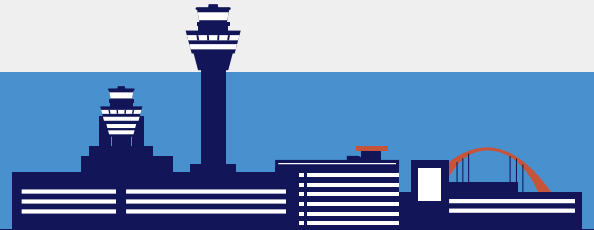




日本空港ビルグループ 統合報告書2023



日本空港ビルディング株式会社
Japan Airport Terminal Co., Ltd.

TO BE A WORLD BEST AIRPORT

JAPAN AIRPORT TERMINAL 70th

挑戦のその先にある
誰も見たことのない、空の玄関へ。



HANEDA CROSSING

羽田空港は、可能性の交差点です。

グループ企業や社員の様々な個性をクロスさせることで、違いを力に変え、日本空港ビルグループにしかできない未来を創造する。

そんな一体感のある多様性をオリジナル造形の「H」に凝縮しました。

Hを構成する直線は空港を訪れる人々へのひたむきでまっすぐなまなざし、曲線は社会や地球環境へのやわらかで大きなまなざしの象徴です。

未来への滑走と飛翔を感じさせる躍動的な造形で、これからの日本空港ビルグループのビジョンを世界に向けて発信します。

CONTENTS

目指す未来

- 05 日本空港ビルグループの理念体系／長期ビジョン
- 07 CEO message
- 11 COO message

価値創造ストーリー

- 15 価値創造のあゆみ
- 17 価値創造プロセス
- 19 価値創造を実現する資本

中期経営計画

- 21 外部環境認識／2030年の目指す姿
- 23 現中期経営計画の位置づけと戦略の全体像
- 25 収益基盤戦略
- 27 経営基盤戦略
- 29 サステナビリティ戦略
- 31 各事業が目指す姿と進捗

特集

- 33 ターミナル機能強化
- 35 terminal.0 HANEDA
- 37 空港ならではのリテール事業の実現

マテリアリティへの取り組み

- 39 マテリアリティとKPI
- 41 気候変動への対策
- 45 限りある資源の有効活用
- 47 安心・快適で先進的な空港づくり
- 53 地域・地方への貢献
- 55 人材育成
- 59 ダイバーシティ&インクルージョンの推進及び人権の尊重
- 61 公正な事業活動の推進／リスク管理の強化

コーポレートガバナンス

- 63 社外取締役メッセージ
- 65 コーポレートガバナンス体制／体制図／コーポレートガバナンスに関する会議体／スキルマトリックス
- 67 取締役会の実効性評価／役員報酬制度設計
- 69 政策保有株式／大規模買付行為への対応方針／株主・投資家とのコミュニケーション
- 71 取締役一覧

データ

- 73 財務／非財務ハイライト
- 75 財務10ヵ年データ
- 77 会社概要／株式情報／グループ会社一覧



対象期間

2023年3月期(2022年4月~2023年3月)

※ 実績データに関しては2022年度を対象としましたが、一部、2022年3月以前および2023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

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、将来に関する見直しおよ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きください。

編集方針

「統合報告書2023」では、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」およ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。



情報開示体系

財務情報

日本空港ビルディング株式会社
WEBサイト
株主・投資家情報

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

IR資料/株主情報 など



統合報告書

サステナビリティ

日本空港ビルディング株式会社
WEBサイト
サステナビリティ

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

環境/社会/ガバナンス

事業概要

羽田空港旅客ターミナルの建設、管理・運営を担う企業として

私たち日本空港ビルグループは、羽田空港において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ており、第1・第2・第3ターミナル及びP1・P4・P5駐車場を管理・運営する企業として、事務室等の賃貸のほか、空港内店舗における物品販売(食料品を含む)、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等を行っております。

また、成田空港等の拠点空港においても物品販売や機内食の製造・販売等の飲食サービスの提供を行うほか、空港外に保有する社有地を有効活用した不動産賃貸等を行っており、長年培ってきた経験を活かして空港内外における新たな事業展開についても取り組んでいます。

羽田空港における日本空港ビルグループの位置づけ

	設置・管理
国(国土交通大臣)	空港施設(基本施設) ・滑走路/誘導路/エプロン ・管制施設
日本空港ビルグループ	旅客ターミナル



Terminal

1

第1ターミナルは1993年に供用開始しました。2018年に「THE HANEDA HOUSE」をオープン、2019年に到着ロビー、地下1Fをリニューアルするなど、お客さまに安らぎの場をご提供しています。



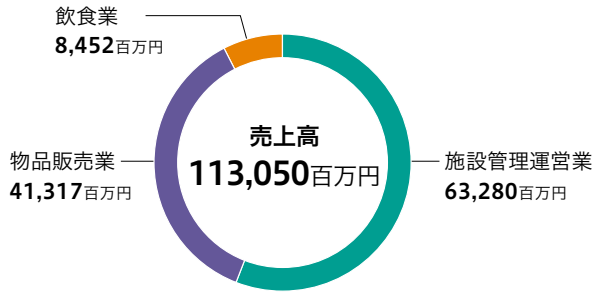
Terminal

2

第2ターミナルは2004年12月に供用開始しました。世界各国から一脚一脚異なる椅子・テーブルを取り寄せ配置したオープンテラス、星・夜景・滑走路の光の空間を演出した「星屑のステージ」など、お客さまに快適な空間を提供しています。



事業別売上構成比



羽田空港旅客数 **5,987万人**

国内線:5,306万人 国際線:680万人

※ 2022年度実績

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

羽田空港旅客ターミナルは、英国のSKYTRAX(スカイトラックス)社が実施する「World Airport Star Rating」において、9年連続で世界最高水準である「5スターエアポート」を獲得しています。また、国際空港評価においても、空港の清潔さなどを評価する部門で8年連続世界第1位、国内線空港総合評価部門で11年連続世界第1位、PRM(Persons with Reduced Mobility:高齢者、障がいのある方や怪我をされた方)対応部門で5年連続世界第1位となりました。これからも、日本の空の玄関口として、世界中からお越しになるお客さまや航空関係者等から信頼され続け、選ばれる空港を目指していきます。



事業概要

グループ企業(連結対象19社)



施設管理運営業

旅客ターミナルの建設・管理・運営
不動産賃貸
駐車場の管理・運営
旅客案内

- ・東京国際空港ターミナル株式会社
- ・日本空港テクノ株式会社
- ・羽田エアポートセキュリティー株式会社
- ・株式会社櫻商会
- ・株式会社ビッグウイング
- ・羽田旅客サービス株式会社
- ・ジャパン・エアポート・グランドハンドリング株式会社
- ・株式会社羽田未来総合研究所



物品販売業

物販店舗の運営(業務受託を含む)
卸売

- ・株式会社羽田エアポートエンタープライズ
- ・国際協商株式会社
- ・株式会社日本空港ロジテム
- ・羽双(成都)商貿有限公司
- ・株式会社浜真
- ・株式会社Japan Duty Free Fa-So-La三越伊勢丹
- ・Air BIC株式会社



飲食業

飲食店舗の運営
機内食の製造・販売

- ・東京エアポートレストラン株式会社
- ・コスモ企業株式会社
- ・LANI KE AKUA PACIFIC, INC.
- ・会館開発株式会社

2020年3月には国際線供用施設を整備することで、国内線と国際線の乗り継ぎ機能を強化し、お客さまの利便性の向上に努めています。

Terminal

3

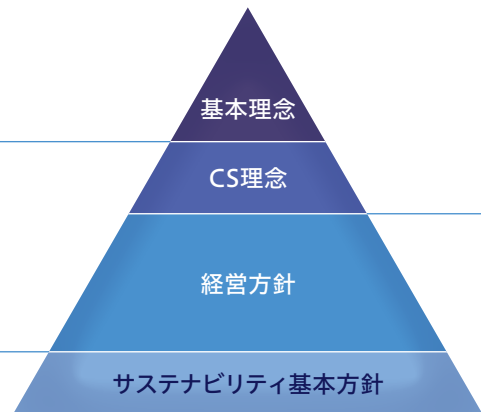
第3ターミナルは2010年、国際線発着枠の拡大により供用開始しました。お客さまを日本伝統の技と文化でお迎えするとともに、スムーズに搭乗手続きができるよう「FAST TRAVEL」を推進しています。



日本空港ビルグループの理念体系／長期ビジョン

基本理念 公共性と企業性の調和

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
 企業体質の強化およびグループ企業の総合力向上



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～

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、何度でも訪れたい空港を目指してまいります。

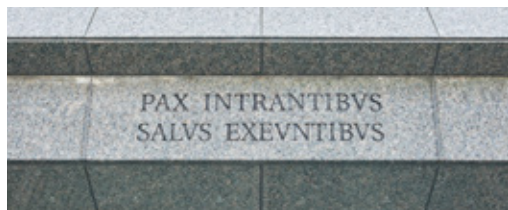
私たちを取り巻くステークホルダー



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ール門に刻まれ、今でもここを訪れる人々を静かに迎えてくれます。

わたし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よう、サービス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、グループのCS表彰受賞者とともに、毎年ローテンブルク市を訪問しています。

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。



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。



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。



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。



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。



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共に、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。



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共に、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。



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共に、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。

CEO message



公共性と企業性が調和した
「World Best Airport」を
フロンティアスピリットをもって
“人の力”で創造していきます

代表取締役会長兼CEO

鷹城 勲

私企業の良さを持って、国内外とのジャンクション「羽田空港」を支える

日本空港ビルデングは、第二次世界大戦終了後、10年もたたない1953年(昭和28年)に羽田空港旅客ターミナルの建設と管理運営を目的に民間資本のみで設立されました。2023年に70周年を迎え、施設管理運営のほか、物品販売業、飲食業を展開しています。

