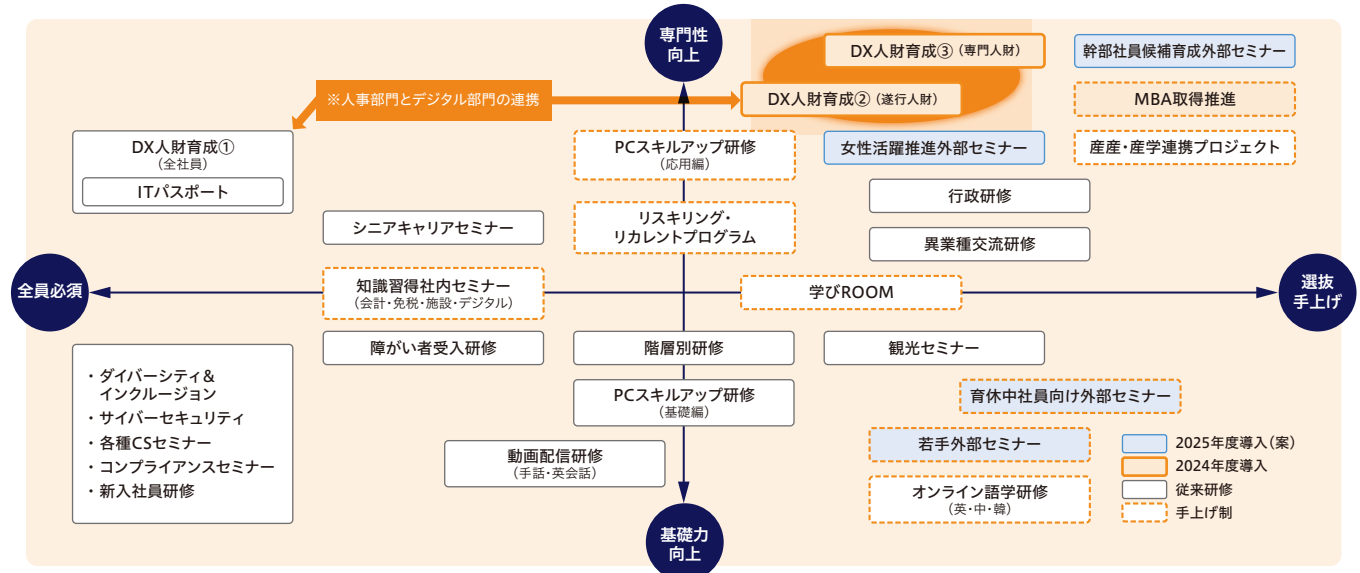
## 社内環境整備方針

多様な人財が互いを高め合う企業風土

## 主な取り組み

当社グループでは、組織・人財戦略(P.45-46参照)に基づき、役職員として必須の能力を養う一律の研修から、職階に応じた階層別の研修、空港運営特有の知識やDXなど専門性に特化した研修、社内アカデミーや手上げ制のプログラムなど、自主的な学び・挑戦をサポートするための多様な教育・研修制度を設けています。

併せて、多様な人財が個々の能力を最大限に発揮できる、ウェルビーイングな職場環境を目指して、役職員の心身の健康のサポートなどをはじめ、働きやすく、働きがいのある環境・制度づくりに努めています。



## 知識習得社内セミナーの実施

社員の知識、技能の向上を図るため、手上げ制の知識習得社内セミナーを設けています。当社独自の知識や事業に則した専門的な内容、さらに一般的なビジネススキルに関しても当社の事業内容に落とし込み、これまでに経理部門や免税部門・施設部門の内容において本セミナーを実施しました。2024年度はデジタル技術の活用・システムの管理・業務のDX化等の知識や技能の向上のため、デジタル部門に係る内容をテーマとし、当社で専門性を持つ方を講師に据えた知識習得社内セミナーを実施しました。



知識習得社内セミナーの様子

## カスタマーハラスメントに関する講演会の実施

当社グループでは、就業環境が害されるような行為からスタッフを守り、安心して働くことができるよう、2024年12月に「カスタマーハラスメントに対する方針」を策定しました。また、カスタマーハラスメント対応への周知を進めるとともに、企業として講じるべき対応についての講演会も実施しています。働きやすい環境づくりを通して、引き続きお客さまへ高品質なサービスを提供し続けられるよう努めてまいります。



カスタマーハラスメントに関する講演会の様子

## マテリアリティ

## DEIの推進及び人権の尊重

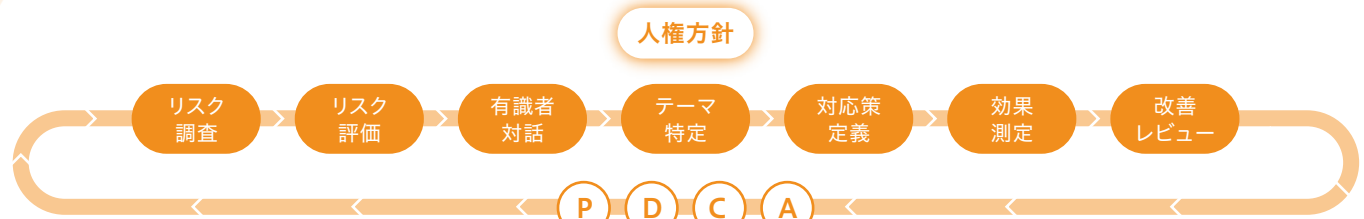
## マテリアリティについての基本的な考え方

世界各国・日本全国から、さまざまなお客さまを迎え入れる当社グループにとって、多様な文化や考え方を尊重するとともに、物販や飲食事業をはじめ、事業全般におけるサプライチェーンを含めた人権を尊重することは重要な責務であります。企業の基盤として、DEIや人権尊重を推進していくことは、重要な課題であると認識しています。 ※ DEIとは、ダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公平性)、インクルージョン(包摂性)の略称

## 主な取り組み

## 人権デューデリジェンスの実施

事業活動におけるDEIや人権の尊重を推進するため、人権・調達に係る方針類を定めるとともに、人権デューデリジェンス(以下、人権DD)を実施しています。2024年度は、下記プロセスに沿って特定した人権上の重点課題に関して、改善計画を策定及び実施しました。その決定にあたっては、各分科会での協議に加え、取引先や協力会社に対するアンケート調査や面談を行いました。人権DDのプロセスを通じて、各ステークホルダーとの持続的な関係構築を図ります。



## 課題1 施設管理運営に係る協力会社の労働環境の把握

人手不足等が懸念される中、事業の基盤となる施設管理運営を支える協力会社の労働環境が適切に保たれていることは重要であるため、まず警備・清掃の領域からアンケート等による労働環境の把握を行い、負の影響が確認された場合には低減策を協議します。

2024年度は改善計画に基づき、清掃協力会社2社・警備協力会社2社と面談を行い、雇用管理や労働環境の状況、人権尊重に関する課題認識や改善要望について幅広く対話を行いました。

従業員(派遣社員含む)の労働管理については適正に行われており、酷暑対策をはじめとする労働環境の改善にも継続的に取り組まれていることが確認できた一方、航空旅客の急速な回復による各社の要員増により、施設制約のあるエリアにおいて一部休養スペース等の狭隘化が生じていることが確認されたため、現地の状況をさらに調査の上、緩和策について関係者で検討を行い、改善策を講じました。

対話を通じて課題と対応の方向性が整理できたため、次年度以降は、取引先に対するガイドライン適合調査の結果を踏まえつつ、ほかの警備・清掃協力会社や、新たな対象業務として配送協力会社への調査を、年間数社レベルで継続します。

## 課題2 物品販売業・飲食業に係る商品のサプライチェーン上の人権リスクの把握

日本の空の玄関口として、提供する商品に係るサプライチェーン上のリスクを低減することは重要であるため、まずは当社オリジナルの服飾製品や直営店で提供するコーヒー等から、優先してアンケート調査や面談によるサプライチェーン上の人権リスクの把握を行い、負の影響が確認された場合には低減策を協議します。

2024年度は改善計画に基づき、紅茶商品における茶葉の仕入企業、カシミア服飾製品の製造会社、コーヒー豆を取り扱う取引先、直営店で販売するカカオの主要な取引先、計6社との対話を行いました。調査の結果を踏まえ、人権に関わるリスクは適正に管理されていることを確認しました。

今後も定期的に取り先との対話を継続し、サステナブル素材への移行の進捗状況を確認していきます。



コーヒー(コーヒー豆)を取り扱う取引先との対話の様子

## 継続して取り組むその他の人権に関連するテーマ

2023年度の人権リスク調査において、リスクの早期把握と改善対応の仕組みが機能し、人権侵害を未然に防止できていることが確認されているものの、今後の社会環境の変化が人権の負の影響につながることはないよう、以下の3項目を継続して注視、対応していくテーマとしました。

それぞれについて、「カスタマーハラスメントに対する方針」の策定、役職員へのセキュリティ教育やCSIRTの立ち上げなどを通じたサイバーセキュリティ対策、お客さまから寄せられるご意見・ご要望に対する改善をはじめとしたさまざまな取り組みを実施しており、継続的に対応を進めています。

従業員の働きやすい職場環境

利用者の個人情報管理

多様化する利用者への対応

詳細

日本空港ビルグループ人権方針 [https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/human\\_rights\\_policy.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/human_rights_policy.pdf)

日本空港ビルグループにおける人権尊重に関する取り組み(詳細版)

[https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human\\_rights\\_Initiatives.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human_rights_Initiatives.pdf)



## 地域・地方への貢献

## マテリアリティについての基本的な考え方

当社グループは、大田区、東京都など事業拠点地域との良好な関係の上で事業を展開しているとともに、各地方都市と首都圏との人の往来に支えられて事業を行っています。多くのお客さまにご利用いただく羽田空港という「場」を最大限に活用し、地域・地方との交流創出や魅力発信に取り組むことは、当社の持続的成長にとって重要な課題であると認識しています。

## 主な取り組み

## 地域活性化・地方創生への貢献に向けて

年間8,000万人を超えるお客さまが利用される羽田空港という「場」のポテンシャルを活用し、当社グループの事業を起点とした地域活性化・地方創生の取り組みを行っています。地方自治体や航空会社などをはじめとした事業パートナーとも連携してプロモーション(催事・イベント)を実施し、地域の魅力発信や観光PR、特産品の流通促進につなげていきます。2024年度は34件のプロモーションを実施したほか、「羽田産直館」や「JAPAN MASTERY COLLECTION」、「和蔵場」等の店舗及び「羽田産直セクション」等のECサイトにおいて、地域産品の展開も拡充しています。今後も人・産業・文化の交流拠点として、地方・地域の特色を広く発信し続けてまいります。

地域連携  
プロモーション  
実施回数

2024年度実績

34件



北海道 秋の味覚祭in羽田空港



東根市との連携プロモーション



2023年度に第1ターミナルで開業した「羽田産直館」では、物販×飲食×サービスを複合した産直事業を展開しています。同店では、「日本を知る。羽田で知る。」をテーマに、新鮮な一次産品や全国各地の特色あふれる産品を販売するほか、オープンキッチンやイートインコーナーでは、地域の旬の素材を使用したスムージーや定食などのフードメニューを提供しています。またイベントスペースでは、全国自治体と連携したプロモーションを実施しており、全国1,718市町村の「食・観光・住」の魅力を発信しています。2024年度の地域連携プロモーションでは、特産品の販売に加え、ホタテ釣り体験(北海道)や、採れたてさくらんぼの試食(山形県東根市)、ご当地マスコットキャラクターのグリーティング(群馬県)などを実施しました。今後も全国からお客さまが集まる羽田空港の場の価値を活かしながら、地域の活性化に貢献してまいります。

詳細

羽田産直館

<https://haneda-sanchokukan.jp>

2023年度に第3ターミナル出国エリアに開業した「JAPAN MASTERY COLLECTION(ジャパン マスタリー コレクション)」(以下、JMC)では、日本から旅立つ国内外のお客さまとのタッチポイントである羽田空港という「場」を活かして各地域の魅力ある産品を紹介することで、日本のものづくりに対するグローバル評価の向上に貢献します。また、JMCを通じて、歴史や文化に裏付けされた“ものづくりを産業化”し、生産者へ還元される“循環型のプラットフォーム”を構築することで、日本の優れた素材・技術・感性を担う後継者の育成・資金還元や地域での新たなビジネス創出、地域の評価向上への貢献を目指します。開業以来、現代アートの展示販売や東京都・香川県等の伝統的工芸品や暮らしに息づく美意識を紹介・販売する期間限定のポップアップイベントを開催し、パートナーと連携して羽田空港から日本や地域の魅力発信に努めてきました。今後もJMCブランド事業を通じて、羽田空港の価値向上に少しでも寄与できるようブランドとして販売チャネルの拡大、PR、インバウンド顧客のマーケティングにも努めてまいります。

## 羽田空港で培ったノウハウ・導入製品の他空港等への展開

他企業などと連携して、羽田空港で培った運営ノウハウを国内外の他空港へ展開しており、その一環として、2024年度には茨城空港へ当社が運営する「JAPAN DUTY FREE 茨城空港店」をオープンしました。海外においては、China Duty Free Groupが運営する商業施設にて、期間限定のPOP UPイベントを展開し、日本の特産品の紹介・販売を行っています。これにより、地域の魅力を海外の消費者に直接届けることで、観光誘致の促進や地域ブランドの認知向上に貢献しています。また、岡山空港をはじめとして、先進的な技術を活用したロボットを他空港や施設へ採用いただいており、当社としての新たな収益源を確保しつつ、地元経済や観光業の発展に貢献し、人手不足の解消など地方空港の活性化にも努めてまいります。



JAPAN DUTY FREE 茨城空港店



マカオでのPOP UPイベントの様子



岡山空港で採用されたロボット

## 国内外空港・地方自治体との連携

空港業務のさまざまな分野にわたって緊密な相互連携を行い、更なる空港機能強化を推進するべく、那覇空港ビルディング株式会社と包括的連携協力に関する覚書を締結しました。那覇空港と羽田空港はともに24時間空港であり、国管理空港において旅客ターミナル運営事業を担っています。今回を契機として、両社がより親密な関係性を構築した上で意見交換・情報共有を活発に行い、2030年訪日外国人旅行者数6,000万人の政府目標に向けた受入環境の整備、空港の集客力を活かした地方創生・地域活性化、テロや災害に強い空港づくり、少子高齢化社会における人財育成と確保、空港脱炭素化を通じた社会貢献など、空港機能の強化や諸課題の解決、そして企業としての成長を図っていきます。