当社の初代社長である秋山龍は、非常にチャレンジ精神にあふれ、フロンティアスピリットを持った独創的な人物でした。現在、大きな収入源となっている空港免税店は、海外の空港視察を経て開業から2年後に導入したもので、当社のフロンティアスピリットが理解いただける事業だと思っています。こうした空港ターミナル内での物販業

だけでなく、飲食業も開業当初から多くの店舗を展開しており、直営で運営し利益を上げ少しでも航空会社で使用しなければならない空港施設やスペースの使用料を抑制できればと考えていたと聞いています。“私企業の良さを持って公共的な空港運営を行っていく”という秋山元社長の考えは、基本理念「公共性と企業性の調和」として、70年にわたり当社に受け継がれ、私自身、非常に意識して経営を行っています。

私は、先輩方が羽田空港に持っていた思いや何をしたかったのかを忘れることなく、それができているか確認しながらあゆみ続けたい、とずっと思ってきました。なぜな

ら、どの時代であっても「公共性と企業性の調和」は、素晴らしい考えだと確信していたからです。近年、サステナビリティ経営が重視されていますが、当社は70年前から基本理念という揺るぎない位置づけで、その考えを浸透させてきました。いまこそ、企業として何をしていくのかを

改めて掘り起こす機会だと考えています。羽田空港は、人、産業、文化が行き交う、言わばジャンクションであり、国を代表する空港です。その自負と責任を役員、社員一人ひとりが意識し、変化する社会に価値を提供していくことが当社の役割だと考えています。

「プラスワン」思考で世界の空港のリーディングカンパニーへ

2020年、長年当社に勤める私でも見たことのない風景が目の前に広がっていました。新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言の発出、外出自粛により、羽田空港のロビーは端から端まで容易に見渡せる日々が続きました。戦後から高度経済成長期、バブル期を経て近年に至るまでに航空業界は大きな成長を遂げ、当社も空港にいらっしゃる国内外のお客さまをお迎えすることで、長きに渡り安定した経営状態を保っていました。それがコロナ禍で一転、リアルな施設・店舗での収益に頼ってきた当社は、EC事業に代表されるバーチャルな環境での事業展開で大きな遅れをとることになりました。厳しいコロナ禍を経たいま、チャレンジ精神、あるいは常に進化するんだという気持ちを持って事業を展開する企業でなければ、継続していくことはできません。当社はいま、創業の精神に立ち返り「プラスワン」と銘打ったプロモーションを社内で開催しています。「プラスワン」活動とは端的に言えば意識・行動改革です。空港本来の仕事をいま一度見直し、より良いものに変えていく改善、いままでにない価値を提供するための新しいチャレンジ、形は様々あると考えていますが、いずれも、一歩踏み出すために何ができるのか、“自分の考えに哲学を持って”プラスワンの考え方で行動していく、ということです。“哲学を持った考え”とは、秋山元社長がよく言葉にしていた教えです。当社は戦後、国の

要請を受け設立した企業であることから、国の方針に大きな影響を受ける立場にありました。その中で秋山元社長は「思いつきの考えは通らない。自身が考え抜き、こうだと思ったことを信じるのが哲学。自分なりの考えを持って主張すれば、相手がだれであろうと怖くはない」と話しました。こうした思いとプラスワンの思考で行動を起こしていけば、仕事は楽しくなり達成感も生まれます。役員、社員ともに従来の枠組みにとらわれることなくチャレンジし、日々進化していくことを強く意識し、新たな時代の「公共性と企業性の調和」を実現していきます。

「公共性と企業性の調和」を基本理念に、当社は長期ビジョンとして「To Be a World Best Airport」を目指しています。この長期ビジョンは、いかなる事業環境下においても変わることなく、また日々、社員一人ひとりの行動指針ともなって当社を支えています。ここで言う「世界一の空港になる」とは規模や施設を指しているのではなく、人が関わるサービス面で世界一を目指すということです。当社はすでに、航空サービスリサーチ会社であるSKYTRAX社(英国)が実施する国際空港評価において、2023年時点で、空港の総合評価「World's Best Airport」部門で5年連続世界トップ3を保持、3つの部門において世界1位を継続受賞しています。



SKYTRAX社から受領した盾

移動時のサポートを必要とするお客さまへの取り組みに優れている旅客ターミナルを評価する「World's Best PRM & Accessible Facilities」部門で5年連続1位、空港内の清潔さや快適さを評価する「World's Cleanest Airport」で8年連続1位となるなど、人によって生み出されるサービスについて、世界基準で認めていただいています。* 当社が、コロナ禍を通して経験したことを人の側面においても、事業的側面においても生かし、世界に

おける空港のリーディングカンパニーになることは可能だと考えており、役員、社員ともにプラスワン思考を持って具現化していきます。

※ 「World's Best Airport」:総合評価部門 第3位
 「World's Cleanest Airport」:清潔さ部門 第1位(8年連続)
 「World's Best Domestic Airport」:国内線空港総合評価部門 第1位(11年連続)
 「World's Best PRM & Accessible Facilities」:高齢者、障がいのある方などに配慮した施設の評価部門 第1位(5年連続)

人の心を動かす空港をオープンイノベーションで創造する

近年、持続可能な社会を目指した社会システムの構築や気候変動対策が世界規模で進んでいます。想定外という言葉が頻繁に使われるようになった現在、もはや想定外を想定した準備、対応が国においても企業においても必要な時代です。経営の舵取りをしていく中では、大きな変化を捉え、どのような手を打つのか、先を読み、既存のやり方を変えて取り組むことが非常に重要で、それができなければ淘汰されていきます。これに対して、自社だけで考え、取り組むことには限界があり、当社は、異業種との積極的な交流、協力体制によって、多様な知見を吸収し、生かしていきたいと考えています。航空会社との連携で

空港運営にあたっての省力化、合理化をいかに進めていくかの検討を始めているほか、産学連携のプロジェクトとして2022年から東京大学と当社若手チームによる研究開発に着手するなどの取り組みも行っています。また、2024年1月にはHANEDA INNOVATION CITY(羽田イノベーションシティ)内にオープンイノベーション施設「terminal.0 HANEDA」(ターミナル・ゼロ・ハネダ)を開設する予定です。お客さまの心に届く最高品質のサービスを提供し続けるために、専門性の高い異業種と横断的に連携しつつ研究開発を行っていきます。コンセプトとして「人の心を動かすために、空港が出来ることのすべて。」



「terminal.0 HANEDA」が入る HANEDA INNOVATION CITY 全景



「楽しいことがあるから 羽田空港に行く」 という施設をいかにつくるか

を掲げ、快適性、利便性、機能・効率の向上や安らぎ、心地良さといった感性に触れる部分までも追求していきます。例えば、既存の空港機能を向上させるため、保安検査場のストレス軽減や先端ロボット活用などの研究に取り組み、実証実験を行った上で事業化が可能なものは実現していきます。

ロボットやAIに関しては、活用していくべきだと考えてい

ます。施設運営の省力化などに役立ちますが、機械の良さをどう生かし、コントロールして活用していくかを念頭に、あくまでも人が主体の事業運営をしていく考えです。企業は「法人」とも表現されます。私は、温かさを持った人で企業が成り立っていることを大切に、人の常識や思いをしっかりと持った企業でありたいと思っています。

「楽しい」も提供できる先進的な空港を目指して

羽田空港は、都心に近い非常に便利な立地にあり、日本の玄関口としての役割や重要性は今後も変わることはありません。これからさらに整備が進んでいくとともに、インフラとしてサステナブル社会に対応した施設にしていくには、巨額の投資費用が必要となります。どのように資金調達をしていくかが課題ですが、当社の考える新たな時代の「公共性と企業性の調和」、「To Be a World Best Airport」の実現についてステークホルダーの皆さまにご理解、ご賛同いただき、中期経営計画を確実に履行することで、資金調達の多様化につなげていきたい考えです。日本空港ビルグループは、社内外のステークホルダーの

皆さまとWin-Winの関係性をもって企業価値の創造を果たし、空港のリーディングカンパニーを目指します。きれいな空港、使いやすい空港という評価をすでにいただいている当社が、次に目指す方向性の一つに、“航空機利用ではなく、楽しいことがあるから羽田空港に行く、という要素を空港施設にいかにつくるか”があります。羽田空港のポテンシャルが底知れない中、その実現は我々の努力次第となります。すべての役員、社員自らが考え行動し、様々な価値を持つこれからの時代の先進的な羽田空港を目指してまいります。引き続き、皆さまのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

COO message



失敗を恐れない
行動力を持って
役員・社員が一丸となり
「人にも環境にもやさしい
先進的空港」を目指します

代表取締役社長執行役員兼COO

横田信秋

厳しい実績ではあるものの事業環境は変化

2022年度、世界経済は新型コロナウイルス感染症拡大から脱し、正常化に向けたあゆみがはじまりました。日本空港ビルデングを取り巻く環境としても2022年度後半には、全国旅行支援の再開、入国制限の大幅な緩和があり、ようやく風向きが変わってきたと感じていました。しかし、コロナ禍以前への回復にはまだ及ばず、資源価格の高騰もコスト高となって業績に影響を与えました。当

社は、利益計上できない状態が3期続いてきましたが、お客さまが戻ってくる日のために前を向いて行動していこうと社員に訴え続け、今期は、全国各地の物産や観光フェアなどの催事、国際的なスポーツイベント開催に合わせた期間限定ストアの展開などを積極的に行い、コスト削減にも努め、業績も改善のきざしが見えてきました。