HANEDA  
Japan Airport Terminal

## 実際の取り組み事例

## 大・沖縄フェア in 羽田空港

両社の包括的連携協力に基づく取り組みの第1弾として、2025年7月に第1ターミナルのイベントスペース及び羽田産直館にて、「大・沖縄フェア in 羽田空港」を開催しました。本プロモーションでは、特産品や人気グルメの販売、特設ステージでの琉球伝統芸能の披露などを通じ、沖縄県の食と観光の魅力を発信するとともに、会場内に募金箱を設置し、首里城の復興・復旧支援も行いました。



そのほか、国外空港や自治体との包括連携協定を締結しています。深い結びつきによりさまざまな取り組みを実施し、交流創出を通じて相互の成長につなげていきます。

## 鹿児島県との包括連携協定

当社グループの株式会社羽田未来総合研究所は、鹿児島県と包括連携協定を締結しており、地方創生への取り組みの一環として、情報発信型ショップ&カフェ「和蔵場」において、鹿児島南大隅町佐多辺塚の希少な日本ミツバチの蜂蜜「凜」を販売しています。



## 地元企業と連携したイベントの開催

当社は、研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」において、地域社会への還元を目的に、大田区内企業とともに地域向けイベントや、当施設参画企業の方々を対象とした大田区を理解する地域周辺ツアーなどを実施し、地域との連携を目指しています。2024年度においては、「R&D拠点と地域のつながりによる新たな価値創造」をテーマに、日本のものづくり最前線の町でもある大田区の町工場について知り、共創拠点が地域とつながり交わることで生み出すことができる新たな価値についてディスカッションするイベントや、参画企業の方々と新たな共創の可能性を見出すべく、大田区のものづくり企業3社を見学するツアーを実施しました。異業種の連携を促し、地元企業のノウハウや技術を掛け合わせることで、羽田空港の新たな価値の創造にもつなげていきます。



「terminal.0 HANEDA」での地域向けイベントの様子

## 地域社会での次世代育成

大田区立小学校と連携し、自分たちのまちの中にある羽田空港を学習素材とした活動に当社社員が参加し、出前授業や空港案内を実施しています。多種多様な人が利用する空港から「人権」について考え、旅客ターミナルの運営や施設機能から「環境」について学び、また、空港で働くさまざまな職種や役割を知る「キャリア教育」を主な題材としております。2025年度より大田区の新教科「おおたの未来づくり」の連携企業として参画し、地域社会との共存共栄と次世代育成に向けて、地域社会との積極的な取り組みを進めています。



大田区立小学校での出前授業の様子



## 公正な事業活動の推進

### マテリアリティについての基本的な考え方

旅客ターミナルの運営という公共性の高い事業を行う当社グループにとって、法令や社会的規範は当然にして遵守すべきであります。さらにガバナンス体制を強化するとともに、健全で透明性の高い経営を行い、公正な事業活動を推進していくことは、社会課題解決へもつながり、重要な課題であると認識しています。

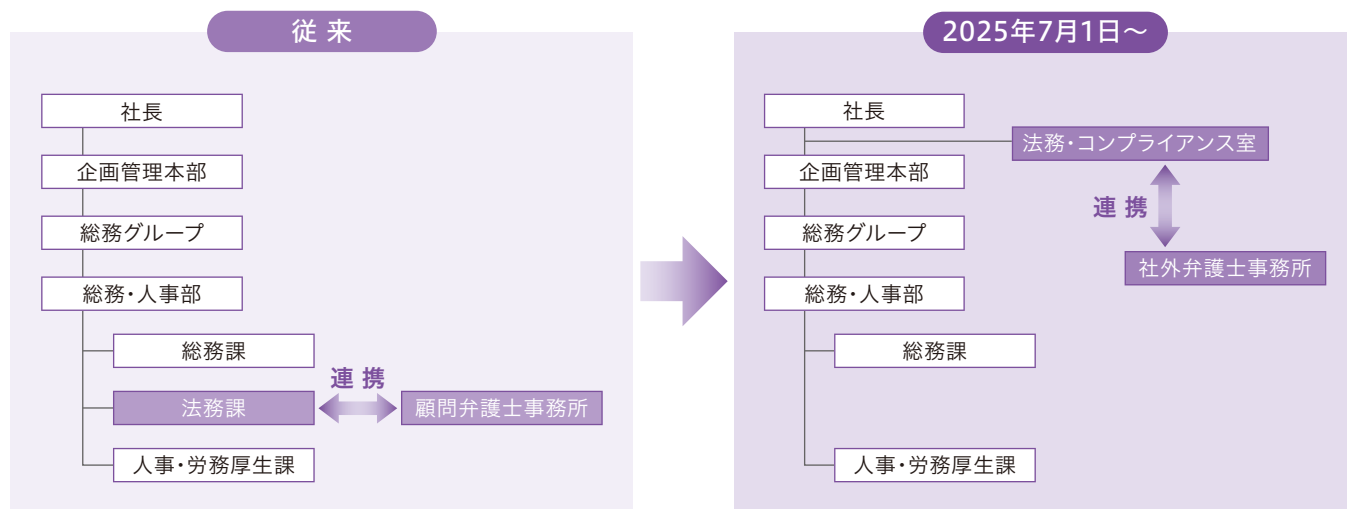
### 主な取り組み

#### 再発防止に向けた「組織風土の改革」

当社は、当社子会社の取引先事業者の選定等に関し、当社が定めるコンプライアンス基本指針に反する極めて不適切な対応が行われていた問題について、特別調査委員会の調査報告書による提言をもとに再発防止策を策定いたしました。その一環として、また本マテリアリティ「公正な事業活動の推進」を図るため、「組織風土の改革」を推進してまいります。

#### コンプライアンス推進体制の変更

従来、当社総務・人事部に属する組織として法務課を設置し、コンプライアンス情報窓口として内部通報を受け付ける役割を担っておりましたが、特別調査委員会の調査において、通報ルートにつき、通報者が安心して利用できる窓口を確保するよう提言がありました。今般、心理的安全性と内部通報制度の機能を確保するべく、本部組織から独立したグループ全体のコンプライアンス部門を担う「法務・コンプライアンス室」を新設いたしました。当室は、監査等委員会及び利害関係のない（顧問弁護士事務所ではない）弁護士事務所（以下「社外弁護士事務所」）と連携し、経営陣から独立した体制により適切な対応・解決に取り組めます。



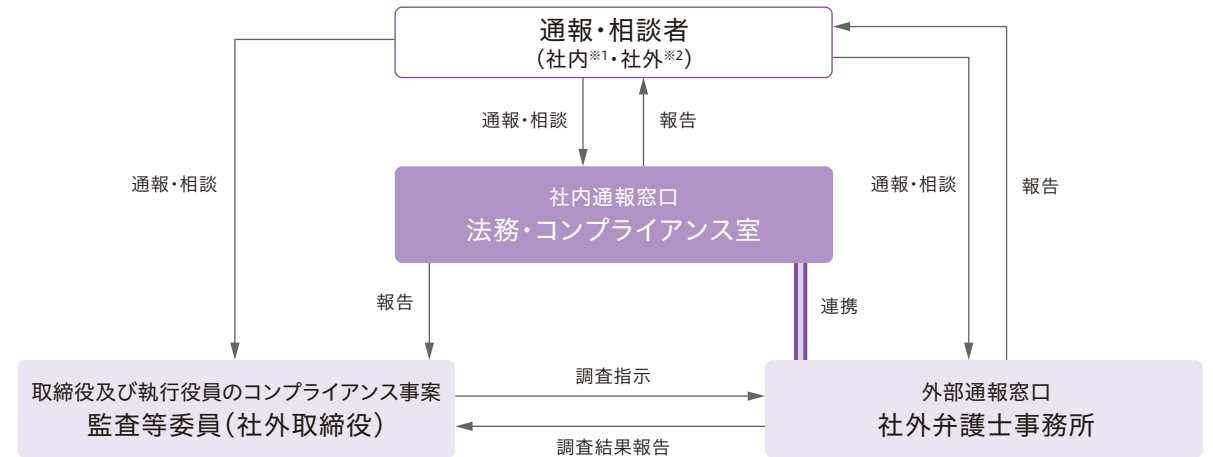
#### 実効性のあるコンプライアンス通報窓口の再整備

法務・コンプライアンス室の新設に伴い、当社役職員がコンプライアンスに関する重要事項を直接通報・相談できる、公益通報者保護法に対応した「日本空港ビルグループ社内コンプライアンス通報窓口」を法務課から移管しました。加えて、心理的安全性の観点から、通報者が安心して利用できる「日本空港ビルグループ外部コンプライアンス通報窓口」を、社外弁護士事務所に変更いたしました。なお、取締役及び執行役員のコンプライアンス事案に関しては、独立性の高い監査等委員である社外取締役へ直接通報できる仕組みを構築しました。

当社グループにおきましては、グループ全体における内部通報制度の運用状況について、監査等委員会に対し適時適切に報告を行う体制を整備するほか、当社グループ会社での法令・規程違反の発覚時、迅速に当社取締役会や関係部門等に報告されるよう、報告体制を再構築いたします。また、外部取引先においても利用可能な通報窓口として、今後更なる周知を図ってまいります。

実効的な内部通報制度の整備は、経営トップが関わるガバナンスの機能不全を未然に防ぐ、重要な防波堤の一つであることを強く認識した上で、通報受領後の事案処理プロセス（本人対応、弁護士連携等）の明確化により透明性の高いプロセスとなるよう工夫するとともに、当社をはじめ当社グループ全体等へも再周知することで、誰もが安心して利用できる通報窓口を構築してまいります。

#### コンプライアンス通報・相談フロー図



※1:当社グループ各社の従業者（原則退職後1年以内の者を含む）

※2:当社グループ各社の取引先、協力会社等の従業者及び特定受託業務従事者（いわゆるフリーランスを含み、原則退職後又は業務委託契約の終了後1年以内の者を含む）

詳細 ▶ [コンプライアンス基本指針](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/ir/compliance.pdf) <https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/ir/compliance.pdf>



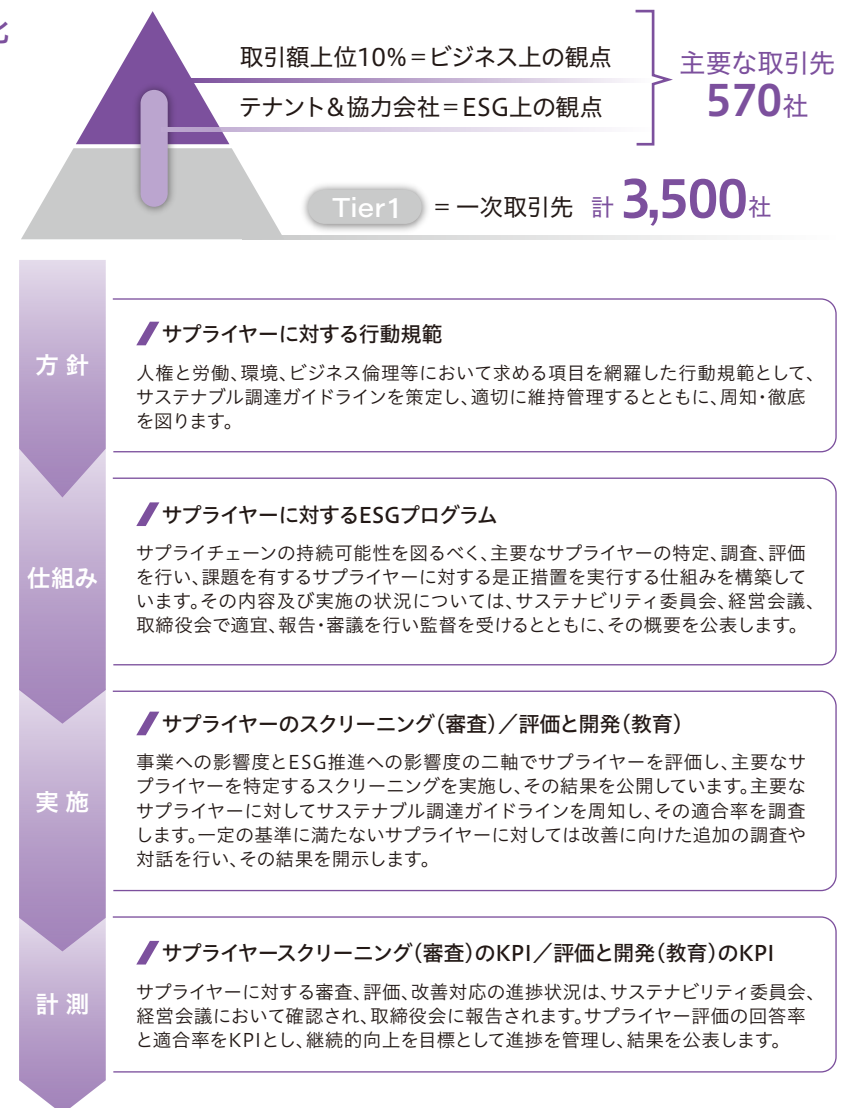
#### サプライチェーンマネジメントの継続強化

当社グループでは、サプライチェーンの適正な管理と公正な調達慣行を推進するため、調達方針及びサステナブル調達ガイドラインを策定し、主要な取引先への周知とガイドラインへの適合調査（アンケート調査）を行っています。

主要な取引先は、当社グループの一次取引先約3,500社のうち合計約570社を、二つの観点でスクリーニングし選定しました。一つは、ビジネス上の観点から「取引額の90%を占める上位10%の取引先」を、もう一つは、セクター固有のリスクとしての労働管理や環境管理などESG上の観点から、「当社グループと一体となってターミナル運営にあたるテナントや運営協力会社など」を選定しております。

なお、アンケート調査の結果、質問項目の半数以上もしくは人権項目の半数以上が不十分となった7社には、追加で聞き取り調査も実施し改善を促しています。

当社では、今般のコンプライアンス基本指針に反する不適切な行為が行われていた事案を受け、ガイドライン記載項目「公平・公正で誠実な取引の実施」の更なる徹底が必要と認識しております。取引先も含めガイドラインの周知徹底を図るとともに、ESGプログラムの着実な推進により、2030年までにアンケート調査の回答率・適合率を継続的に向上させていくことを目標とし、引き続き取り組んでまいります。



詳細 ▶ [日本空港ビルグループにおけるサプライチェーンマネジメントに関する取り組み（詳細版）](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human_rights_Initiatives.pdf)

[https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human\\_rights\\_Initiatives.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human_rights_Initiatives.pdf)