外部環境の変化と対応

新型コロナウイルスがきっかけとなって、サステナビリティに対する意識が変わりつつあることを肌で感じます。特に地球沸騰化ともいわれる状況下、自然災害の被害は拡大傾向にあります。旅客ターミナルビルの建設、管理・運営を行う当社は、自社での脱炭素に向けた取り組みを実施していくとともに、気候変動の対応として、安全・安心の確保にも継続的に注力する必要があります。当社の経営方針で「絶対安全」を掲げている通り、東日本大震災以前から旅客数以上の備蓄品の準備や被災者の受け入れ体制を整備しており、ターミナル施設は、地震や津波による被害にも十分耐えられるよう設計されています。また、昨今頻発しているゲリラ豪雨による浸水についても、電気関連設備などに対策を講じています。羽田空港は災害時における危機管理体制等について、世界の中でもトップクラスだと自負していますので、引き続きしっかりと現場と連携し、災害レベルに応じた対応を図っていきます。

新型コロナウイルスは5類感染症に移行しましたが、地政学的リスクの影響などにより物価は上昇し続けています。

2030年に向けたターミナル機能の強化

日本空港ビルグループは、2016年に長期ビジョン「To Be a World Best Airport」を掲げ、空港のリーディングカンパニーになる強い決意を表明しました。2030年の訪日外客数6,000万人の政府目標にも示される航空需要の拡大を踏まえ、羽田空港ターミナルビルのさらなる強化を図っていきます。ポイントは、限られた敷地や既存施設をどう有効活用しつつ、国際線施設としての機能強化を図っていくかです。

限られた敷地・既存施設の有効活用

羽田空港は、これまで拡張を続け、現在渋谷区と同程度の敷地面積を持っていますが、今後は過去同様の拡張は難しく、ターミナルビルの増設にも限界があります。また、建設規模は、当社だけで決定できるものではないため、限られた敷地で制約もある中、どのように展開していくのか、国土交通省のほか航空会社も含めて、議論、検討していくこ

今後は、旅客の増加に連動してコストは増加していきますので、取引先の皆さまにもご協力いただき、引き続きコスト削減に取り組んでいきます。同時に、国内外の旅客数の回復にともない、課題となっているのが人員不足です。特にグランドハンドリング[※]や保安警備員など、出国・入国を支える業務を担うスタッフが非常に不足しています。コロナ禍でやむを得ず業務から離れた方々にどう戻っていただくか、航空会社と共に対策を進めています。また、テナント各社含む人員不足に対応するため、空港施設内の自動化やDXによる効率化、省力化の研究に引き続き力を入れ、実現を目指します。

物価の高騰は社員にとっても生活に重い負担となっています。これまでは厳しい業績が続いていましたが、今後、賃金の改善を図り、定期的なベースアップを目指したいと考えています。

※ グランドハンドリング：飛行機が空港に着陸してから次のフライトまでの間に行われる一連の地上支援作業。航空機の誘導や客室の整備、旅客の案内、手荷物・貨物の搭降載、燃料の給油など

とが必要となります。すべての方により快適に利用いただくため、バリアフリーへの対応やユニバーサルデザインの導入などを充実させていきます。

国際線施設としての機能

日本では人口減少が進み、航空業界において国内需要が伸び続けることは難しくなっています。そうなるとうるながらインバウンドに目を向けることになり、当社でも、第2ターミナルを一部増強した上で国際線の発着を可能にしました。羽田空港の将来を考えると、今後さらに国際線へ重きを置くことは必然だろうと思っています。加えて、インバウンドの国内線への乗り継ぎも加速するとみています。当空港を起点に地方都市に足を運ぶというニーズにしっかりお応えし、地方の活性化に貢献していきます。羽田空港は国内線のハブ空港であり、その役割は大きいと認識し、十分に役目を果たしていきます。

日本空港ビルグループは、2030年に目指す姿を「人にも環境にもやさしい先進的空港—すべてのステークホルダーの皆さまから信頼される空港ターミナル会社」と設定しました。「世界一のおもてなし」「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」の4つを注力項目とし、日本を代表する空港、日本の玄関口として、ベストモデルを創出し世界から評価される存在になるべく、中期経営計画(2022年度～2025年度)に取り組んでいます。

「変える」「伸ばす」「拡げる」を戦略的方向性に、ありたい姿を目指す

本中計は、2030年の目指す姿からバックキャストした計画で、戦略的方向性は「変える—改革・イノベーション」「伸ばす—成長・進化」「拡げる—挑戦・チャレンジ」の3つを定めました。当社は2030年までの訪日外客数の増加に対し空港施設を有効に活用し、管理することはもちろんですが、コロナ禍では、空港機能そのものが止まるというこれまでにない経験をしました。会社を維持していくためには、収益をどう得るか、現在、全ての部門が「変える」「伸ばす」「拡げる」の視点を持って事業を検討しています。

例えば、旅客ターミナルビルのガラス面やボーディングブリッジ、連絡通路に導入している世界初の放射冷却素材「Radi-Cool」については、施設内の室温が約15%前後低下する結果を踏まえて、当社が販売代理店となり他空港に販売するほか病院などにも販路を広げています。



Haneda Robotics Lab

このほか、羽田空港が持つ独自のポテンシャルを生かした取り組みも推進しています。羽田では実証実験の場として様々な検証も行われていて、「Haneda Robotics Lab」は、ロボット開発者へ空港内での実証実験の機会を提供するとともに、空港利用者にロボットを身近に感じていただきながら問題点を洗い出し、その知見を共有しています。直近では、新たなターミナル運営を追求していく施設「terminal.0 HANEDA」(ターミナル・ゼロ・ハネダ)もオープン予定です。

また、現在、大きな収益源となっている免税店は、街中にタックスフリーショップ(消費税の免税店)も増えていることから、デューティフリー制度(空港型免税店)の価格優位性が低下していきます。この先を見据えた免税店のあり方として、ネットでの「免税品事前注文」など空港に店舗があることを活かし、ECと連動したトラベルリテールのモデルを築き上げていきます。

コロナ前は、日本国内に目を向けていれば良かったのかもしれませんが、今後の競争は世界となります。羽田空港は各種実証実験の場として利用可能であり、その成果を全国の空港で活かすことができます。羽田の特異性を有効に活用しながら、ハードとソフトの両面で世界と競争していきます。

サステナビリティを軸にした経営への決意

2023年5月、当社は「サステナビリティ中期計画」を発表しました。「公共性と企業性の調和」を基本理念とする当社グループにとって、社会の要請にお応えすることは当然であり、企業経営においてサステナビリティの視点は必要不可欠であると認識しています。「サステナビリティ中期計画」は、当社グループが目指す姿「人にも環境にもやさしい先進的空港2030」の達成に向け、サステナビリ

ティを軸とした経営に取り組む決意を表すものです。

脱炭素

当社では、2023年気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に基づき情報開示を行っています。

ここでは2030年までにCO₂排出量を2013年度比46%削減という目標を公表していますが、実際のところかなり

羽田から地方の良さを 国内さらには海外に広げていく



ハードルの高い目標です。現在の羽田空港の規模は2013年と比較すると2倍近くになっており、当然使用するエネルギーも増えています。今後の施設拡充も踏まえ、ネット・ゼロ・エネルギー・ビル(ZEB)の採用や太陽光パネルの設置、施設内では全照明のLED化、木質化などできることを最大限、継続実施していく予定です。なお、太陽光発電については、航空機発着の安全性を確保するためパネルの設置には限界があります。またそもそも太陽光発電だけでは、空港に必要な電力を賄うことはできず、水素の活用など大胆な方法や技術を採用していく必要があります。CO₂の排出量削減は、当社だけで取り組めるものではないため、空港管理者と空港関連事業者からなる東京国際空港エコエアポート協議会での議論も進め対策を実行していきます。

人財

当社ではいま、「プラスワン」思考で行動する活動を進めています。自らの考えをもって行動を起こす際に重要なのは、失敗を恐れないことです。やってみなければわからないこともあり、もしだめであれば、それを止めて他のやり方を考えればいだけ。社員には、そのような気持ちでチャレンジして欲しいと思っています。

日本空港ビルデング設立の原点は、インフラの確立であり、その役割はターミナルビルの建設、管理・運営です。そのため人財は当社にとって最も重要な資本であると認識しています。警備、案内、販売などの各業務に従事するターミナルビルオペレーターについては、空港全体を把握できるオペレーターとしての教育を進めていきたい考えです。一方、海外の空港では「トータルエアポートマネジメント」といって、空港全体のプロセスとシステムを相互リンクさせ、データに基づいた意思決定ができる仕組み

を導入しています。長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現を目指す当社にとって、将来は世界基準で人財育成を行い、世界一のターミナルビルオペレーターを育てることが重要だと考えています。そのほか、営業的な側面ではデジタルマーケティングの活用も必要のため、IT技術を持ってデジタルマーケティングを推進する人財の育成にも取り組んでいきます。

地域・地方への貢献

空港は、周辺に暮らす方々や飛行機が上空を飛ぶ地域にお住いの方々の理解なくして成り立ちません。飛行機を利用する人だけの施設ではなく、皆さまにご利用いただける羽田空港になるためには皆さまとの信頼関係の構築が必須だと考えています。また、全国の空港と連携し地方の活性化に貢献していくべきだと思っています。羽田空港では、これまで全国各地の物産展を催事として行ってきましたが、今後は各地の銘品を集めた店舗を設けることも考えていきます。これによって地方の良さを国内さらには海外の方々に継続的に発信、広げていくことができます。地方との連携は、お互い新たなビジネスを生む機会ともなりますので、今後も当社グループのノウハウを提供し、地方や地域の皆さまとの信頼関係を構築していきます。