リスク管理の強化

マテリアリティについての基本的な考え方

旅客ターミナルの運営という公共性の高い事業を行う当社グループにとって、事業の継続性を確保することは社会的な使命であります。新たなリスクが出現する不確実性の高い社会において、事業環境を取り巻くリスクを把握し、対策を講じることで、組織にレジリエンスを確保・維持し続けていくことは重要な課題であると認識しています。

主な取り組み

リスクマネジメント

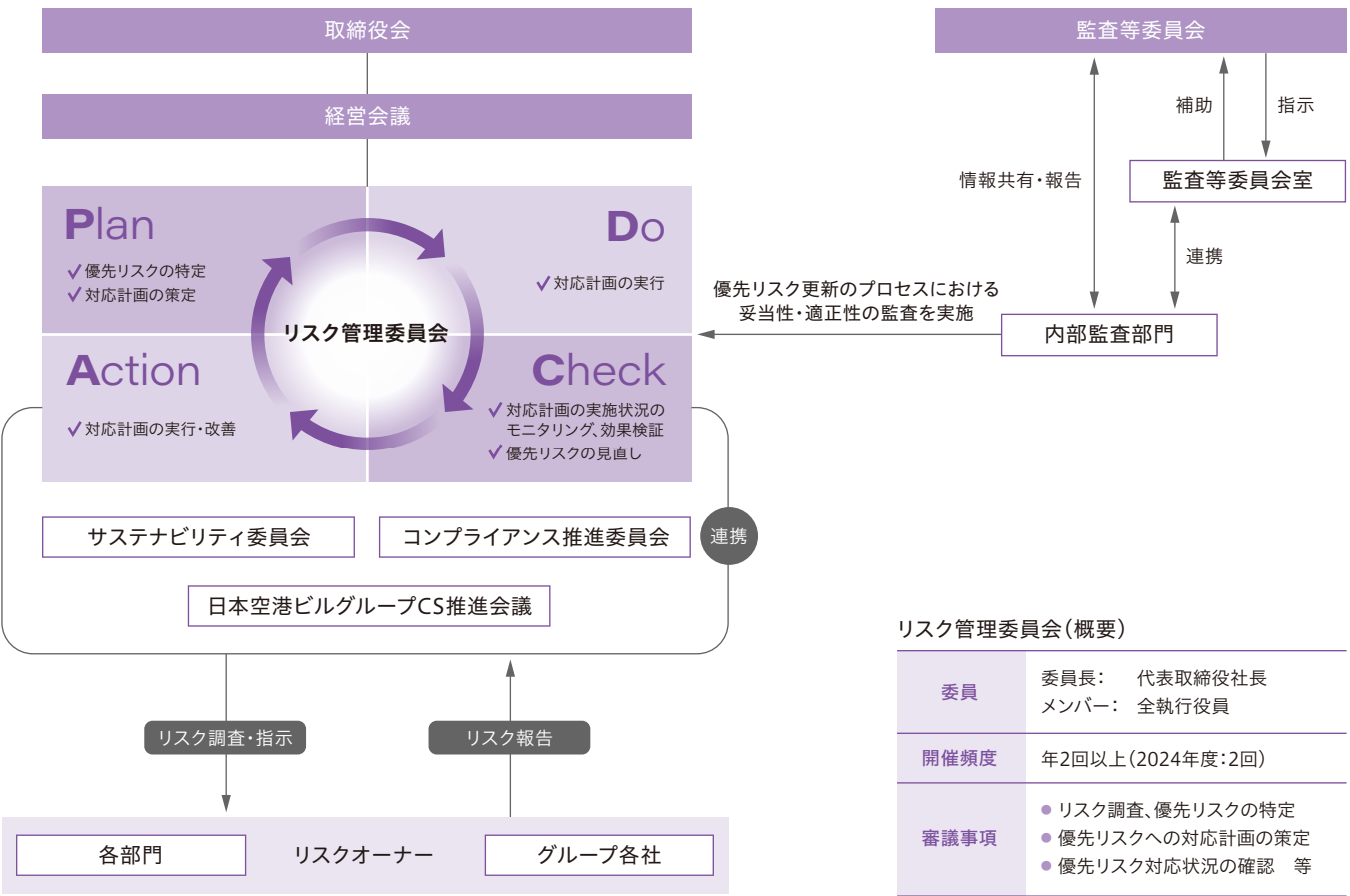
推進体制

当社グループでは、リスクマネジメントの着実な運用を図るべく、代表取締役社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。当委員会では、リスクマネジメントに関する取り組み全体の方針・方向性や、定期的なリスク調査の実施と優先的に対応すべきリスク（以下「優先リスク」）の特定及び改定、優先リスクへの対策の確認と進捗の管理等を行います。

当委員会における審議事項は、経営会議において戦略との整合性を踏まえた審議がなされたのち取締役会に報告・審議され、監督を受けています。また、当委員会は、サステナビリティ委員会やコンプライアンス推進委員会等の関連委員会と連携し、気候変動や人権、サプライチェーンといったサステナビリティ関連リスクを含む全社的リスクマネジメントを推進しています。

当社グループでは当委員会を中心に、年に一度、下図PDCAサイクルに基づく全体プロセスを実行し、国内外の社会経済情勢及び事業環境の変化・動向の調査や各部門や当社グループ各社等へのリスク調査を参考に、優先リスクの特定と年度計画を決定します。計画実行後の進捗管理と効果検証は半期に一度行い、繰り返し見直す体制としており、このプロセスにおける妥当性・適正性は、内部監査部門による監査を実施しています。

なお、今般のコンプライアンス基本指針に反する不適切な行為に対する改善策として新設する「監査等委員会室」が監査等委員会の運営を補助し、内部統制部門との連携を深めることにより、監査体制の実効性をより強化してまいります。



優先リスクの評価・分類

優先リスクは、影響度及び頻度(拡大速度)の二軸評価を行った結果、当社グループの事業にとって重要性が高いと評価した18項目を特定しております。特定した優先リスクは下表のとおり4つに分類した上で、損失の防止と機会の進展の両面からリスクオーナー(各部門・グループ会社)が対応策を決定し、リスク管理委員会が年度計画として承認します。

2024年度においては、「人財不足・育成不足・エンゲージメント低下」に対し従業員エンゲージメントサーベイを実施する、「DEIの推進・人権尊重の不足」に対しカスタマーハラスメントに対する方針を策定するなど、取り組みを向上させました。2025年度は、優先リスク「グループガバナンスの不足」を「グループガバナンスの機能不全・コンプライアンス意識の欠如」へ変更し、経営の透明性と社会的信頼確保に向けて取り組みを強化いたします。(取り組みの詳細につきましては「コーポレートガバナンス(P.65-67)」に記載しております)

今後顕在しうる新たなリスクについても、継続的に注視し早期認識と迅速な対応に努めるとともに、リスク管理体制及びプロセスも、事業環境の変化や当社グループの成長に合わせて継続的に見直し実効性を確保することで、グループ全社的な企業体質の強化と総合力の向上に努めてまいります。

分類	優先リスク	
危機管理(外的要因) 顕在化を抑止する必要があるもの	・テロ・破壊活動 ・重大な感染症のまん延	・空港機能の著しい低下(自然災害・事故) ・サイバーセキュリティ対策不備
業務プロセス(内部要因) 顕在化を抑止する必要があるもの	・商品管理不備(食の安全・過剰在庫)	・サプライチェーンマネジメントの不備
経営基盤 構築が不十分な場合にそれ自体がリスクになるもの	・人材不足・育成不足・エンゲージメント低下 ・グループガバナンスの機能不全・コンプライアンス意識の欠如 ・DEI推進・人権尊重の不足	・財務制限条項抵触 ・同意なき買収
事業環境変化 外部環境の変化による顕在化が想定され、経営戦略において損失の防止もしくは機会の伸長(転換)の反映が求められるもの	・環境課題への対応 ・新規事業・買収・設備投資の実施 ・売上構成多様化(航空依存緩和)の遅れ	・行動様式変化・技術革新への対応の遅れ ・市況の急激・大幅変動 ・政策(公的規制)の変更 ・国際情勢の変化

詳細 日本空港ビルグループにおけるリスクマネジメントに関する取り組み(詳細版) <https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/ir/000015930.pdf>

2024年度の取り組み

「BCM格付(DB)サステナビリティ評価認証サービス」の活用

当社では、防災訓練やBCP(事業継続計画)策定により、自然災害・事故に備えた対策を講じています。これら取り組みの水準を可視化・評価いただくことで更なる強化を図るべく、DBJ(株式会社日本政策投資銀行)による「BCM格付(DB)サステナビリティ評価認証サービス」を活用しました。結果、「防災及び事業継続への取り組みが優れている」との評価を頂戴しましたが、フィードバックいただいた改善点(訓練頻度や他社との協力関係構築など)を踏まえ、対策の強化に取り組んでまいります。



受賞式の様子

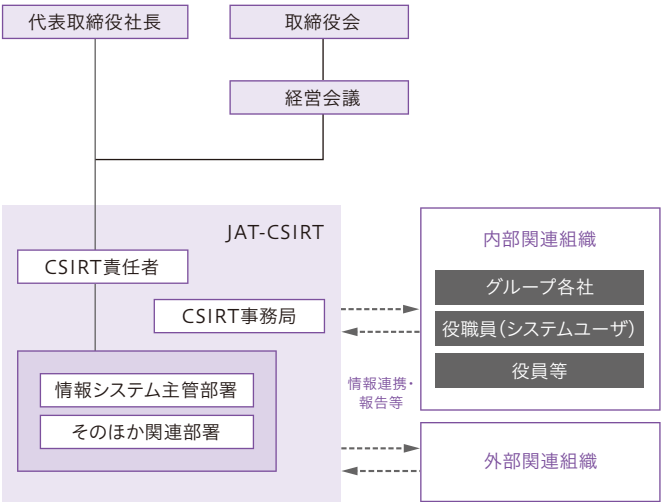
サイバーセキュリティ対策の強化

当社ではDX推進と同時に、事業継続や情報資産を守るためのサイバーセキュリティ対策とグループ全社のITガバナンス強化に取り組んでいます。

24時間365日の常駐監視体制による安定したITシステム稼働に加え、ITシステム運用継続計画(IT-BCP)を定め、有事の際には、初動対応やCSIRT(サイバーセキュリティに関わる全社的対応体制)の立ち上げ、迅速な復旧に努めることとしています。また、日頃の取り組みとして、役職員へのセキュリティ教育も実施しています。

実施した訓練	回数	人数
標的型メール訓練	年2回	延べ3,792名
e-ラーニング	年1回	1,906名
CSIRT訓練	年1回	約30名※

※見学者含む





# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス体制の再構築に向けて

当社グループは、公共性の高い事業を担う企業グループとして、コーポレートガバナンスが経営上重要な事項であるとの基本的な考えから、創業以来、社外役員を選任するなど、経営の透明性確保及びコーポレートガバナンスの強化に努めてまいりました。しかしながら、当社において、当社子会社の取引先事業者の選定等に関して、当社が定めるコンプライアンス基本指針に反する極めて不適切な対応が経営トップによって行われていた事案が判明し、特別調査委員会の調査により、当社及び当社グループ内の牽制機能が十分に機能しなかったこと、そのため本事案に関し取締役会に報告がなされず、取締役会がその牽制機能を果たす契機を失っていたことが指摘されました。

当社では、株主の皆さまやお客さまをはじめとしたステークホルダー皆さまからの信頼を取り戻すため、二度と同様の問題を繰り返さぬよう、コーポレートガバナンス体制の再構築に全力で取り組んでまいります。

## コーポレートガバナンスの強化・充実

再発防止策は、2025年5月9日に公表しました特別調査委員会「調査報告書」を踏まえた、2025年6月12日付「再発防止策の策定及び取締役の処分に関するお知らせ」にて公表しており、具体的には以下のとおりです。

当社は、各再発防止策について速やかに検討・実行し、当社グループ全体におけるコーポレートガバナンスの強化・充実に取り組んでまいります。

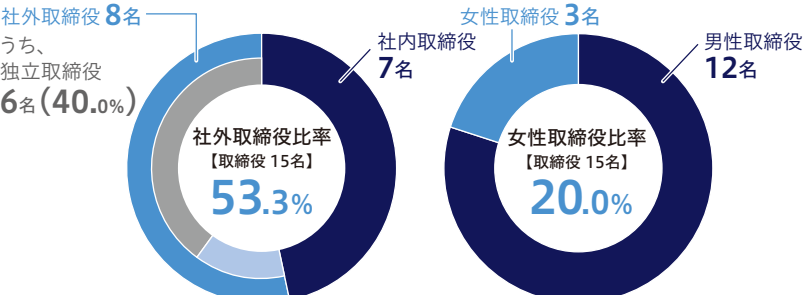
### 再発防止策 ※ 2025年6月12日付「再発防止策の策定及び取締役の処分に関するお知らせ」より一部抜粋

経営体制の刷新	・ 経営トップを刷新し、取締役会の過半数を社外取締役とする。 ・ 相談役制度及び役付取締役を廃止する。
最高経営責任者の後継者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	・ 指名・報酬諮問委員会の委員長を独立社外取締役から選任する。 ・ 社外取締役主導で最高経営責任者の後継者育成計画や社内役員の選定基準の在り方、指名プロセスの透明化についての議論が行える体制を整える。
経営トップへの牽制機能の強化	・ 常勤の監査等委員を新たに1名選任し、内部監査部門との連携を強化する。 ・ 「監査等委員会室」を新設し、監査等委員会による監査の実効性を確保する。 ・ グループ会社の非常勤監査役は監査等委員会室に籍を置き、関連情報の共有を図るとともに、業務に関する支援を受ける体制とする。 ・ 内部統制部門、内部監査部門の担当役員を選任し、内部統制システムに係るグループ監査機能の実効性を強化する。
組織風土の改革	・ グループ全体のコンプライアンスを担う「法務・コンプライアンス室」を設置。監査等委員会及び利害関係のない社外弁護士事務所と連携し、独立性の高い体制とする。 ・ 社内コンプライアンス通報窓口を、法務・コンプライアンス室に設置する。 ・ 心理的安全性の観点から、外部コンプライアンス通報窓口を、社外弁護士事務所に設置する。 ・ 取締役及び執行役員のコンプライアンス事案に関しては、独立性の高い監査等委員である社外取締役へ直接通報できる仕組みを構築する。
経営改善委員会の設置	・ 再発防止策を単なる形式的・一過性のものではなく、実質的に機能する内部牽制と社会的信頼回復の原動力となる経営改善委員会を新設する。
コーポレート・ガバナンス委員会の設置	・ 健全で透明性の高いガバナンス体制構築に向け、コーポレート・ガバナンスに関わる事項を協議する委員会を新設する。