今後、サステナビリティ計画で策定したマテリアリティに伴うKPI・目標の達成に向け、その成果をチェックしながら取り組んでいきます。この決意が言葉だけにならぬよう、グループの役員、社員がベクトルを同じ方向に合わせグループ一丸となって進めていきます。

価値創造のあゆみ ~これまでも、これからも羽田空港とともに~

日本空港ビルグループが営業の基幹とする東京国際(羽田)空港は、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、民間資本によるターミナルビル建設、管理・運営のため、財界主要企業の協力のもと設立されたのが当社日本空港ビルディングです。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、旅客ターミナルビルの増築、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の開設や物販店舗、飲食店舗の運営などを行っています。空港ターミナルビル運営のフロンティアとして、今後も時代の要請に応えながら、魅力ある空港づくりに取り組んでまいります。

1953

民間資本により、
日本空港ビルディング
株式会社設立

1955

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



1964

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
ターミナルビルの規模は
2倍強に拡大



1993

第1ターミナル
供用開始



1970

国際線到着ターミナル供用開始
旅客数は1,000万人の大台に突入



売上高(百万円)

250,000

200,000

150,000

100,000

50,000

■ 売上高
— 営業損益

旅客数
100万人を超える
国内線:1,030千人
国際線:490千人

旅客数
500万人を超える
国内線:3,379千人
国際線:1,756千人

旅客数
2,000万人を超える
国内線:13,750千人
国際線:6,251千人

旅客数
3,000万人を超える
国内線:31,504千人
国際線:702千人

1953

1960

1970

1980

延床面積
18,803m²

延床面積
56,935m²

延床面積
109,300m²

“フロンティアスピリット”の軌跡

1953年の創業以来、当社グループは、時代とともに移りゆくお客さまや事業者のニーズに合わせて、日本初のサービスを数多く生み出してきました。この“フロンティアスピリット”は、今も当社グループの精神として根付いています。



日本初の空港リムジンバス



国内初の「免税店」運営



日本初のレンタカー業務開始

2004

第2ターミナル
供用開始



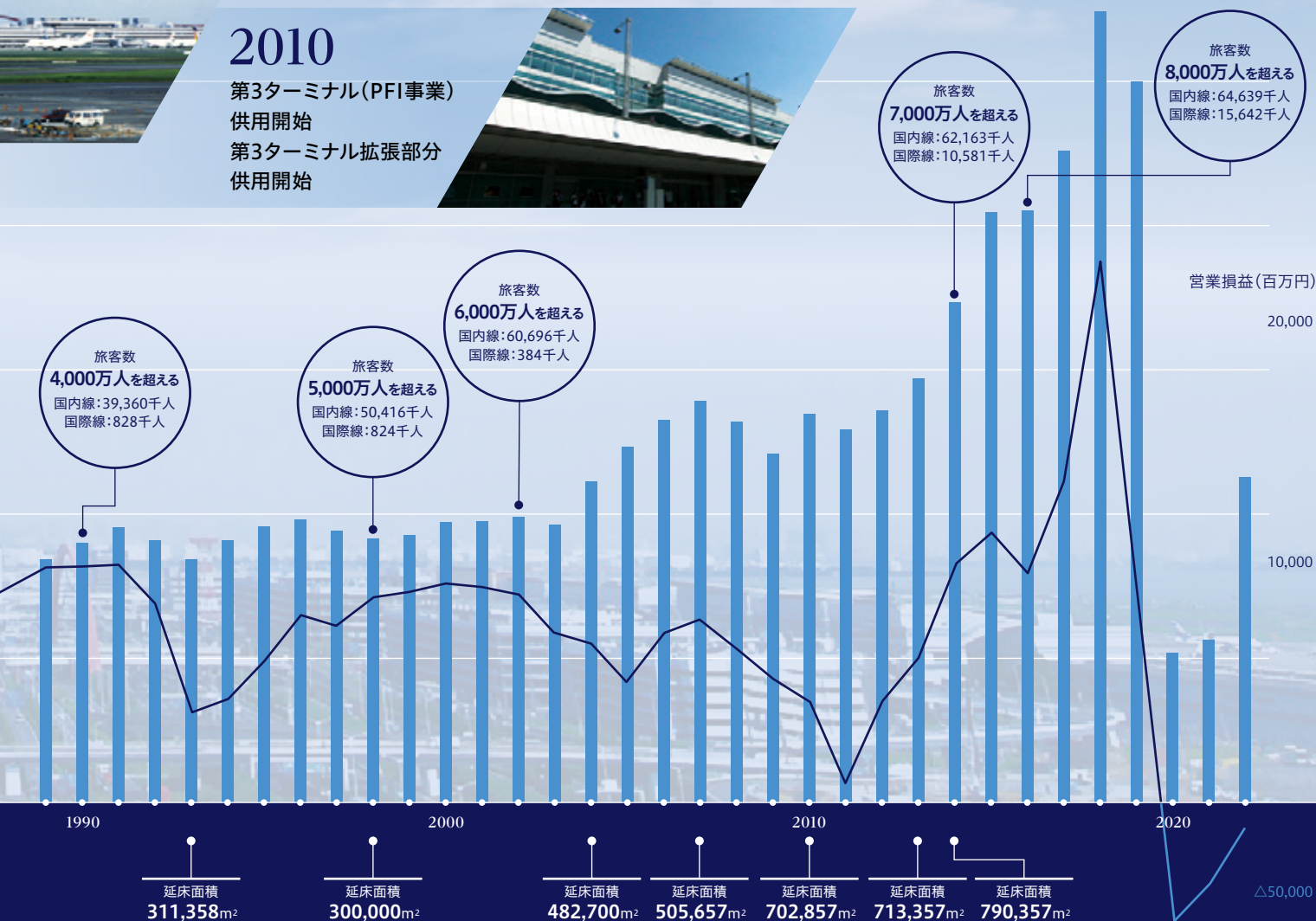
2020

第2ターミナル国際線施設(PFI事業)
供用開始
第3ターミナル拡張部分
供用開始



2010

第3ターミナル(PFI事業)
供用開始
第3ターミナル拡張部分
供用開始



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、
日本空港ビルグループの強みを活かした価値提供を通じて、
社会課題の解決にも貢献し、ステークホルダーの皆さまとともに
持続的な成長を目指していきます。

社会課題・社会環境変化



社会

日本空港ビルグループ

経営活動に及ぼ

経営

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・ロボット等の新技術活用等)



製造資本

- 利便性・機能性の高いターミナルビルの構築



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



経営資源の投入 (Input)

基本理念: 公共性と

事業分野:

物品販売業 / 飲食業

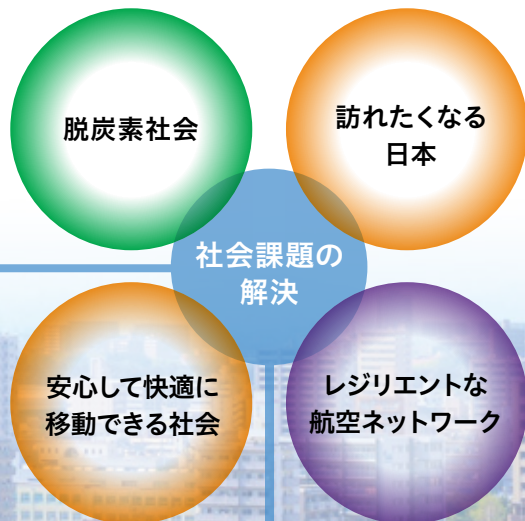
戦略の3本柱

- 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

コーポレート

自社の経営資源の

収益の安定性と財務基盤の確保

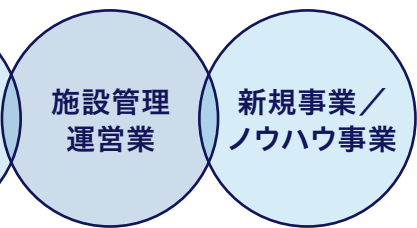


リスク・機会

インパクトの創出

活動

企業性の調和



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



経営活動の成果 (Output)

経営活動の成果 (Output)

ガバナンス

強化(内部アウトカム)

人財のプロ集団化／組織力の最大化

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。これら資本の戦略的な活用により、さら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材を幅広く獲得・育成し、組織として知見を獲得してきました。また、女性や社外経験保有者など多様性をもたらす人材の登用を進めています。

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材を重視しています。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やロボット等の新技術の活用により、利用者のサービス品質向上や空港運営の効率化に取り組んでいます。

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。

連結従業員数

2,499人

女性管理職比率

41.6%

SKYTRAX World's Best Domestic Airport

11年連続 世界第1位

製造資本



利便性・機能性の高いターミナルビルの構築

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、オペレーションを絶えず見直していくことで、利便性・機能性の高いターミナルビルを構築してきました。

また、ターミナルビ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国内外航空利用者に快適な場を提供し続けています。

羽田空港旅客数

8,222万人※

就航路線数

国内線48都市※

国際線34都市※

【データの取り扱いについて】

各数値データにつきましては、原則として2022年度実績を対象としていますが、一部注釈(※)を付した項目(羽田空港旅客数、就航路線数、就航航空会社数)につきましては、新型コロナウイルス感染症拡大による影響が生じる直前の年度である2019年度実績を掲載しています。

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、事業拠点の地元など、様々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、利用者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。

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。この場を地域・地方の魅力発信の場として活用することで、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。

就航航空会社数 **国内線7社**※
国際線37社※

地域・地方催事開催数 **36回**

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。環境負荷や生物多様性への影響を軽減するべく、効率的な事業運営に取り組んでいます。

電力使用量 **152,525 MWh**

水資源利用量 **701,698m³**

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ない、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。

自己資本比率 **33.6%**

ネット D/E レシオ **1.0倍**

外部環境認識

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・運営を担う企業グループとして、社会全体が、そして航空業界全体が大きく変容していく事業環境下においても、柔軟で安定した事業運営が可能な体制の構築を目指しています。そのため、2022年度～2025年度を計画期間とする中期経営計画の策定にあたっては、当社グループの経営に影響を与えることが予想される環境と件について、行政(国土交通省)や航空業界の動向を整理するとともに、事業環境の変化や社会環境の変化も考慮しています。外部環境から派生するリスク・機会については、当社に及ぼす影響を損失の防止、機会の進展の両面から評価し、経営戦略上の課題として、施策・対応策の検討を実施することで、変化に強いレジリエントな組織を目指します。

行政(国土交通省)

国土交通省『航空を取り巻く状況と今後の課題・取組』

令和4年3月(抜粋)

- 1) コロナ禍での適切な対応(感染状況に応じた水際対策)
- 2) ポストコロナの需要回復・拡大期を見据えた対応
(首都圏空港をはじめとする各空港の機能強化、空港の防災・減災対策)
- 3) 航空分野における脱炭素化への対応(空港における脱炭素化の推進)
- 4) 新しい航空モビリティの安全・安心の確保
(空飛ぶクルマ実装、ドローン・空飛ぶクルマ・有人機の安全・円滑な飛行)
- 5) 安全・安心な航空サービスの提供(航空イノベーションの推進)

首都圏空港の機能強化

(国土交通省WEBサイトより当社にて編集)

- 1) [首都圏の国際競争力強化] ⇒ 日本経済を再生
- 2) [訪日外国人の受入] ⇒ 外国人旅行者の増加と旅行消費額の拡大
- 3) [日本全国の地域活性化] ⇒ 諸外国の成長力を国内各地域に波及
- 4) 空港機能の拡充
(人工地盤の整備・空港アクセス鉄道の整備・駐機場の整備)
- 5) 防災・減災対策等
(滑走路等の耐震性強化・護岸等の整備・基本施設等の更新)



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
- ・ オフィス市場における供給過多(テレワーク等によるオフィス需要減退)

自然災害・
パンデミック

社会環境

- ・ 世界情勢の変化
- ・ パンデミック再来
- ・ 災害・震災リスク
- ・ 脱炭素社会
- ・ 温暖化対策
- ・ サステナビリティ意識の高まり及び市場からの要請
- ・ 国内の人口減少
- ・ 少子高齢化

航空業界

- ・ コロナ禍における旅客減少
- ・ エアライン構造改革の推進
- ・ 訪日外客数6,000万人の政府目標
世界的な人口増加/新興国

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・日本の玄関口として世界から評価される存在になること、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。

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

2030年の目指す姿

日本を代表する空港・日本の玄関口として、
【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
- CO₂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等の生産性の向上

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T1・T2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年予定)とT2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

※T1-T2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

現中期経営計画の位置づけと戦略の全体像

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

旅客回復を前提にコロナ前以上の収益拡大

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

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

収益基盤の強化

サステナビリティの推進

持続可能性を追求

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

2016-2020

2021

コロナ禍

前中期経営計画の振り返りと現中期経営計画の位置づけ

前中期経営計画期間(2016年度~2020年度)には、羽田空港において、首都圏空港の機能強化として国際線の発着枠が約1.4倍に拡大され、当社グループにおきましても、東京国際空港ターミナル株式会社(TIAT)を連結子会社化して緊密に連携をとりながら、発着枠拡大に対応する施設整備を実施いたしました。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受けて航空需要は著しく減退し、計画の前提となる事業環境が大きく変化いたしました。感染防止策の徹底や非対面・非接触サービスの拡充など、旅行における安全・安心の確保に努めるとともに、早期の収支改善に向けて収益の多元化やコスト削減に取り組み、ターミナル整備資金の確保と財務基盤の強化を目的に、公募増資等による資金調達を行いました。



港2030に向けて

(コロナ前計画対比)

挑戦・チャレンジ

拡げる

収益基盤の拡大

価値創造

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

P.29

P.27

財務戦略

2022-2025

旅客数の回復

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

2030年の目指す姿

日本を代表する空港・日本の玄関口として、
【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

-2030

訪日外客数6,000万人 / SDGsゴール

この状況を踏まえて、現中期経営計画(2022年度～2025年度)は、訪日外客数6,000万人の政府目標やCO₂の削減目標が掲げられる2030年と、旅客数がコロナ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た計画となっています。計画最終年度の2025年度に、コロナ前の計画水準を超える収益拡大を目標に掲げ、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、【DX】・【組織・人財・ガバナンス】・【財務戦略】の経営基盤を強化します。また、【サステナビリティ】を戦略推進の中核と位置づけて持続可能性を追求します。2022年度秋以降、国際線需要が急速に回復しておりますが、コロナ禍からのコストリバウンドを抑制しつつ、DX・デジタル技術の活用や人的資本への適切な投資の実行を通じて、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」に取り組んでまいります。



収益基盤戦略

新型コロナウイルス感染症拡大の影響等を受け、変容する事業環境に適切に対応するため、「変える」・「伸ばす」・「拡げる」を戦略の3本柱として、再成長土台を確立し、将来の航空需要を確実に取り込むとともに、新たな領域での事業展開による収益基盤拡大を図ることで、確固たる収益基盤を構築します。

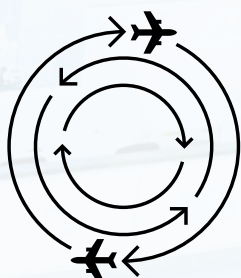
「変える」・「伸ばす」・「拡げる」の考え方



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

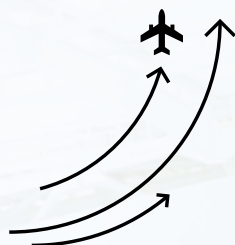
高度化

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

訪日外客数6,000万人の政府目標等、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

運営

● T1国際化／T1-T2接続
サテライト整備・アクセス対策

施設

● 物販・飲食・サービス事業の拡充

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

場の価値

● 高い付加価値を求めるターゲット顧客対応

顧客資産

● 空港コンサルティング事業の収益化

ノウハウ

● 旅客に依存しない収益確立

新規事業

経営基盤戦略



取締役副社長
執行役員(最高財務責任者)

田中 一仁

2022年度の振り返り

日本空港ビルグループの2022年度の状況については、社会全体が徐々に落ち着きを取り戻していき、航空業界においては国内での行動制限の撤廃や水際対策の段階的な緩和により着実な需要回復が続いたこともあり、すべてのセグメントで売上高が前年度より増加し、営業収益は1,130億5千万円(前期比98.1%増)となりました。足元の状況におきましては、新

型コロナウイルス感染症の感染症法における位置づけが「5類感染症」へ移行したこと、インバウンド旅客の増加など、内際における旅客需要の回復が見込まれることから、今期の連結業績予想としては、4年ぶりの黒字となるものと予想しております。

定量目標の考え方

首都圏の基幹空港である羽田空港のターミナルビルを建設、管理・運営する当社グループでは、政府目標である2030年訪日外客数6,000万人など、増加することが想定される航空需要に対して適切に対応することが重要な役割であると認識しております。そのため、2022年5月に公表した中期経営計画では、コロナ禍から早期に回復し、「財務体質の早期健全化」、「高度な事業評価・管理体制確立」、「新たな事業機会への適切な投資」を図ることを財務戦略の方向性として、コロナ禍で実施したターミナル運営方法や業務の効率化を維持しつつ、コスト削減のリバウンドを抑制し、資本コストに基づく事業評

価等にも取り組みながら、さらなる空港事業の成長や収益基盤の拡大に資する投資を実行してまいります。当社グループでは株主価値の向上を意識した経営を徹底することが重要であると認識しており、以上の戦略を踏まえ、2025年度を最終年度とする本中期経営計画においては、投下資本に対する効率性の指標としてROA(EBITDA)12%以上、不確実性の高い事業環境において公共性の高い事業を行ううえでの、財務基盤の安定性を測る指標として自己資本比率40%台への回復、株主還元性の指標として配当性向30%以上などを定量目標としています。

2025年定量目標のガイドラインと実績値 ※一部抜粋

指標分類	使用する指標	目標値	2022年度実績
効率性	ROA(EBITDA)	12%以上	4.0%
安定性	自己資本比率	40%台への回復	33.6%
株主還元	配当性向	30%以上	—

中期経営計画の実現に向けて

本中期経営計画期間においては、国内線サテライト整備工事に係る大規模投資を含め2025年度までに1,050億円の投資を計画しており、施設整備の他に店舗改装、環境投資、EC事業、DXなどにも経営資源を配分する計画です。当社グループでは、公共性の高い旅客ターミナルの建設、管理・運営を担う企業グループとして、創業以来「公共性」と「企業性」の調和のとれた空港運営を行ってきましたが、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」、2030年の目指す姿「人にも環境にもやさしい先進的空港2030」を実現するためには、環境をはじ

めとしたサステナビリティの推進、DX、人財など無形資産に対する投資も必要不可欠であり、ハード・ソフト両面における空港ターミナルの価値を最大限に高めていけるよう、ファイナンスの視点から経営戦略の実現を図ることが、私の役割だと認識しています。今後とも当社グループの成長戦略・経営計画について、ステークホルダーの皆さまに正しくご理解いただけるようわかりやすい説明を心がけるとともに、皆さまからのご期待・ご意見も反映し企業価値の向上に努めてまいります。