### コーポレートガバナンス強化の変遷

1953年～	・ 社外役員の選定
2003年～	・ 任意の報酬諮問委員会の設置
2009年～	・ 執行役員制度の導入
2015年～	・ 任意の指名諮問委員会の設置
2016年～	・ 取締役会全体の実効性に係る自己評価・分析の開始
2022年～	・ 監査等委員会設置会社への移行
2024年～	・ 株式報酬制度の導入

### 取締役の構成



# 社外取締役メッセージ

企業としての自浄を促し、  
中長期的な企業価値向上に向けて  
新体制による成長を支えていきます

社外取締役  
監査等委員 岩崎 賢二

Outside director message

## ガバナンスの強化により、信頼回復を目指す

この度の当社子会社の取引先選定等における不適切な行為について、株主の皆さまをはじめ、関係する皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。

本件では、当社の経営トップによってコンプライアンス基本方針に反する極めて不適切な行為が行われていたことが確認され、国土交通省より厳重注意を受けました。当社は事案の発覚後、監査等委員を主体とした特別調査委員会を立ち上げ、私はその委員長として、外部の協力も得ながら社内調査を断行しました。信頼回復の鍵は、組織内部の力で問題を解決する「自浄作用」を示すことにあったと考えました。そのため、会社への忖度を一切排し、監査等委員としての役割を全うすべく徹底した調査を行い、調査報告書を取りまとめ、その調査結果に基づく原因究明と再発防止策を提言いたしました。結果的に、第三者委員会を設置することなく、我々の調査は自浄作用を十分に果たした調査であったと考えています。

本件の本質的な問題は二つありました。一つは経営トップのリーダーシップがあまりにも強く、社内でも反対意見が出せなくなっていたこと。そしてもう一つは、不適切行為が手続きや稟議上は社内ルールに基づいて行われていたことなどにより、問題の発見が困難であったことです。

問題の再発防止に欠かせないのは、質の高い情報を網羅的に収集し、問題の兆候を察知して未然に防止できる仕組みの構築です。だからこそ私たちは、引き続き、企業風土の改革に努めるとともに、常勤監査等委員や内部監査担当役員の設置、監査等委員会室の新設といった体制の強化を図り、監査体制の充実に努めていきたいと考えています。

調査報告結果を踏まえて、すでに当社は経営体制を刷新しました。これは会社としてガバナンスが効いた証であり、自浄作用を社会に示すことができたと考えています。



## 守りから攻めへ 持続的成長を支える社外取締役の視点

当社の監査等委員は、取締役も兼任し、経営陣の職務遂行についての「適法性」はもちろん、企業価値向上につながる「妥当性」についても判断する役割を担っています。そうしたことから、取締役会では中長期的な経営戦略にも積極的に関与し、2024年度は「空港飲食事業のあり方」や「トータル・エアポート・マネジメントの取り組み」などについて議論しました。

取締役会では、常に十分な事前説明を受けた上での活発な議論が交わされています。社外取締役はそれぞれ積極的に質問し、客観的・中立的な立場で、自らの経験を活かした意見を述べてきました。

次期中期経営計画の策定に向けた議論においては、私としては「守り」と「攻め」の二つの観点が重要だと考えています。まず「守り」として、再発防止策を着実に実行し、経営基盤を再構築すること。そして「攻め」として、羽田空港の発着枠が限界に近づく中で、航空旅客に依存しない事業の柱を確立していくことです。例えば、空港業界の中で他空港でも展開できるようなプラットフォームビジネスを強化する。そのうえでさらに、空港以外の業界でのビジネスに進出するなど、ビジネス領域の拡大については議論する価値があると考えています。持続的成長のために、空港が閉鎖されても成り立つようなビジネスへの挑戦も、今後は必要となるはずです。

## 新体制による新たな飛躍を支援していきたい

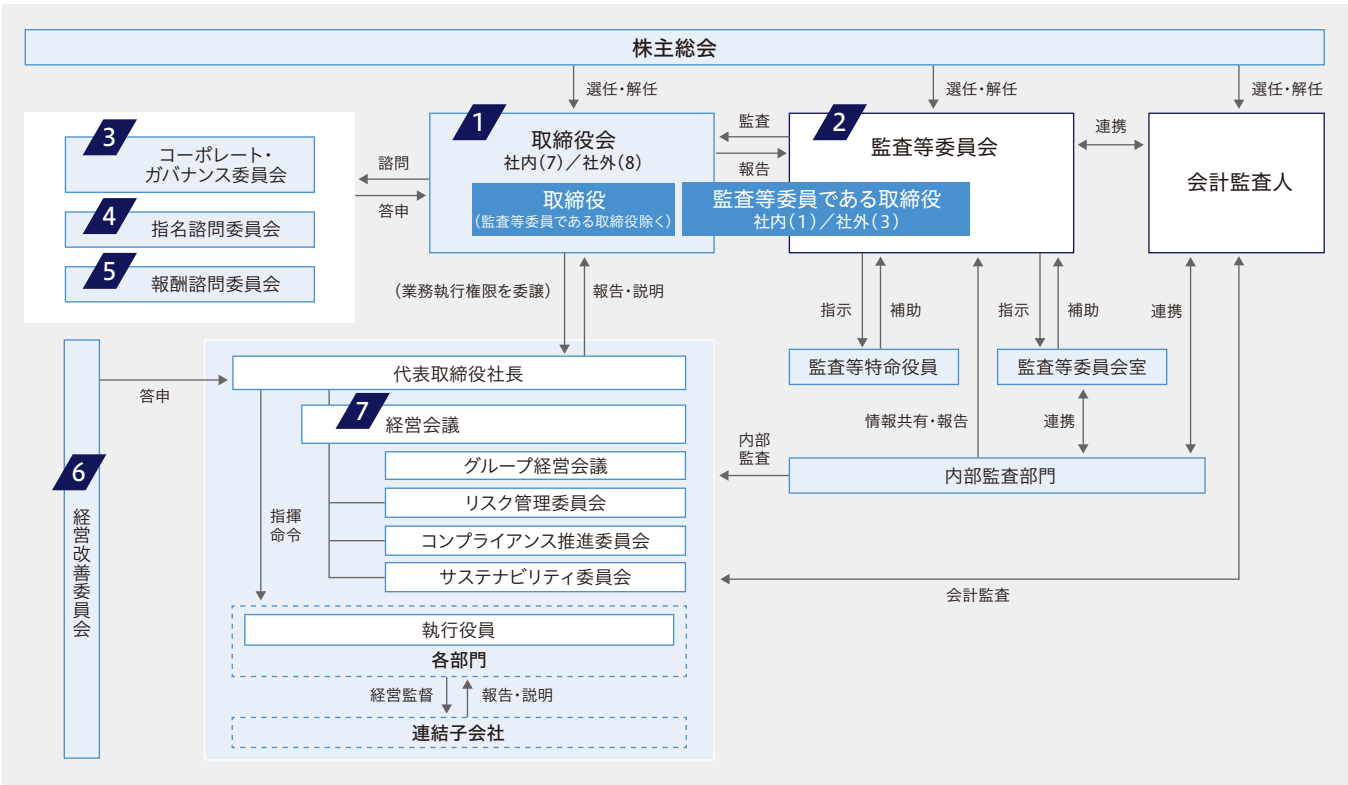
国有地において「空港」という社会インフラを担ってきた当社には、「公共性」を重視した着実な事業の推進が求められています。基本理念である「公共性と企業性の調和」を常に意識し、また、サステナビリティ経営の実践によって持続可能な社会へ貢献し続けることも忘れてはいけません。その先にある長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現に向けて計画が着実に前進するよう、私の立場からもしっかりと支えていきます。

就任にあたり、田中社長は「信頼と共創」をキーワードに、社員とともに新たな企業風土をつくり、「効率性と付加価値」を意識した事業運営を目指す、と社内にメッセージを出しました。新しい船出にあたり、私も監査等委員としての役割をしっかりと果たすことで、その大きな飛躍を支えていきたいと考えています。当社の企業価値の向上に、引き続き貢献していきたいと強く思っています。



体制図

今般の事案を受けた、再構築後のコーポレートガバナンス体制は下図のとおりです。



コーポレートガバナンスに関する会議体

		構成メンバー ※	実施回数	役割・目的
1 取締役会	15名	社内取締役 7名 社外取締役 8名	13回 2024年度	経営の基本方針、法令で定められた事項やそのほか経営に関する重要事項を決定するとともに業務執行状況の監督機能を果たすことを目的とする。
2 監査等委員会	4名	社内取締役 1名 社外取締役 3名	13回 2024年度	取締役の業務執行の適法性、妥当性及び経営の透明性、健全性の監視を目的とする。
3 コーポレート・ガバナンス委員会			新設	コーポレートガバナンスに関する事項を協議し、健全で透明性の高いガバナンス体制の確保に資することを目的とする。
4 指名諮問委員会	7名	代表取締役専務執行役員 1名 独立社外取締役 (独立社外取締役より委員長を選定) 6名	2回 2024年度	取締役候補及び執行役員の指名についての協議及び具申を行い、その透明性、妥当性及び客観性の確保に資することを目的とする。
5 報酬諮問委員会	7名	代表取締役専務執行役員 1名 独立社外取締役 (独立社外取締役より委員長を選定) 6名	3回 2024年度	取締役及び執行役員の報酬体系等に関し協議及び具申を行い、その透明性、妥当性及び客観性の確保に資することを目的とする。
6 経営改善委員会			新設	再発防止策の実効性の担保と推進役、継続的な経営改善の答申及び役員会との意見調整、経営層と社員の対話の機会創出及び信頼関係構築を目的とする。
7 経営会議	21名	代表取締役社長 (議長) 1名 以下役員等 20名	43回 2024年度	取締役会で決定した経営方針に基づき、業務執行に関する基本方針及び重要事項を審議し、併せて業務の全般にわたり監理することを目的とする。

※ 構成メンバーについては、2025年6月26日開催の第81回定時株主総会以降の構成メンバーを記載。  
※ そのほかの重要な会議体として、グループ経営会議、リスク管理委員会、コンプライアンス推進委員会、サステナビリティ委員会を設置しています。  
※ 監査等特命役員は経営会議に出席しているほか、取締役会に出席できるものとしています。

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、企業価値を高めることを目的として、2016年度から取締役会の実効性に関する自己評価・分析を実施しています。第三者機関により全取締役へアンケートを実施し、一部の取締役（監査等委員を含む）にはインタビューも実施しました。第三者機関に委託することで、匿名性と客観性の確保に努めています。

〈分析・評価方法〉

● アンケート調査	対 象 者：取締役15名（監査等委員である取締役を含む） 調 査 方 法：無記名方式によるアンケート（外部機関へ回答）	● 主な調査項目 ・取締役会のあり方 ・取締役会の構成 ・取締役会の運営 ・取締役会の議論 ・取締役へのパフォーマンス ・取締役へのトレーニング ・取締役への支援体制 ・株主との対話 ・モニタリング機能
● インタビュー調査	対 象 者：取締役4名（監査等委員である取締役を含む） 調 査 方 法：個別インタビュー（アンケート調査後に実施）	

実効性評価のプロセス



実効性評価における課題と対応

2024年度に行ったアンケートの結果では、取締役会の在り方や構成、議論、モニタリング機能等、概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しております。

一方で、取締役会の場以外での役員間の対話機会の創出や、役員トレーニングのうち十分でない分野への機会増については、引き続き課題として認識されたほか、グループ会社関連の内容を含めた議論の場を充実させる必要性が高まりました。

この結果を踏まえ、課題について検討の上、取締役会の機能向上に資する取り組みを継続的に進めます。加えて今般、再発防止策の一環として新設する「コーポレート・ガバナンス委員会」は、取締役会の実効性評価の在り方、評価結果の分析と改善策を検討し、取締役会への提言を行います。当委員会の活動も通じて、取締役会の更なる機能向上、実効性の確保に取り組んでまいります。

	認識した課題	取り組みとアプローチ
2023年度	● 取締役に求められている必要な知識の習得に係るトレーニングの機会 ● 取締役会の場以外での社外役員間の意見交換	● 取締役に對するトレーニングの機会増加 ● 社外役員間での対話機会の創出
2024年度	● 取締役会の場以外での役員間の意見交換の必要性や役員トレーニングについていまだ十分でない分野がある ● グループ会社に関する内容を含めた議論の場を充実させていく必要性	● 取締役に對するトレーニング機会の増加 ● 社外役員間での対話機会の創出 ● グループ会社に関する内容を含めた議論の場の充実

取締役会の活動状況

原則毎月1回開催される取締役会は、取締役15名（うち、常勤取締役7名、独立社外取締役6名を含む非常勤の社外取締役8名）で構成され、経営の基本方針、法令で定められた事項やそのほか経営に関する重要事項を決定しており、具体的な検討内容は次のとおりです。

- 中期経営計画「To Be a World Best Airport 2025」の進捗
- サステナビリティ関連の取り組みの進捗
- 役員報酬制度の見直し
- 取締役会実効性評価（第三者機関による全取締役へのアンケート調査）の対応
- 当社子会社の取引先事業者の選定等に関するコンプライアンス事案の対応
- そのほか重要な業務執行に関する事項



スキルマトリックス

当社の取締役会は、定款で定める取締役15名以内、うち監査等委員である取締役は4名以内の員数の範囲内で、各事業に伴う知識、経験、能力等のバランスに配慮しつつ、適切と思われる人員で構成することを基本的な考え方とし、多様性の確保に努めています。取締役会に必要なとされるスキル要件については、指名諮問委員会での協議及び具申の上、取締役会で決定しています。取締役におけるスキルセット及びスキルマトリックスについては以下のとおりです。

スキル項目		スキル選定理由
企業経営		当社は民間によるターミナル運営のパイオニアであり、事業環境が大きく変化する中、持続的な成長戦略の策定には、多様な業界でのマネジメント経験・経営実績を有する取締役が必要であるため
財務・会計		正確な財務報告はもちろん、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上には、資本効率などの財務に関する知識や関係法令等の理解など、財務・会計に関する知識・経験を有する取締役が必要であるため
法務・コンプライアンス		当社事業に関わる法令等を正確に把握・遵守し、リスクを適切に管理することによって、健全で効率的な企業経営を実現し企業価値を高めるためには、法務・コンプライアンスに関する知識・経験を有する取締役が必要であるため
グローバル		プライム市場上場会社として求められている、より高いガバナンス水準やグローバルな投資家との建設的な対話を図るためには、グローバルに関する知識・経験を有する取締役が必要であるため
安全・保安		旅客ターミナルの建設、管理・運営という極めて公共性の高い事業を営む当社にとって「絶対安全の確立」は基盤であり、安全・保安に関する知識・経験を有する取締役が必要であるため
不動産・施設		旅客ターミナルの適切な管理・運営や機能向上施策、将来計画の策定及び監督には、不動産・施設（賃貸、管理、建設、維持管理、環境対策）に関する知識・経験を有する取締役が必要であるため
営業・マーケティング		新しい価値創造や顧客ニーズへの対応の最大化を図り、事業基盤である羽田空港の収益力の向上を図るためには営業・マーケティングに関する知識・経験を有する取締役が必要であるため
空港・航空		事業環境が大きく変化する中、持続的な成長戦略の策定には、空港運営に係る知識・経験及び航空に関する知識・経験を有する取締役が必要であるため

氏名	当社における地位	独立役員	専門性及び経験							
			企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス	グローバル	安全・保安	不動産・施設	営業・マーケティング	空港・航空
田中 一仁	代表取締役社長		●	●	●	●				●
小山 陽子	代表取締役専務執行役員					●	●	●	●	●
藤野 威	取締役専務執行役員							●	●	●
田口 繁敬	取締役専務執行役員		●		●	●	●			●
神宮寺 勇	取締役専務執行役員			●		●				●
松田 圭史	取締役常務執行役員			●		●	●	●		●
木村 恵司	社外取締役	●	●			●	●	●		
福澤 一郎	社外取締役		●	●			●			●
川俣 幸宏	社外取締役	●	●				●	●	●	
斎藤 祐二	社外取締役		●	●			●		●	●
須藤 修	社外取締役	●			●					
中條 謙太	取締役監査等委員			●					●	●
柿崎 環	社外取締役監査等委員	●			●					
武田 涼子	社外取締役監査等委員	●		●	●	●				
岩崎 賢二	社外取締役監査等委員	●	●	●					●	

社外取締役の独立性判断基準

当社では、経営の透明性を確保するため、15名の取締役のうち8名の社外取締役を選任しており、そのうち6名を独立社外取締役に指定しております。社外取締役の独立性判断基準については、以下のとおり定めています。以下の基準に該当する場合は独立性がないものと判断いたします。

- 1

現在又は過去10年間に、当社及び当社グループ会社の業務執行者であった者
- 2

当社の主要な株主又は主要な株主である会社の業務執行者
- 3

当社の主要な借入先である者又は主要な借入先である会社の業務執行者
- 4

当社を主要な取引先とする者又は主要な取引先とする会社の業務執行者
- 5

当社の主要な取引先である者又は主要な取引先である会社の業務執行者
- 6

当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている者  
当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている法人、組合等の団体の理事その他の業務執行者
- 7

当社から役員報酬以外に一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている弁護士、  
公認会計士、税理士又はコンサルタント等  
(当該財産上の利益を受けている者が法人、組合、事務所等の団体である場合には、当該団体に所属する者を含むものとする)
- 8

基準1. から基準7. までに該当する者(重要でない者を除く)の配偶者又は二親等以内の親族
- 9

過去1年間に、基準2. から基準7. までのいずれかに該当していた者

詳細コーポレートガバナンスに関する報告書<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/ir/policy/governance.html>

社外取締役の選任理由

氏名	独立役員	選任理由
木村 恵司	●	木村恵司氏につきましては、過去に不動産事業等を営む会社の代表取締役を務め、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、これらの経験と見識を活かして業務執行から独立した客観的な視点に基づく経営の監督等を行うことで、取締役会の実効性の向上への寄与が期待できると判断し、社外取締役に選任しています。
福澤 一郎		福澤一郎氏につきましては、過去に航空運送事業を営む会社の代表取締役を務め、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、これらの経験と見識を活かして業務執行から独立した客観的な視点に基づく経営の監督等を行うことで、取締役会の実効性の向上への寄与が期待できると判断し、社外取締役に選任しています。
川俣 幸宏	●	川俣幸宏氏につきましては、交通事業や不動産事業等を営む会社の代表取締役を務め、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、これらの経験と見識を活かして業務執行から独立した客観的な視点に基づく経営の監督等を行うことで、取締役会の実効性の向上への寄与が期待できると判断し、社外取締役に選任しています。
斎藤 祐二		斎藤祐二氏につきましては、航空運送事業等を営む会社の代表取締役を務め、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、これらの経験と見識を活かして業務執行から独立した客観的な視点に基づく経営の監督等を行うことで、取締役会の実効性の向上への寄与が期待できると判断し、社外取締役に選任しています。
須藤 修	●	須藤修氏につきましては、過去に社外役員となること以外の方法で経営に関与された経験はありませんが、弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、これらの経験と見識を活かして業務執行から独立した客観的な視点に基づく経営の監督等を行うことで、取締役会の実効性の向上への寄与が期待できると判断し、社外取締役に選任しています。
柿崎 環	●	柿崎環氏につきましては、過去に社外役員となること以外の方法で経営に関与された経験はありませんが、内部統制、コーポレート・ガバナンスの専門家としての豊富な経験と高い見識を有していることから、当社の業務執行の監査・監督を適切に担うことが期待できると判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
武田 涼子	●	武田涼子氏につきましては、過去に社外役員となること以外の方法で経営に関与された経験はありませんが、弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、これらの経験と見識を活かして当社の業務執行の監査・監督を適切に担うことが期待できると判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
岩崎 賢二	●	岩崎賢二氏につきましては、過去に他社の経営企画等の部門を担当し、それらの職務を通じ豊富な経験と幅広い見識を有していることから、これらの経験と見識を活かして当社の業務執行の監査・監督を適切に担うことが期待できると判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。



役員報酬等に関する基本方針

当社は、取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定について、取締役の中長期的に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲を一層高め、その決定プロセスにおいては客観性・透明性を確保することを基本方針としております。この基本方針は、報酬諮問委員会の審議を経た上で取締役会にて審議・検討し、決定しています。当委員会では、報酬原案について十分な審議を行い、取締役会に具申しております。また、監査等委員の個人別の報酬額については、監査等委員の協議により決定しています。

2025年6月12日に改定した決定方針により、当社の取締役（社外取締役及び監査等委員を除く）の報酬は、月次の固定報酬と年次の業績連動報酬及び業績連動ではない非金銭報酬により構成し、業績連動報酬は短期業績連動報酬と中長期業績連動報酬で構成します。当社の取締役（社外取締役及び監査等委員を除く）の固定報酬と業績連動報酬の割合は、当社と関連

する業種・業態の企業及び当社と同程度の事業規模の企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえたものとしております。なお、社外取締役及び監査等委員については、月次の固定報酬のみとしています。

短期業績連動報酬の額は、当社の取締役（社外取締役及び監査等委員を除く）においては、中期経営計画等の経営戦略との整合性を図るとともに、株主利益との連動性を図る観点から、連結の営業収益、営業損益及び親会社株主に帰属する当期純損益を指標とし、予算達成状況等を総合的に勘案して算出しています。

中長期業績連動報酬は、2024年6月26日開催の第80回定時株主総会決議により導入された非金銭報酬であり、当社グループの中長期的な業績向上と企業価値向上に対する取締役の貢献意欲を高めることを目的とし、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託の仕組みを活用しております。

報酬の種類		支給方法	取締役※	社外取締役・監査等委員
固定報酬		月次での支給	固定報酬	固定報酬
業績連動報酬	短期	連結の営業収益、営業損益、親会社株主に帰属する当期純損益を指標とし、予算達成状況等を総合的に勘案して算出した額を支給 ※代表取締役以外の取締役は、該当事業年度の重要施策等に基づき担当に沿って設定した個別目標の達成状況も加味して支給	業績連動報酬	—
	中長期（株式）	役位・在任期間及び中期経営計画における業績目標のための重要な財務指標及び非財務指標その他の取締役が定める指標の目標達成度等に応じて算定されるポイント数に応じた数の当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付・給付	業績連動報酬	—

※社外取締役及び監査等委員を除く

業績連動報酬に係る指標実績（2024年度）

指標	項目		実績（2024年度）	指標
短期	営業収益（億円）		2,699	年度予算達成率等
	営業損益（億円）		385	
短期/中長期	親会社株主に帰属する当期純損益（億円）	財 務	274	2025年度目標値 200
中長期	ROA（EBITDA）		14.3%	12%以上
	自己資本比率	非財務	39.9%	40%台への回復
	SKYTRAX 5Star Airport		11年連続受賞	受賞継続
	SKYTRAX「World's Best Airports」：総合評価部門		3位	TOP3
	SKYTRAX「World's Cleanest Airports」：清潔さ部門		No.1（10年連続）	No.1継続
	SKYTRAX「World's Best PRM/Accessible Facilities」 ※高齢者、障がいのある方や怪我をされた方に配慮された施設の評価部門		No.1（7年連続）	No.1継続

役員区分ごとの報酬等の総額

報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2024年度）

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数（人）
		固定報酬	賞与	業績連動型株式報酬	非業績連動型株式報酬	
取締役 （監査等委員及び社外取締役を除く）	434	273	94	33	33	8
監査等委員（社外取締役を除く）	—	—	—	—	—	—
社外役員	73	73	—	—	—	8

- （注）
- 株主総会の決議（2025年6月26日開催の第81回定時株主総会決議）による取締役の報酬限度額は、年額450百万円（うち社外取締役60百万円）であります。なお、第81回定時株主総会終結時点における取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は11名（うち社外取締役5名）であります。
  - 株主総会の決議（2022年6月24日開催の第78回定時株主総会決議）による監査等委員である取締役の報酬限度額は、監査等委員である取締役4名に対して、年額80百万円であります。なお、第78回定時株主総会終結時点における監査等委員である取締役の員数は3名（うち社外取締役3名）であります。
  - 2024年6月26日開催の第80回定時株主総会において、当社の取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く）に対する業績連動型株式報酬制度を導入することを決議しており、当社が抛出する金員の上限は、対象期間（原則として、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度）ごとに、350百万円に対象期間の事業年度数を乗じた金額（1事業年度について350百万円）、取締役等に交付等を行うことができる当社株式等の数の上限は、各対象期間について、7.8万株に対象期間の事業年度数を乗じた株式数（1事業年度について7.8万株）であります。なお、第80回定時株主総会終結時点における対象となる取締役の員数は8名であります。  
なお、当該株式報酬には、当事業年度における役員株式給付引当金繰入額を記載しております。
  - 当社の取締役会は、2025年5月9日をもって辞任した監査等委員でない取締役2名について、賞与及び役員退職慰労金の不支給を決議しました。また、株式報酬については、別途株式交付規程の定めにより、交付の対象となりません。
  - 上記の業績連動報酬の額には、当事業年度において費用計上した、取締役に対する役員賞与、及び役員株式給付引当金繰入額を含んでおります。

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

当社が純投資目的以外の目的で保有する株式は、取引先の株式を保有することで中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出等が可能となるものを対象とし、発行会社の株式を保有する結果として当社の企業価値を高め、当社株主の利益につながると考える場合において保有する方針としています。

銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	15	5,008
非上場株式以外の株式	10	7,185

政策保有株式に係る検証の内容

政策保有株式については、取締役会において毎年、投資先ごとに保有目的などの定性面に加えて、取引額、配当金等を定量的に検証することにより、保有意義の見直しを行います。

政策保有株式に係る議決権行使の基準

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するものであるか否か、当社財務への影響等を総合的に判断した上で適切に行使します。



取締役一覧



代表取締役社長

田中 一仁

取締役会出席回数 .....13/13

【略歴、地位】  
1987年 4月 当社入社  
2011年 6月 当社執行役員 経営企画本部経営企画室長  
2013年 6月 当社常務執行役員 経営企画本部経営企画室長  
2014年 7月 当社常務執行役員 経営企画本部副本部長、  
管理本部副本部長  
2015年 6月 当社常務取締役執行役員 経営企画本部長  
2020年 6月 当社専務取締役執行役員  
2023年 6月 当社取締役副社長執行役員  
2025年 5月 当社代表取締役社長（現任）

【担当】  
取締役会議長、経営会議議長、経営管理委員会委員長、グループ  
経営会議議長、コンプライアンス推進委員会委員長、  
サステナビリティ委員会委員長、リスク管理委員会委員長



代表取締役 専務執行役員

小山 陽子

取締役会出席回数 .....13/13

【略歴、地位】  
1992年 4月 当社入社  
2016年 6月 当社常務執行役員 経営企画本部副本部長  
2017年 7月 当社常務執行役員 事業開発推進本部副本部長  
2017年 8月 羽田みらい開発株式会社社外取締役（現任）  
2019年 4月 熊本国際空港株式会社社外取締役  
2019年 7月 当社常務執行役員 事業開発推進本部副本部長、  
旅客ターミナル運営本部副本部長（施設計画室/  
東京オリンピック・パラリンピック推進室担当）  
2020年 6月 当社常務取締役執行役員  
2023年 6月 当社専務取締役執行役員  
2025年 6月 当社代表取締役専務執行役員（現任）

【担当】  
企画管理本部統括、事業開発推進統括、旅客ターミナル運営  
統括（施設管理グループ担当）

【重要な兼職の状況】  
羽田みらい開発株式会社社外取締役



取締役 専務執行役員

藤野 威

取締役会出席回数 ..... 13/13

【略歴、地位】  
1991年 4月 当社入社  
2013年 6月 当社執行役員 国際線事業部長  
2016年 6月 当社常務執行役員 運営本部副本部長  
2020年 6月 当社上席常務執行役員 旅客ターミナル運営本部  
副本部長、事業開発推進本部副本部長  
2021年 6月 当社上席常務執行役員 営業推進室担当、  
事業開発推進本部副本部長、  
旅客ターミナル運営本部副本部長  
2022年 6月 当社上席常務執行役員 営業推進室担当、  
事業開発推進本部副本部長（新規事業等担当）、  
旅客ターミナル運営本部副本部長  
（リテール等営業担当）  
2023年 6月 当社専務取締役執行役員  
2025年 6月 当社取締役専務執行役員（現任）