目標収支

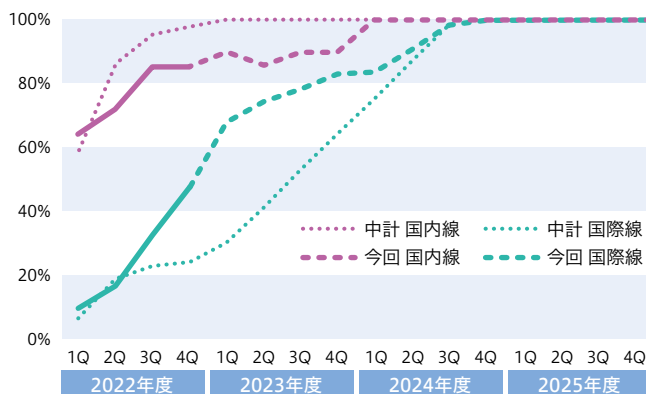
2025年度PL	営業収益	営業利益			経常利益	当期純利益	
		施設管理 運営業	物品販売業	飲食業			
	2,800億円	1,060億円	1,560億円	180億円	300億円	270億円	160億円
旧収益認識会計基準適用数値	3,200億円	1,060億円	1,930億円	210億円			

旅客数実績及び予測(羽田空港)

(万人)

国内線	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
旅客数	5,306	6,131	6,900	6,900
目標比	77%	89%	100%	100%

国際線	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
旅客数	680	1,937	2,380	2,560
拡張後計画比	27%	75%	93%	100%
2019年比	37%	104%	129%	139%



計画期間における投資想定額

(単位:億円)

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	計画期間計
投資計画	150	290	340	270	1,050

施設管理運営業

930億円

T1/T2 サテライト整備投資、設備更新工事等

物品販売業／飲食業

50億円

店舗リニューアル工事、システム更新等

新規事業／ノウハウ事業

30億円

羽田イノベーションシティ、EC事業、ロボット事業等

経営基盤、その他

40億円

DX投資等

T1/T2 サテライト整備投資

(単位:億円)

2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	計画期間計
60	190	180	100	530

CO₂削減に係る設備工事 (2022~2025年度合計総工事費)

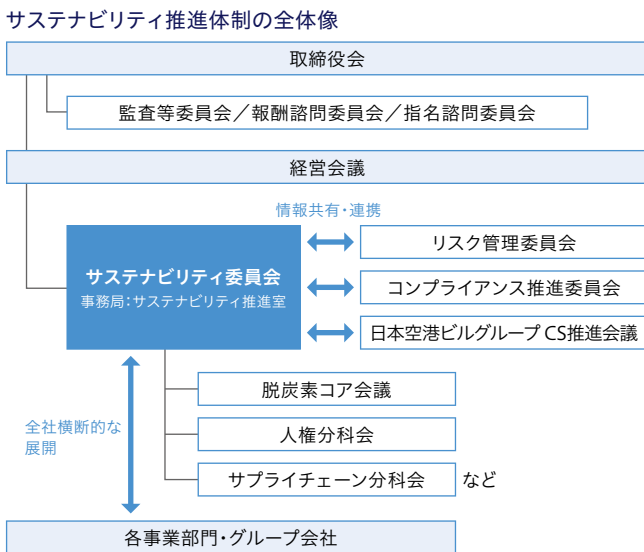
照明LED化工事 **30億円**
 空調機更新工事 **50億円**

※投資計画計上額は35億円

サステナビリティ戦略

日本空港ビルグループでは、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きましたが、サステナビリティ経営のさらなる深化・浸透を図るため、2023年5月に「サステナビリティ中期計画」を策定しました。経営戦略を推進するうえでの、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。計画については、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」において半期に1度、進捗管理を実施するとともに、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います。「人にも環境にもやさしい先進的空港2030」の実現に向け、持続可能な社会の実現へも貢献してまいります。

サステナビリティ推進体制

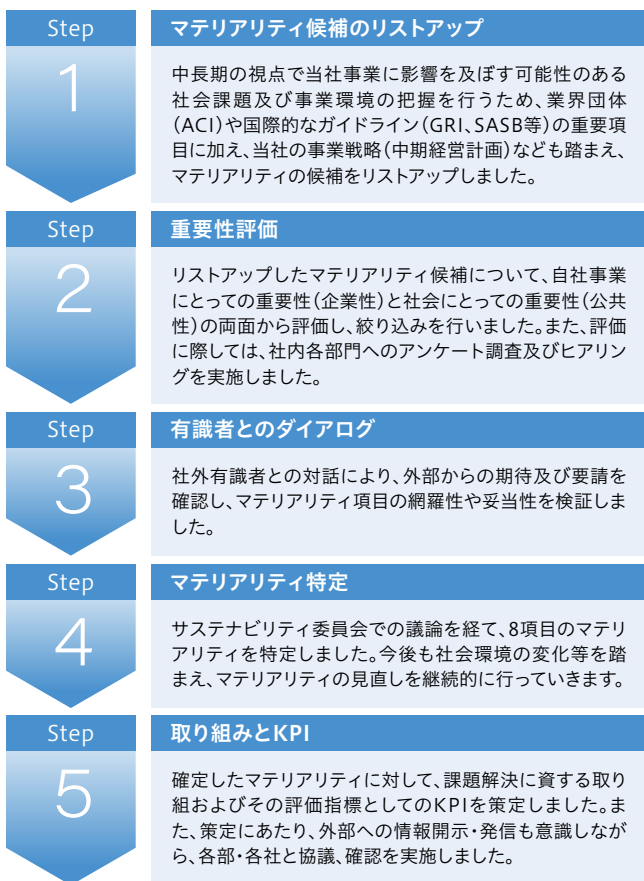


会議体及びワーキンググループの概要

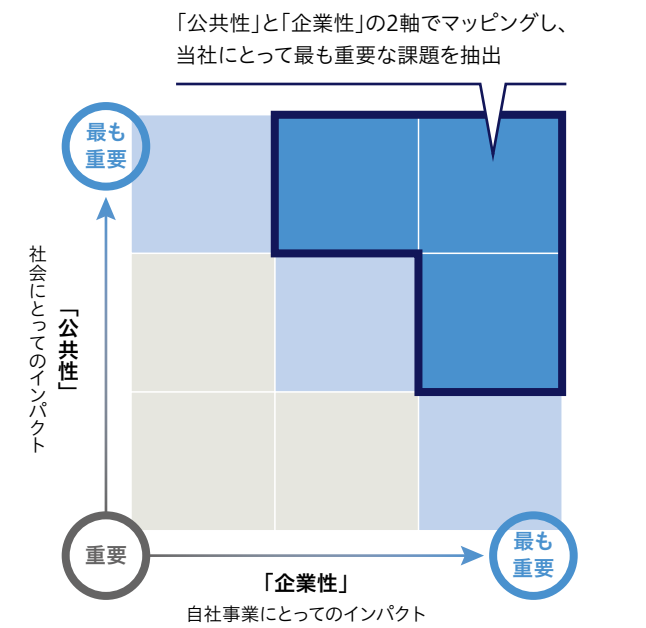
サステナビリティ委員会

委員	委員長: 代表取締役社長 メンバー: 副社長以下の全役員(執行役員含む)
事務局	サステナビリティ推進室
開催頻度	年2回以上(2022年度は年5回実施)
審議事項	<ul style="list-style-type: none"> 重要なサステナビリティ課題の把握への対応 サステナビリティに係る計画・目標の設定及び進捗管理(PDCA) ステークホルダー・コミュニケーション 等
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(省エネ/創エネ/新エネ/資源循環WGなど) ・人権分科会 ・サプライチェーン分科会 など

サステナビリティ戦略の策定プロセス



マテリアリティマトリックス



全文はこちらをご参照ください。
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



マテリアリティ

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	2030年の目指す姿	貢献するSDGs
environment E	気候変動への対策	CO ₂ 排出量の削減	パートナー 地球環境	安全・安心な空港 エコエアポート	7 気候変動への取り組み 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動への取り組み
	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 廃棄物の抑制・資源循環	パートナー 地球環境	安全・安心な空港 エコエアポート	2 持続可能な消費と生産 14 海洋資源の持続可能な利用 15 陸域生態系の持続可能な利用
social S	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	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～	9 持続可能な消費と生産 10 気候変動への取り組み 11 持続可能な都市とコミュニティ
		安全・安心の確保			
		ユニバーサルデザインの推進			
		デジタル技術の活用			
	地域・地方への貢献	地方との交流創出 地域社会への還元	お客さま パートナー 地域社会	安全・安心な空港 快適な旅～ストレスフリー～	4 質の高い教育をみんなに 9 持続可能な消費と生産 11 持続可能な都市とコミュニティ 17 持続可能なパートナーシップ
人財育成	人財のプロ集団化 従業員エンゲージメント向上	お客さま 従業員	世界随一の“おもてなし”	4 質の高い教育をみんなに 8 持続可能な消費と生産	
ダイバーシティ&インクルージョンの推進及び人権の尊重	ダイバーシティ&インクルージョンの推進 人権デューデリジェンスの実施	お客さま パートナー 従業員 地域社会 共通	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港	5 ジェンダー平等をすすめる 8 持続可能な消費と生産 10 気候変動への取り組み	
governance G	公正な事業活動の推進	コンプライアンス遵守の徹底	お客さま パートナー 従業員 株主/投資家 共通	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	1 持続可能な都市とコミュニティ 4 質の高い教育をみんなに 16 平和と公正な社会を築く
		サステナビリティガバナンスの強化			
	リスク管理の強化	リスク管理体制の強化 サイバーセキュリティ対策の強化	お客さま 従業員 株主/投資家 共通	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	11 持続可能な都市とコミュニティ

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	D&I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
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							●	●