【担当】  
日本空港ビルグループCS推進会議議長、旅客ターミナル運営  
統括（リテール営業グループ担当）、中国事業統括



社外 独立

社外取締役（非常勤）

木村 恵司

取締役会出席回数 .....12/13

【略歴、地位】  
1970年 5月 三菱地所株式会社入社  
2005年 6月 三菱地所株式会社社代表取締役社長  
2011年 4月 三菱地所株式会社社代表取締役会長  
2016年 6月 三菱地所株式会社取締役会長  
2017年 4月 三菱地所株式会社取締役  
2017年 6月 三菱地所株式会社特別顧問（現任）  
2018年 6月 株式会社マツモトキヨシホールディングス  
（現株式会社マツキヨココカラ＆カンパニー）  
社外取締役（現任）  
2019年 6月 一般社団法人日本ビルデング協会連合会会長（現任）  
2019年 6月 当社社外取締役（現任）

【重要な兼職の状況】  
三菱地所株式会社特別顧問  
株式会社マツキヨココカラ＆カンパニー社外取締役  
一般社団法人日本ビルデング協会連合会会長



社外

社外取締役（非常勤）

福澤 一郎

取締役会出席回数 .....12/13

【略歴、地位】  
1989年 10月 全日本空輸株式会社入社  
2019年 6月 ANAホールディングス株式会社取締役執行役員  
2020年 4月 ANAホールディングス株式会社取締役常務  
執行役員  
2021年 4月 ANAホールディングス株式会社取締役専務  
執行役員  
2022年 4月 ANAホールディングス株式会社代表取締役  
副社長執行役員  
2022年 4月 全日本空輸株式会社社代表取締役副社長執行役員  
2022年 6月 当社社外取締役（現任）  
2024年 4月 ANAホールディングス株式会社顧問  
2024年 6月 ANAホールディングス株式会社常勤監査役（現任）  
2024年 6月 全日本空輸株式会社社監査役（現任）



社外 独立

社外取締役（非常勤）

川俣 幸宏

取締役会出席回数 ..... 12/13

【略歴、地位】  
1986年 4月 京浜急行電鉄株式会社入社  
2016年 6月 京浜急行電鉄株式会社取締役  
2019年 6月 京浜急行電鉄株式会社取締役常務執行役員  
2022年 4月 京浜急行電鉄株式会社取締役社長（代表取締役）  
社長執行役員（現任）  
2023年 6月 当社社外取締役（現任）

【重要な兼職の状況】  
京浜急行電鉄株式会社取締役社長（代表取締役）  
社長執行役員



新任

取締役 専務執行役員

田口 繁敬

【略歴、地位】  
1978年 4月 日本航空株式会社入社  
2008年 4月 日本航空株式会社福岡空港支店長（兼）  
株式会社JALスカイ九州代表取締役社長  
2010年 6月 東京国際空港ターミナル株式会社取締役  
2010年 8月 東京国際空港ターミナル株式会社常務取締役  
2016年 6月 当社常務執行役員  
2017年 6月 当社専務執行役員  
2018年 6月 当社上席専務執行役員  
2025年 6月 当社取締役専務執行役員（現任）

【担当】  
業務改革室担当、デジタル事業推進室担当



新任

取締役 専務執行役員

神宮寺 勇

【略歴、地位】  
1979年 4月 日本航空株式会社入社  
2010年 2月 日本航空株式会社欧州地区支配人室  
パリ支店長（兼）パリ営業所長  
2016年 7月 当社常勤顧問  
2017年 6月 当社常務執行役員  
2020年 6月 当社上席常務執行役員  
2023年 6月 当社専務執行役員  
2025年 6月 当社取締役専務執行役員（現任）

【担当】  
企画管理本部長（経理・経営企画グループ担当）、  
最高財務責任者



取締役 常務執行役員

松田 圭史

取締役会出席回数 ..... 13/13

【略歴、地位】  
1994年 4月 当社入社  
2019年 6月 当社執行役員 企画管理本部経理・経営企画  
グループ統括部長、業務改革室長、  
旅客ターミナル運営本部施設管理グループ施設計画室/  
東京オリンピック・パラリンピック推進室長  
2020年 6月 当社執行役員 企画管理本部経理・経営企画  
グループ統括部長、旅客ターミナル運営本部  
施設管理グループ統括部長、施設計画室/  
東京オリンピック・パラリンピック推進室長  
2022年 6月 当社執行役員 企画管理本部経理・経営企画  
グループ統括部長、施設計画室長、事業開発  
推進本部統括部長  
2023年 6月 当社常務取締役執行役員  
2025年 6月 当社取締役常務執行役員（現任）

【担当】  
事業開発推進本部長、  
企画管理本部副本部長（経理・経営企画グループ担当）



社外

社外取締役（非常勤）

斎藤 祐二

取締役会出席回数 ..... 9/9\*

【略歴、地位】  
1988年 4月 日本航空株式会社入社  
2019年 4月 日本航空株式会社社執行役員 経営管理本部長  
2021年 4月 日本航空株式会社常務執行役員  
経営企画本部長、経営管理本部長  
2023年 4月 日本航空株式会社専務執行役員  
経営企画本部長、グループCFO  
2023年 6月 日本航空株式会社取締役専務執行役員  
経営企画本部長、グループCFO  
2024年 4月 日本航空株式会社社代表取締役副社長執行役員  
グループCFO（現任）  
2024年 6月 当社社外取締役（現任）

【重要な兼職の状況】  
日本航空株式会社社代表取締役副社長執行役員グループCFO  
※2024年6月26日就任以降の出席状況



新任 社外 独立

社外取締役（非常勤）

須藤 修

【略歴、地位】  
1980年 4月 弁護士登録  
1983年 4月 東京八重洲法律事務所パートナー  
1993年 4月 あさひ法律事務所創設・パートナー  
1999年 6月 須藤・高井法律事務所開設・パートナー  
2016年 5月 須藤綜合法律事務所開設・パートナー（現任）  
2016年 6月 株式会社プロネクサス社外監査役（現任）  
2016年 6月 京浜急行電鉄株式会社社外監査役  
2025年 6月 当社社外取締役（現任）  
2025年 6月 京浜急行電鉄株式会社社外取締役  
（監査等委員）（現任）

【重要な兼職の状況】  
須藤綜合法律事務所開設・パートナー  
株式会社プロネクサス社外監査役  
京浜急行電鉄株式会社社外取締役（監査等委員）

〈 監査等委員 〉



新任

取締役 監査等委員

中條 謙太

【略歴、地位】  
1994年 4月 当社入社  
2016年 7月 経営企画本部経営企画部長  
2016年11月 事業開発推進本部事業開発・航空営業部長  
（兼）経営企画本部経営企画部長  
2017年 7月 事業開発推進本部空港事業部長（兼）国内線  
空港事業課長事務取扱（兼）事業開発部長  
2020年 6月 当社執行役員 事業開発推進本部統括部長、  
旅客ターミナル運営本部リテール営業グループ  
統括部長  
2022年 6月 当社執行役員 旅客ターミナル運営本部  
リテール営業グループ統括部長  
2023年 6月 当社常務執行役員 旅客ターミナル運営本部  
リテール営業グループ統括部長  
2025年 6月 当社取締役（監査等委員）（現任）

〈 監査等委員 〉



社外 独立

社外取締役 監査等委員（非常勤）

柿崎 環

取締役会出席回数 ..... 13/13  
監査等委員会出席回数 ..... 13/13

【略歴、地位】  
2009年 4月 東洋大学専門職大学院法務研究科教授  
2012年 4月 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授  
2014年 4月 明治大学法学部教授（現任）  
2016年 6月 三菱食品株式会社社外取締役（現任）  
2017年 6月 当社社外監査役  
2020年 6月 京浜急行電鉄株式会社社外取締役（現任）  
2021年 6月 株式会社秋田銀行社外取締役（現任）  
2022年 6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

【重要な兼職の状況】  
明治大学法学部教授  
三菱食品株式会社社外取締役  
京浜急行電鉄株式会社社外取締役  
株式会社秋田銀行社外取締役



社外 独立

社外取締役 監査等委員（非常勤）

武田 涼子

取締役会出席回数 .....13/13  
監査等委員会出席回数 ..... 13/13

【略歴、地位】  
1998年 4月 弁護士登録 西村総合法律事務所（現西村あさひ  
法律事務所・外国法共同事業）入所  
2014年 12月 シティユーワ法律事務所スペシャル・カウンセラー  
2016年 2月 公認不正検査士（CFE）認定  
2017年 6月 公益財団法人国際民商事法センター評議員（現任）  
2020年 6月 アルコニックス株式会社社外監査役（現任）  
2022年 11月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）  
2023年 1月 シティユーワ法律事務所パートナー弁護士（現任）  
2023年 3月 学校法人駒澤大学学外理事（現任）

【重要な兼職の状況】  
シティユーワ法律事務所パートナー弁護士  
公益財団法人国際民商事法センター評議員  
アルコニックス株式会社社外監査役  
学校法人駒澤大学学外理事



社外 独立

社外取締役 監査等委員（非常勤）

岩崎 賢二

取締役会出席回数 ..... 13/13  
監査等委員会出席回数 ..... 13/13

【略歴、地位】  
1978年 4月 東京海上火災保険株式会社入社  
2010年 6月 東京海上日動火災保険株式会社常務取締役  
2014年 4月 東京海上日動火災保険株式会社専務取締役  
2017年 4月 東京海上日動火災保険株式会社取締役副社長  
東京海上ホールディングス株式会社副社長  
執行役員  
2017年 6月 東京海上日動火災保険株式会社取締役副社長  
東京海上ホールディングス株式会社取締役  
副社長  
2018年 6月 一般社団法人 日本損害保険協会専務理事  
2022年 6月 綜合警備保障株式会社社外取締役（現任）  
2023年 6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

【重要な兼職の状況】  
綜合警備保障株式会社社外取締役



ステークホルダーとのコミュニケーション

日本空港ビルグループの事業を継続・成長させる上で、さまざまなステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを高め、強固かつ持続可能な関係性を構築することは、欠かせない重要な要素です。そのためには、各種情報媒体による適時適切かつ透明性の高い情報発信や、株主総会・決算説明会をはじめとする直接対話の機会を通じたコミュニケーションの活発化が重要と認識しております。当社グループでは、各ステークホルダーの皆さまへ多様なコミュニケーション方法による受発信に努めるほか、従来の枠組みにとらわれないパートナーシップの構築や、IR活動の拡充にも取り組んでおります。

ステークホルダーの皆さまから頂戴するお声やお力を当社グループの成長と価値の最大化につなげ、生み出したアウトプットが社会課題解決にもつながる好循環の構築を目指して、今後もコミュニケーション機会の創出と対話の活性化に取り組んでまいります。

当社グループ公式WEBサイト上での情報発信

日本空港ビルディング コーポレートWEBサイト

財務情報

【株主・投資家情報】  
IR資料／株式情報等

https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/ir/

非財務情報

【サステナビリティ】  
環境／社会／ガバナンス等

https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/sustainability/

羽田空港ターミナルWEBサイト

ターミナル情報

・施設・サービス情報  
・フライト情報  
・混雑情報  
・オンラインショッピング

https://tokyo-haneda.com/index.html

各ステークホルダーとのエンゲージメント

ステークホルダー	サステナビリティ基本方針	コミュニケーション方法
お客さま	私たちは、日本の空の玄関口として、お客さま本位（利便性・快適性・機能性）の旅客ターミナル運営に努め、デジタル技術も積極的に活用しながら継続的にサービスやオペレーションの改善に取り組み、最高のおもてなしを提供します。	・インフォメーションセンター総合窓口 ・羽田空港ターミナルWEBサイト ・オンライン通販・商品予約サイト「HANEDA Shopping」 ・羽田空港公式アプリ「Haneda Airport」 ・ソーシャルメディア（Facebook、Instagram、YouTube、X（旧Twitter）等）
パートナー	私たちは、航空会社、テナント、協力会社をはじめとするパートナー及び国と一体となって安全・安心な空港づくりやオープン・イノベーションを推進し、相互の発展を目指します。	・エアライン連絡会 ・店長連絡会、テナント総会 ・テナントへの教育・セミナーの実施 ・各種サービス協議会 ・サステナブル調達ガイドラインアンケートの実施
従業員	私たちは、役職員の心身の健康と安全に配慮し、空港に関わるさまざまなフィールドで個々が持つ多様な能力を発揮しながらやりがいを持って働けるよう、人材育成や職場環境づくりに注力します。	・プラスワンプロモーションの実施 ・業務改善提案制度 ・CS表彰制度 ・社内報の発行 ・従業員ストレスチェック・エンゲージメントサーベイの実施 ・コンプライアンス情報窓口（内部通報窓口）の設置
地域社会	私たちは、周辺地域とのパートナーシップにより首都圏の発展に貢献するだけでなく、航空ネットワークの中心として全国の空港とも連携して国内の空の移動を活性化させ、日本全体の地域社会との共存共栄を図ります。	・全国空港事業者協会への参画 ・各自治体などと連携したシティプロモーション ・羽田空港施設見学ツアーの実施 ・社会貢献活動 ・地域行事への参加 ・おおたスカイパートナー認定
株主／投資家	私たちは、適時かつ透明性の高い情報開示を行うとともに、株主や投資家とのエンゲージメントにより長期的な目線での企業価値向上に努めます。	・株主総会 ・決算説明会 ・スモールミーティング ・国内外投資家との個別面談 ・株主通信・日本空港ビルディングコーポレートWEBサイト・統合報告書
地球環境	私たちは、脱炭素社会や資源循環型社会への移行に向けて、地球温暖化対策や3Rの推進など事業活動に伴う環境負荷を低減させるとともに、ステークホルダーと連携しながら地球環境と調和した持続可能な空港の実現を目指します。	・東京国際空港エコエアポート協議会 ・東京国際空港脱炭素化推進協議会 ・TCFD・TNFD提言に沿った情報開示 ・TCFDコンソーシアムへの参画 ・TNFD Forumへの参画
共通	私たちは、絶対安全の確立のもと、事業活動の脅威となるリスクを適切に管理するとともに、非常事態の発生時においても人命の安全を確保しつつ、公共インフラである旅客ターミナルの運営を滞りなく継続できるよう、平時からの防災対策等と事業継続マネジメントを推進します。私たちは、国内外の法令及び規範を遵守し、人権に配慮しながら誠実かつ公正に事業を遂行します。	・東京国際空港業務継続計画（A2-BCP）への対応 ・事業パートナーを含む総合防災訓練 ・パートナーシップ構築宣言への賛同 ・国連グローバル・コンパクトへの署名 ・人権デューデリジェンスの実施

事例紹介

お客さま

### お客さまの声を形に

羽田空港に寄せられたお客さまからのご意見・ご要望を、関係部門や他企業などの事業パートナーと共有・連携し、改善につなげることで、更なるターミナル機能向上・サービス向上に取り組んでいます。

2024年度はコロナ禍で中断していた顧客満足度調査を実施し、国内線の結果は総合満足度86.2%でした。「お客さま本位」のターミナル運営に欠かせないお客さまの「声」を、今後も大切にしていまいります。

#### お客さまの声受付フロー

お客さまの声

羽田空港ホームページ

案内カウンター

お電話・お手紙

羽田空港アンケート※

共有

顧客満足度向上

・関係部署  
・他社との協議 ほか  
・グループ会社

短期的・長期的な改善・改善

・グループ経営会議

・グループCS推進会議

・CSチームリーダー会議

・各種会議体

機能向上・サービス向上

※羽田空港のさまざまなスポットをご利用されたお客さまの体験について、匿名でご回答いただいたWEBアンケート。

詳細 2025年 羽田空港（国内線）お客さま満足度調査について  
https://tokyo-haneda.com/site\_resource/whats\_new/pdf/000016383.pdf

改善事例

お客さまのご利用傾向を踏まえて大型・特大ロッカーを増設し、交通系ICやQR等の決済手段も追加しました。

利用する方が多く待ち時間が長いというお声を受け、手荷物のパッキング台を増設いたしました。

パートナー

### 事業パートナーとの連携

カスハラ対応周知ポスター

従業員

### 従業員エンゲージメントの強化

会議の様子

地域社会

### 地域社会との連携

SDGs未来都市大田区

認定式の様子

株主／投資家

### IR活動の実施

2025年3月期決算説明会の様子

事業パートナーとの連携強化を目指し、エアライン連絡会やテナント総会等これまでの取り組みの継続に加え、2024年度は業界横断的な連携や業界を超えた連携に力を入れました。2025年2月に開催した「カスハラ対応周知ポスター」の発表では、定期航空協会・全日本航空事業連合会・全国空港事業者協会・空港グランドハンドリング協会・航空連合の航空5団体が一堂に会し、従業員が安心して働ける環境の整備を、航空業界全体で推進することを呼びかけました。

また、ENEOS株式会社や川崎重工業株式会社と業界を超えて連携することにより、2025年7月には、東京都の脱炭素化に向けた取り組みである「水素供給及び水素利用に関する実現可能性調査・予備設計等」実施事業者として採択されています。

当社では2019年より、働き方改革の底上げ的な推進を目的に、各部署から非管理職社員を中心に選出した「働き方改革推進チームリーダー会議」を開催しております。2021年11月からはグループ各社社員も参加し、生産性向上や仕事と生活の両立推進に向けた課題の抽出と議論・検討、トライアルや実装を重ねております。

本会議を通じて、電子稟議システムや電子請求システムの導入など実現した取り組みもあり、現在も業務マニュアルの整備、社内Wikipedia（チャットボット）のトライアル導入、事務部門と現業部門のコミュニケーション改善など、多様で柔軟な働き方の実現を目指し、継続して取り組みを進めています。

当社グループにとって、羽田空港が所在する大田区は重要なステークホルダーの一つであり、羽田空港の開港以来ともに歩みを進めてまいりました。1974年8月に行われた、屋上展望場を解放した盆踊り「羽田節大会」にはじまり、現在も大田区の小学生による絵画の展示や大田区の魅力を伝える「おおた博覧会」の開催など、各種イベントを通じた関わりが続いております。

2024年度には、連携性を高め、持続可能な関係性をより強固なものにすることを目指し、「SDGsおおたスカイパートナー」の認定を受けました。この認定を通じて、環境負荷低減や地域との連携強化など、持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。

当社では、株主・投資家の皆さまに決算情報や経営方針、成長戦略等を正しくご理解いただけるよう、第2四半期決算と年次決算の年2回、決算説明会を開催しておりますが、2025年度からはこの回数を4回に増やし、コミュニケーションの強化を図っております。（第1四半期決算に関する説明会は8月7日に開催済み）

また、スモールミーティングやコンファレンス、個別面談等へのCFO等の役員出席機会の増加、経営層によるIR-DAYの実施を検討しており、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション機会・内容の拡充を図ります。

目指す未来

価値創造ストーリー

中期経営計画

マテリアリティへの取り組み

コーポレートガバナンス

PICK UP

データ

75

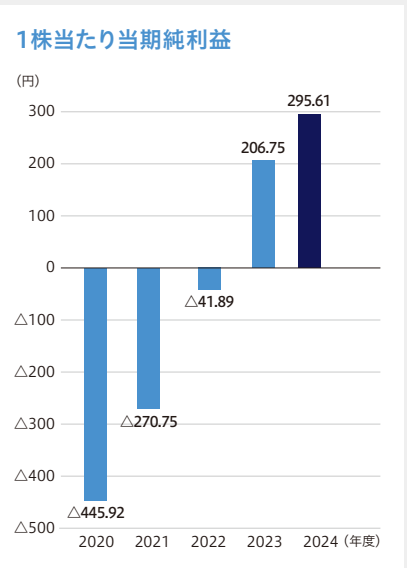
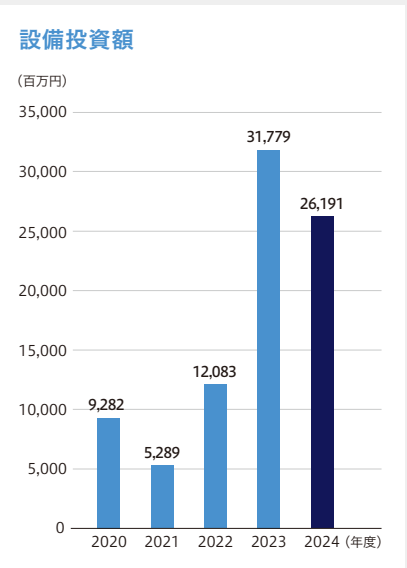
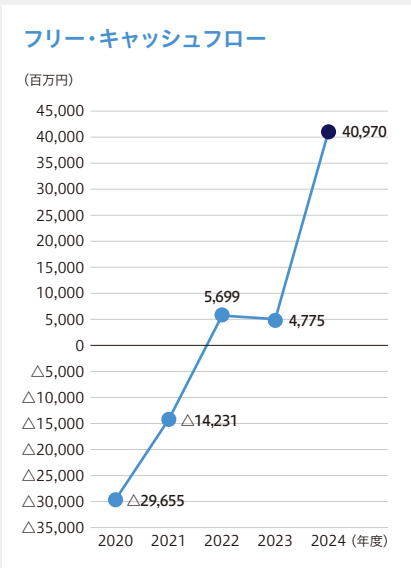
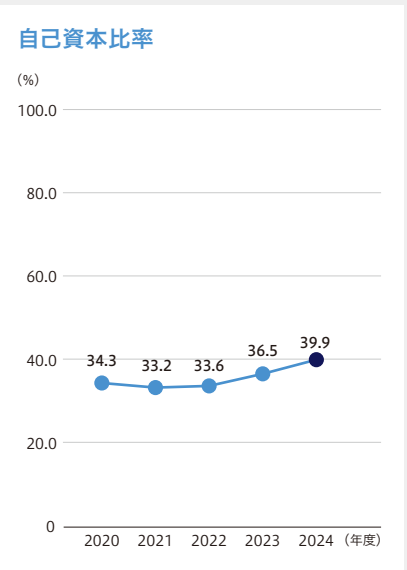
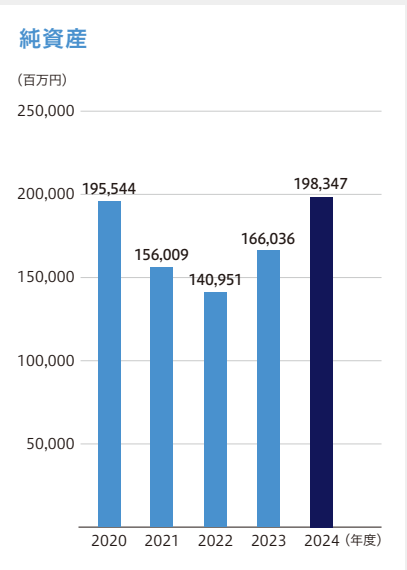
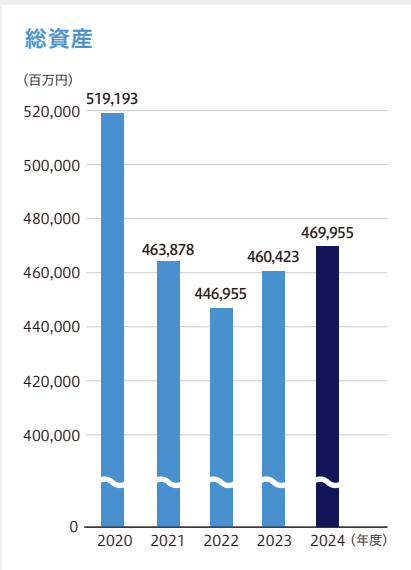
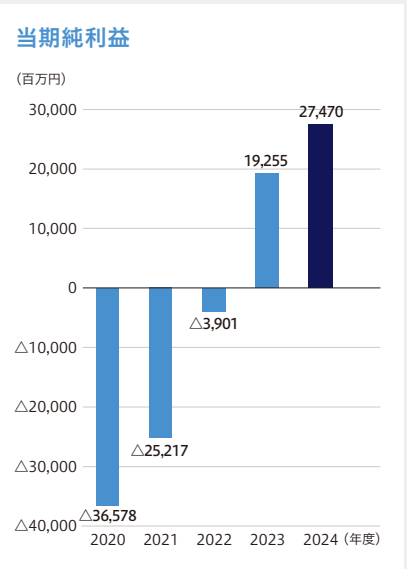
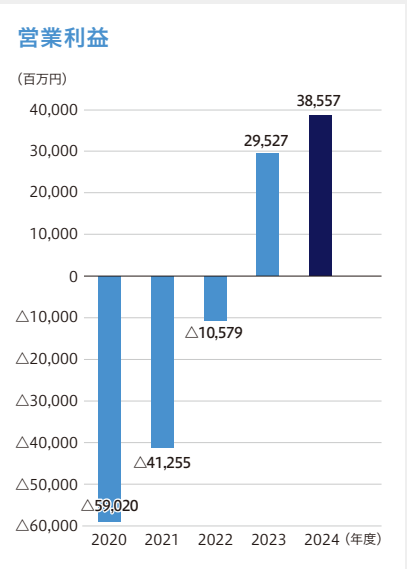
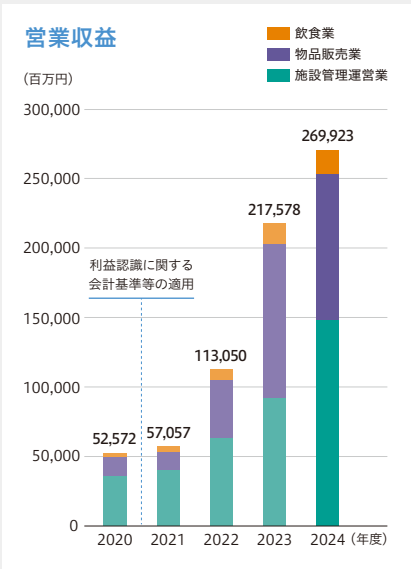
Japan Airport Terminal Report 2025

76

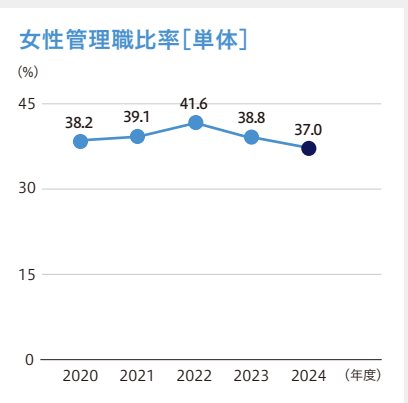
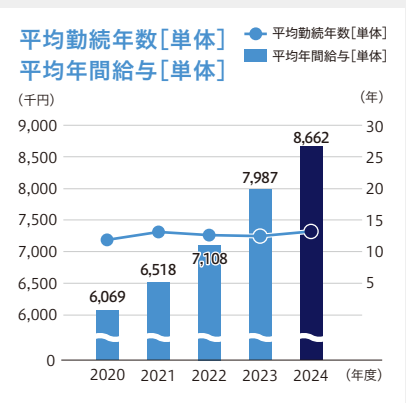
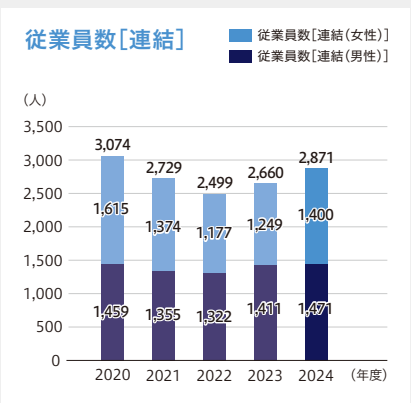
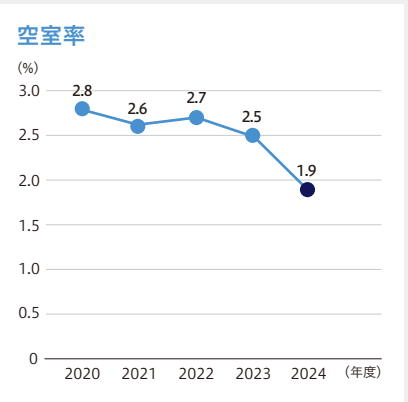
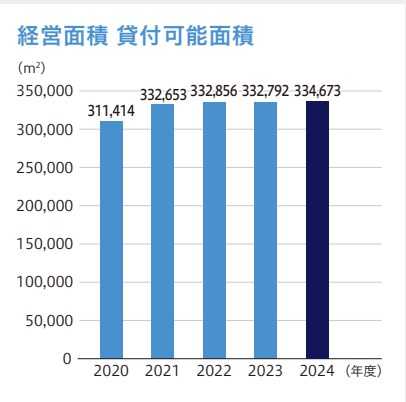
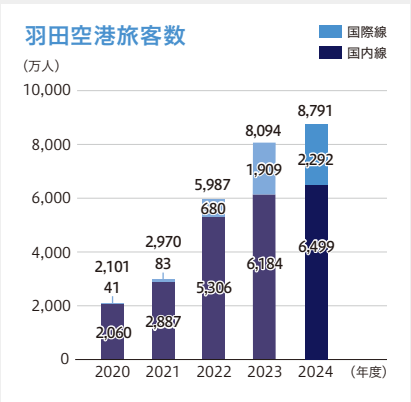