各事業が目指す姿と進捗



施設管理運営業

2025年に目指す姿

高品質と利益向上の両立を果たすべく、ターミナル運営のオペレーションを見直し、維持管理コストの削減や賃料等の増収を図りながら、2030年の訪日外客数増加に向け空港インフラとしての機能強化を推進する。
施設管理運営業売上高:1,060億円を目指す。

戦略の方向性

変える

コロナ禍で見直した経費構造を基に、効率的にターミナル運営を行う。不動産管理の高度化によって、リーシングや賃料体系見直しを進め収益向上を図る。

伸ばす

2030年訪日外客数6,000万人を見据え、社会貢献を果たしつつ機能強化を図る。

拡げる

環境・感染症対策に必要な新たな技術習得による国内空港全体での成果獲得を目指す。



物品販売業／飲食業

2025年に目指す姿

商品構成やサービス、オペレーション、原価率等の見直しを行いつつ、デジタルマーケティングの活用により消費動向の変容した顧客ニーズを発掘し、
物品販売業売上高:1,560億円・飲食業売上高:180億円を目指す。

戦略の方向性

変える

新技術の研究や取引先の開拓により、オペレーションや原価率の見直しを行う。

伸ばす

デジタルマーケティングにより商品・サービス等の見直しを行う。

拡げる

旅客に依存しない収益を獲得すべく、EC事業等により、販路拡大を進める。



新規事業／ノウハウ事業

2025年に目指す姿

2030年には収益基盤の一つとして利益の一翼を担うことを目指し、羽田の価値・ネットワークや空港運営ノウハウの活用に加え、現時点で保有していない経営資源の獲得を通じて、2025年には売上高100億円規模を目指す。
※ 当該事業の数値目標は、施設管理運営業、物品販売業、飲食業の各セグメント売上高に含まれます。

戦略の方向性

伸ばす

羽田の価値を活かした新規事業の展開、及び既存の空港運営ノウハウを軸とした収益の向上を図る。

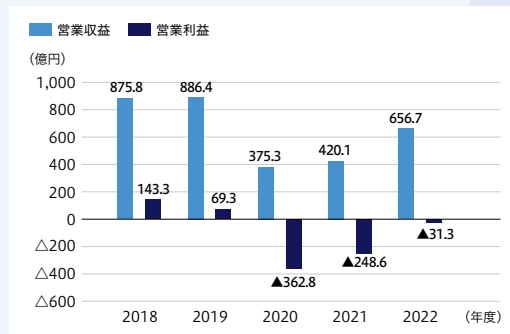
拡げる

新技術やノウハウの獲得を目指し、新しい事業創造につなげる。

2022年度の進捗と課題

2022年度は旅客数が完全に回復しない状況にあり、施設管理運営業では、まずは維持管理コストや業務委託の見直し等を優先して実施することで、一定額のコスト削減を達成しました。営業収益は656億7千2百万円(前年比156.3%)、営業損失は31億3千3百万円(前年は営業損失248億6千3百万円)となりました。

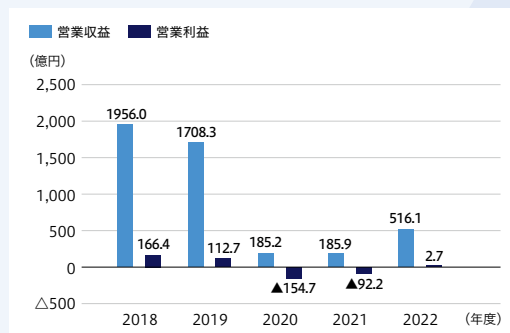
2023年度以降は旅客数もコロナ前の数値に近い回復を見込むことから、業務の適正化、ロボット技術を活用した省人化等、業務・サービスレベルを維持しながら、いかに効率的な運用を追求できるかが課題であると認識しています。また、2030年訪日外客数6,000万人の政府目標など、将来の航空需要の増加を見据えた拡張工事の実施を着実に進めていくとともに、商業エリアの活性化やオフィス誘致など、羽田空港の価値向上に取り組んでいきます。



2022年度の進捗と課題

物品販売業/飲食業では、国内線・国際線旅客の回復にともない売上が増加するとともに、店舗リニューアルや新規ブランドの誘致、既存ブランドの再配置などを積極的に進め、物品販売業ではセグメント別損益がプラスに転じました。2つのセグメント合計では、営業収益が516億1千6百万円(前年比177.6%)、営業利益は2億7千5百万円(前年は営業損失92億2千6百万円)となりました。

足元では、原材料コストや人件費の高騰にともない、仕入コストの増加が見込まれるため、オリジナル商品の展開や省人化店舗の導入などにより、ローコスト運営を実現することが課題であると認識しています。また、さらなる収益の拡大に向けては、取引先との連携強化やマーケティングも活用し、店舗リニューアルやMDの見直しなどを実施することで、店舗の独自性・満足度の高いサービス提供を推進していきます。



2022年度の進捗と課題

従来から、公共性の高い旅客ターミナルの管理・運営で積み上げてきたノウハウを活かし、空港コンセッションへの参画や、国内外の空港へのコンサルティング等を行ってきましたが、2022年度には放射冷却素材「Radi-Cool」や羽田で導入しているロボットの外販など、空港運営に留まらないさまざまなノウハウ・技術の提供に取り組みました。今後は、航空旅客に依存しない収益の確立、空港事業のさらなる成長、2つの視点から、2024年1月に開業を予定する、異業種と連携した研究開発拠点「terminal.0

HANEDA」におけるイノベーションの促進、ECサイトの充実や新サービスの開発による顧客体験価値の創造など、お客さまにとって、空港の価値・サービスの向上につながる展開をすることで、収益の多元化に取り組むとともに、新たな知見やノウハウを蓄積しさらなる本業の成長にもつなげてまいります。





Case 1

航空需要の増加に応える

ターミナル機能強化

日本空港ビルグループは、旅客ターミナルの建設、管理・運営を担う企業グループとして、政府目標である2030年訪日外客数6,000万人など、想定される需要増加への対応を適切に行うため、首都圏空港の機能強化に資する取り組みとして、ターミナル施設の拡張計画を推進しています。

JR東日本羽田空港アクセス線の整備
東日本旅客鉄道株式会社、国土交通省による



日本空港ビルディングの取り組み

※ その他、外部事業者による取り組みについては、各社公表資料より当社記載

エプロン耐震化や大型新機材に沿った施設計画

②第1ターミナル北側サテライトの新設

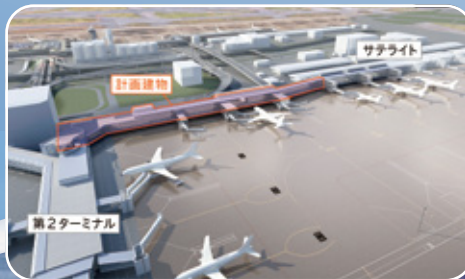
国のエプロン整備に合わせて第1ターミナルの北側にサテライト施設の建設を計画しています。



旅客動線最適化・定時運航率の向上

①第2ターミナル北側サテライトの本館接続 (2025年竣工予定)

第2ターミナル本館と北サテライトを接続する整備工事を実施し、専用バスでの施設間移動を解消するとともに、搭乗口を3か所新設することで旅客動線の最適化や定時運航率向上を図ります。



第2ターミナル

第1ターミナル

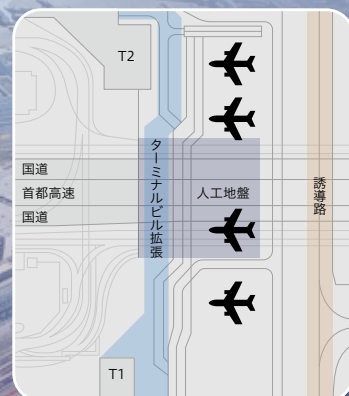
京急引上線の整備
京浜急行電鉄株式会社、国土交通省による

第3ターミナル

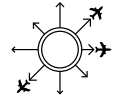
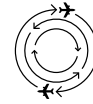
国内線・国際線 乗継利便性向上への対応

国土交通省による人工地盤整備への対応

国土交通省航空局の2023年度予算資料において、羽田空港について「国内線・国際線の乗り継ぎ利便性向上のための人工地盤の整備等を実施します」との記載があり、当社としても羽田空港の指定空港機能施設事業者として、旅客需要の動向に注視しつつ、国の人工地盤整備の検討と連携したT1-T2ターミナル接続(新たな国際線エリアの整備)の研究検討を進めています。



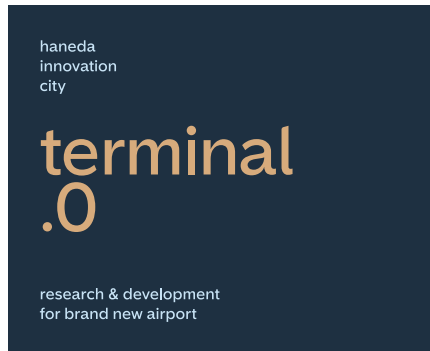
※ 国土交通省東京航空局
「令和4年度航空局関係予算概要」より
当社作成



Case 2

空港の課題解決に異業種連携で取り組む研究開発拠点

「terminal.0 HANEDA」



当社が構成員(出資会社)として運営参加している、「HANEDA INNOVATION CITY (羽田イノベーションシティ)」に、2024年1月末、空港の課題解決に異業種連携で取り組む研究開発拠点として「terminal.0 HANEDA」を開業します。専門性の高い企業や団体と横断的に連携することで、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います。本施設での研究にあたっては、企業間連携の活性化を促すため、参加企業が日常的に利用できるコワーキング機能を整備し、各企業のノウハウや技術を活かして、共に研究し開発していく場とします。また、研究開発する場所として、「検証(テストフィールド)」と、「発表(プレゼンテーション)」の場も備え、羽田空港を中心に、世界中の空港への導入を目指して取り組んでまいります。