財務／非財務ハイライト

財務ハイライト



非財務ハイライト



環境データ

エネルギー投入量

種別	単位	2022年度	2023年度	2024年度
都市ガス	千㎡	3,999	4,569	4,444
軽油	KL	264	477	523
ガソリン	KL	86	115	110
A重油	KL	5	12	4
灯油	KL	36	43	38
LPG	t	314	392	415
廃棄物焼却量	t	13,420	19,293	20,270
電力	MWh	154,015	169,916	184,428
冷温熱	GJ	448,519	507,631	561,745

GHG排出量 (t-CO<sub>2</sub>)

項目	範囲	2022年度	2023年度	2024年度
総排出量 (Scope1+Scope2)	連結	113,412	117,917	127,569
	羽田エリア	104,851	110,758	118,190
	エリア外ほか	8,561	7,159	9,379
Scope1	連結	17,472	22,534	18,125
	羽田エリア	14,967	19,194	14,715
	エリア外ほか	2,505	3,340	3,410
Scope2	連結	95,940	95,383	109,444
	羽田エリア	89,884	91,564	103,476
	エリア外ほか	6,056	3,819	5,969

資源関連

種別	単位	2022年度	2023年度	2024年度
水使用量	㎡	744,004	1,082,124	1,184,645
排水量	㎡	741,110	1,001,040	1,103,900
廃棄物発生量	t	6,115	9,118	10,426
第1ターミナル	t	2,574	2,866	3,013
第2ターミナル	t	2,042	2,679	3,342
第3ターミナル	t	1,499	3,573	4,072
廃棄物再利用量	t	2,317	3,730	4,127
第1ターミナル	t	779	891	887
第2ターミナル	t	679	951	1,132
第3ターミナル	t	859	1,888	2,108
リサイクル率	%	37.9	40.9	39.6

(t-CO<sub>2</sub>)

項目	2022年度	2023年度	2024年度
Scope3	228,735	330,131	414,868
1 購入した製品・サービス	113,819	137,307	241,096
2 資本財	45,474	104,372	69,440
3 Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	28,268	31,576	33,792
4 輸送・配送(上流)	10,193	23,135	35,980
5 事業から出る廃棄物	1,478	2,223	2,177
6 出張	45	119	241
7 通勤	—	1,868	2,281
13 リース資産(下流)	29,458	29,531	29,861





財務11ヵ年データ

TIAT連結前 ◀				▶ TIAT連結後				▶ 収益認識会計基準適用			
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結財務数値(百万円)											
営業収益(売上高) ※1	173,505	204,134	204,953	225,953	273,618	249,756	52,572	57,057	113,050	217,578	269,923
営業利益	9,888	11,302	9,497	13,429	22,481	9,892	△59,020	△41,255	△10,579	29,527	38,557
経常利益	11,849	13,654	12,843	16,696	20,379	8,705	△57,320	△43,861	△12,064	27,225	35,723
親会社株主に帰属する当期純利益	6,648	8,870	6,886	11,776	33,004	5,012	△36,578	△25,217	△3,901	19,255	27,470
総資産	218,229	222,542	213,026	239,389	484,654	521,363	519,193	463,878	446,955	460,423	469,955
有利子負債 ※2	71,165	63,055	54,135	66,744	215,850	243,557	265,040	257,150	244,304	228,283	206,832
純資産	112,530	118,394	125,438	136,156	201,390	201,899	195,544	156,009	140,951	166,036	198,347
営業キャッシュフロー	19,520	15,235	15,620	22,257	34,288	20,222	△4,387	△9,305	16,326	47,761	53,813
投資キャッシュフロー	△4,008	△7,810	△8,373	△28,474	△8,489	△57,334	△25,268	△4,926	△10,627	△42,986	△12,843
財務キャッシュフロー	16,251	10,759	△11,702	9,438	19,152	21,644	78,228	△9,035	△12,641	△19,649	△30,529
EBITDA ※3	21,760	22,534	21,106	24,235	47,115	37,699	△24,710	△9,540	18,375	57,698	66,684
設備投資額 ※4	5,034	9,354	7,613	28,590	58,123	70,782	9,282	5,289	12,083	31,779	26,191
減価償却費	11,872	11,232	11,609	10,806	24,634	27,807	34,310	31,715	28,954	28,171	28,127
1株当たり情報(円)											
1株当たり当期純利益(EPS) ※5	81.84	109.20	84.78	144.98	406.31	61.71	△445.92	△270.75	△41.89	206.75	295.61
1株当たり純資産額(BPS) ※6	1,349.32	1,427.66	1,511.92	1,641.82	2011.61	2,001.83	1,910.83	1655.32	1,613.62	1,805.67	2,019.12
1株当たり配当金額(DPS)	21.00	33.00	33.00	44.00	45.00	32.00	0.0	0.0	16.0	67.0	90.0
財務指標(%)											
売上高営業利益率	5.7	5.5	4.6	5.9	8.2	4.0	－	－	－	13.6	14.3
自己資本当期純利益率(ROE) ※7	6.3	7.9	5.8	9.2	22.2	3.1	－	－	－	12.1	15.5
総資産経常利益率(ROA) ※8	5.9	6.2	5.9	7.4	5.6	1.7	－	－	－	6.0	7.7
ROA(EBITDA)	10.8	10.2	9.7	10.7	13.0	7.5	－	－	4.0	12.7	14.3
自己資本比率	50.2	52.1	57.7	55.7	33.7	31.2	34.3	33.2	33.6	36.5	39.9
ネット D/E レシオ(倍)	0.2	0.2	0.1	0.2	0.8	1.1	0.8	1.0	1.0	0.9	0.6
配当性向 ※9	25.7	30.2	38.9	30.3	31.2	51.9	－	－	－	32.4	30.5
投資指標											
期末株価(円)	7,280	4,000	3,865	4,065	4,675	4,175	5,440	5,590	6,600	5,930	4,112
配当利回り(%) ※10	0.3	0.8	0.9	1.1	1.0	0.8	－	－	0.2	1.1	2.2
株価収益率(PER) ※11	89.0	36.6	45.6	28.0	11.5	67.7	－	－	－	28.7	13.9
株価純資産倍率(PBR) ※12	5.4	2.8	2.6	2.5	2.3	2.1	2.8	3.4	4.1	3.3	2.0
EV/EBITDA倍率 ※13	29.5	16.0	16.3	15.3	11.9	15.0	－	－	41.3	12.2	7.7

※1 2021年度期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用し、当社の役割が代理人に該当する取引については、顧客から受け取る額から仕入先に支払う額を控除した純額で収益を認識しております。

※2 有利子負債＝社債＋短期借入金＋長期借入金＋リース債務

※3 EBITDA＝営業利益＋減価償却費

※4 設備投資額＝有形固定資産及び無形固定資産の増加額(除売却等の影響を除く)

※5 EPS＝親会社株主に帰属する当期純利益／発行済株式数の期中平均(自己株式を除く)

※6 BPS＝(純資産－非支配株主持分)／期末の発行済株式数(自己株式除く)

※7 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本の期首期末平均

※8 ROA＝経常利益／総資産の期首期末平均

※9 2018年度はTIAT連結に伴う特別損益及びその税効果を除外して計算しております。

※10 配当利回り＝1株当たり配当金額÷期末株価

※11 PER＝期末株価÷EPS

※12 PBR＝期末株価÷BPS

※13 EV/EBITDA倍率＝(有利子負債－現金及び現金同等物＋株式時価総額＋非支配株主持分)÷EBITDA



会社概要

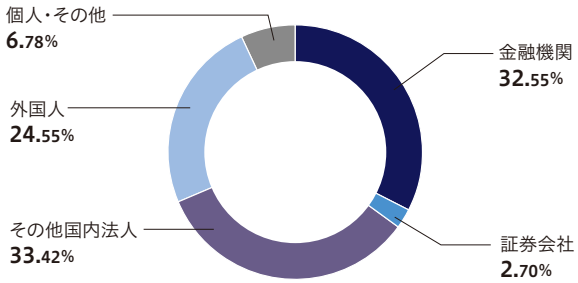
名 称	日本空港ビルディング株式会社 (Japan Airport Terminal Co.,Ltd.)
設 立	1953年(昭和28年)7月20日
資 本 金	381億2600万円(2025年3月31日現在)
代 表 者	代表取締役社長 田中 一仁
所 在 地	〒144-0041 東京都大田区羽田空港3-3-2 第1旅客ターミナルビル 代表電話：03-5757-8000
従 業 員 数	314名(2025年3月31日現在) ※連結従業員数 2,871名(施設管理運営業 1,093名、物品販売業 1,030名、飲食業 561名、全社(共通)187名)

株式情報

※2025年3月31日現在

証券コード	9706
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
単元株式数	100株
発行可能株式総数	288,000,000株
発行済株式数	93,145,400株(うち自己株式 9,576株)
株主数	13,379名

所有者別株式数分布



大株主の状況

	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,070	9.73
日本航空株式会社	4,398	4.72
ANAホールディングス株式会社	4,398	4.72
株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行再信託分・京浜急行電鉄株式会社退職給付信託口)	3,484	3.74
株式会社みずほ銀行	3,300	3.54
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	3,254	3.49
三菱地所株式会社	3,111	3.34
株式会社三菱UFJ銀行	3,068	3.29
大成建設株式会社	2,731	2.93
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,489	2.67

※持株比率は自己株式(9,576株)を控除して計算しております。

ESGインデックス組入

2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

Japan ex-REIT Gender Diversity  
Tilt Index  
TOP CONSTITUENT 2025

S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

※MSCI指数への日本空港ビルディング株式会社の組み入れ、および本インデックスにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社の後援、推奨、広告宣伝を目的とするものではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCI指数の名称とロゴは、MSCIまたは関連会社の商標またはサービスマークです。

外部イニシアティブへの参画

TASK FORCE ON CLIMATE RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

パートナーシップ  
構築宣言

WE SUPPORT  
UN GLOBAL COMPACT

SDGs  
未来都市  
大田区

グループ会社一覧

連結対象19社

会社名	事業	事業内容	取得認証
東京国際空港ターミナル株式会社	施設管理 運営業	・東京国際空港第3旅客ターミナルビル等の管理・運営 ・東京国際空港第2旅客ターミナルビル国際線施設の運営 ・航空会社及び空港構内営業者に対する事務室、店舗等の賃貸及び第5駐車場の管理・運営 ・物品販売業(免税売店等) ・飲食、喫茶業 ・サービス業務(案内業務、ラウンジ運営、貸会議室運営等)等	
日本空港テクノ株式会社	施設管理 運営業	・空港ターミナル施設・設備等の保守管理 ・清掃・植栽等の環境管理 ・建築・設備工事の設計・施工 ・空港ターミナルサービス業務 ・ハウスクリーニング業務	・ISO9001(2003年11月14日) ・ISO14001(2013年2月12日)
羽田エアポートセキュリティー株式会社	施設管理 運営業	・施設警備業務 ・空港保安警備業務(航空保安検査) ・駐車場管理業務	
株式会社櫻商会	施設管理 運営業	・廃棄物処理業務	・ISO14001(2003年6月)
株式会社ビッグウイング	施設管理 運営業	・広告の企画、管理及び代理業 ・イベントの企画及び運営 ・生命保険の募集及び損害保険代理業 ・自動販売機による飲料、食品、テレホンカード及び酒類の販売業 ・携帯電話、日用雑貨、家具調度品及び食品の販売 ・パンフレット等印刷物の企画制作及び販売 ・不動産の売買、賃貸、管理 ・飲食店業 ・ベッホテルの運営管理 ・リラクゼーション業 ・理容業	
羽田旅客サービス株式会社	施設管理 運営業	・空港利用者への総合案内業務の受託(羽田空港国内線及び国際線) ・前項に付随する業務(アテンドサービス、館内放送、ラジオ放送) ・旅行業(乗車券販売及び旅行代理店業務)	
ジャパン・エアポート・グランドハンドリング株式会社	施設管理 運営業	・旅客ハンドリング業務 ・ランプハンドリング業務 ・ビジネスジェットハンドリング業務	
株式会社羽田未来総合研究所	施設管理 運営業	・既存の空港運営事業のさらなる価値向上、新規事業モデルの開発、シンクタンクとしての機能発揮	
株式会社羽田エアポートエンタープライズ	物品販売業	・免税店など空港内物品販売店運営業務	・えるぼし認定(2021年2月24日) ・くるみん認定(2021年3月24日) ・健康優良企業 銀の認定(2022年10月19日) ・健康経営優良法人2024(2024年3月11日) ・健康経営優良法人2025(2025年3月10日)
国際協商株式会社	物品販売業	・全国空港売店などへの卸売業及び物品販売 ・施設サービス業務	
株式会社日本空港ロジテム	物品販売業	・東京国際空港、成田国際空港等で販売する商品の検品、保管、配送 ・運送業 ・通関業 ・倉庫業 ・営業用消耗品の販売 ・不動産の賃貸、駐車場の運営管理	・安全性優良事業所認定 Gマーク(2007年1月1日) ・グリーン経営認証(2004年5月20日)
羽双(成都)商貿有限公司	物品販売業	・成都双流国際空港内における物品販売	
株式会社浜真	物品販売業	・海産物及び海産物加工食品の卸売業	
株式会社Japan Duty Free Fa-So-La三越伊勢丹	物品販売業	・市中での空港型免税店の運営	
Air BIC株式会社	物品販売業	・家電製品、旅行用品及び日用雑貨の販売	
東京エアポートレストラン株式会社	飲食業	・飲食店の運営 ・ラウンジ及び多目的ホールの業務受託運営 ・弁当類の販売 ・空港内外への弁当デリバリー及びケータリングサービス	
コスモ企業株式会社	飲食業	・航空機内食の調製及び搭載 ・冷凍食品・レトルト食品の製造販売	・HACCP認証(2017年5月11日 大栄サテライト工場、2017年5月12日 羽田事業所) ・ハラル認証(2014年1月9日 大栄サテライト工場、2014年5月14日 羽田事業所)
LANI KE AKUA PACIFIC,INC.	飲食業	・レストラン事業等	
会館開発株式会社	飲食業	・飲食店業、ホール・会議室の管理運営ほか	



# 日本空港ビルデング株式会社

サステナビリティ推進室

[www.tokyo-airport-bldg.co.jp](http://www.tokyo-airport-bldg.co.jp)

---

〒144-0041 東京都大田区羽田空港3-3-2 第1旅客ターミナルビル  
TEL：03-5757-8064