施設内イメージ

terminal.0 HANEDA(ターミナル・ゼロ・ハネダ)

所在地：HANEDA INNOVATION CITY (羽田イノベーションシティ) C棟 2-3階
 交通：京浜急行電鉄・東京モノレール「天空橋」駅 直結
 用途：企業参加型コワーキングスペース
 付帯施設：企業ブース・個室・会議室・イベントスペースなど

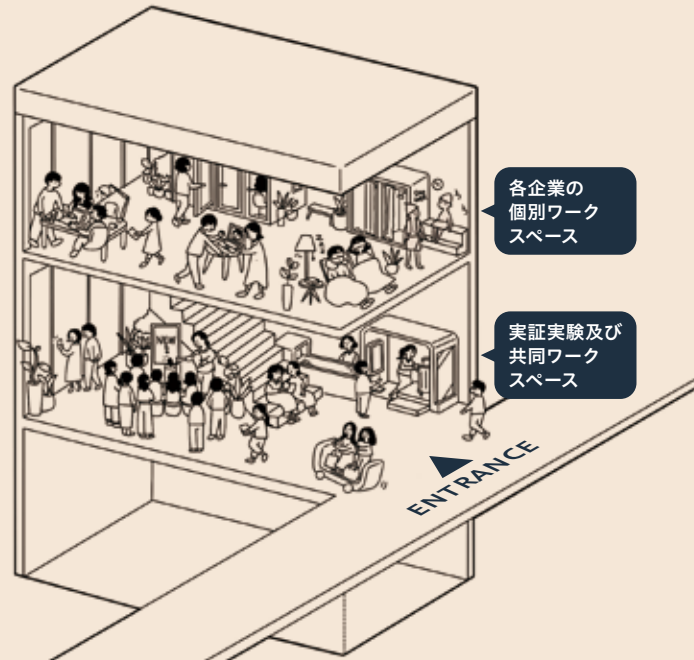
HANEDA INNOVATION CITY(羽田イノベーションシティ)

羽田みらい開発株式会社と大田区が官民連携で開発する、「先端」と「文化」の2つをコア産業とするまちです。羽田空港に隣接し、国内外への情報発信に優位な立地を最大限に活かし、新たな体験や価値を創造・発信する未来志向のまちづくりを推進しています。

事業主体：羽田みらい開発株式会社
 所在地：東京都大田区羽田空港一丁目1番4号
 交通：京浜急行電鉄・東京モノレール「天空橋」駅 直結

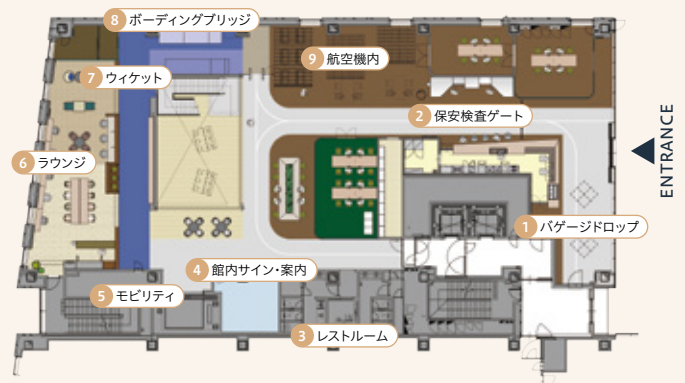


HANEDA INNOVATION CITY C棟



terminal.0 2階部分(実証実験及び共同ワークスペース)

空港の設備や機能、航空機内設備を有したモックアップ



terminal.0 3つの機能

<p>連携・交流</p>	<p>当社が主体となり開発テーマを形成し、参画企業同士の情報交換や交流を促進する</p> <p>空港の課題やニーズを日々共有</p> <p>当社のグループ会社（空港で施設管理運営、物品販売、飲食業を営む19社）及びエアラインを含めた関係会社とのディスカッション等を開催し、空港の課題を共有いたします。</p> <p>terminal.0の運営・共創を促すイベント等の開催</p> <p>空港への導入を目指し、より有効的かつ活動的な施設団体であり続けるために、各企業からいただいたご意見を反映しながら、当該施設を運営します。また、参画企業同士のコミュニケーション活性化や、情報交換等を目的に、さまざまなイベントを開催いたします。</p>
<p>実証実験 (テストフィールド)</p>	<p>terminal.0内に、空港の設備や機能、航空機内設備を有したモックアップを整備</p> <p>施設内で空港機能・旅客動線を再現し、専門性の高い実証実験が可能</p> <p>参画企業は、より確度の高い実証実験が可能となり、羽田空港への導入を目指します。 ※セキュリティや安全性を十分に確認したうえで、実証実験を通じて、羽田空港への導入を目指します。</p>
<p>発表・PR (プレゼンテーション)</p>	<p>研究した内容、成果を発表する場を創出</p> <p>発表の場として実証実験の検証や結果をプレゼン</p> <p>terminal.0での実証実験を当社の運営部門に展開し、羽田空港への導入を目指します。</p> <p>専用WEBサイトの開設やアニュアルレポートの発行</p> <p>terminal.0専用のWEBサイトを開設、研究成果をアニュアルレポートとして作成し、対外的に展開していきます。</p>

terminal.0 の目指す共創イメージ

terminal.0で研究する機能やサービスは、さまざまな課題解決に向けて、異業種の連携を促し、各社のノウハウや技術を掛け合わせ「共創」することで、羽田空港の新たな価値、ソリューションを創造します。

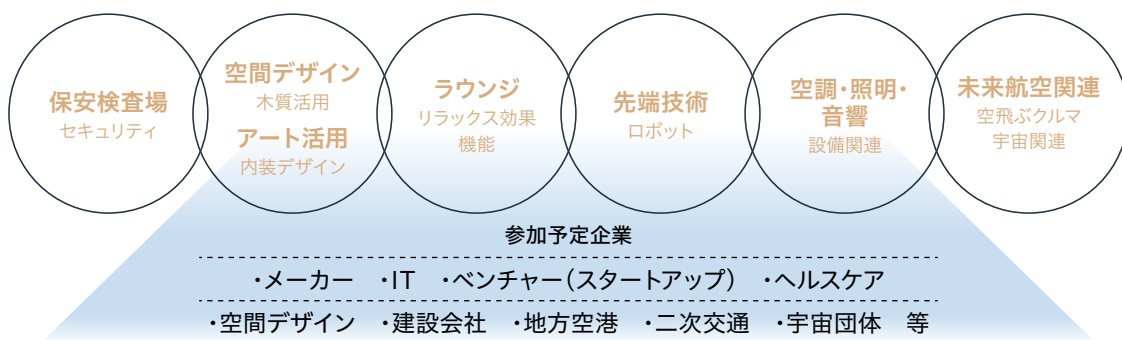
保安検査場(例)



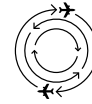
terminal.0 研究開発項目

保安検査場のストレス軽減、先端口ボットの活用等、空港の持つ既存機能の向上に取り組むとともに、さらなる未来を見据え、空飛ぶクルマの利活用や、我が国の宇宙産業等がより進展し移動の概念が変化した時代のターミナル機能の可能性等を研究開発します。

研究開発項目の一例



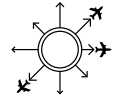
変える



伸ばす



拡げる



Case 3

顧客体験を向上する

空港ならではのリテール事業の実現

EC事業の進化

ECサイトの充実

免税品予約サイト

予約サイト上で免税品の事前注文を受け付け、空港で受け取ることができるサービスです。旅マエでの体験価値向上、搭乗前の利便性向上につなげています。



国内向けECサイト

定番土産や産直商品などに加え、羽田空港限定商品も展開するECサイトです。リアル店舗を持つ強みとECサイトを活用することで、お客さまに新しい価値を提供します。



グローバル向けECサイト

中国向けの越境ECサイト(天猫国際等)への旗艦店の出店をはじめ、今後は、グローバルECの実現に向けた取り組みを推進していきます。



オムニチャネルへの対応

お客さまとのタッチポイントの増加

実店舗に加えて、羽田空港公式アプリやSNS、メールマガジンなどを活用し、お客さまとのタッチポイントを増やすことで、オムニチャネルを構築します。



羽田空港内の「リアル店舗」における顧客サービスを追求するとともに、EC・オンラインサービスを活用・掛け合わせていくことで、双方の価値を向上させ、顧客体験価値の最大化を図ります。また、お客さまとのタッチポイントを増やすことで、飛行機をご利用になるお客さまだけでなく、一般のお客さまにも訴求し、リテール事業の成長・活性化と航空旅客に依存しない収益構造の両立を図る体制を構築します。

新サービスの開発

商品の店舗受取サービスの開始

従前より免税品事前予約サイト等で実施している、「クリック&コレクト」サービスを活用し、国内向けECサイト「HANEDA Shopping」で注文した商品を羽田空港店舗の専用受取カウンターで受け取ることができるサービス「HANEDA PICK UP」を提供しています。今後も、お客さまの利便性・体験価値の向上のため、新しいサービスを追求していきます。



リアル店舗×EC事業など
相乗効果による
リテール事業の成長・活性化

顧客体験価値の最大化

新たな顧客層の開拓
旅客に依存しない収益の獲得

羽田空港内リアル店舗

羽田空港第1・第2・第3ターミナルにおいて、当社直営の国内売店・免税店を約100店舗運営しています。



国内売店



免税店

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、下記表に記載のとおり、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。各取り組みの進捗については、半期に1度、サステナビリティ委員会が管理し、必要に応じて見直しを実施する体制としており、適宜、WEBサイトの「サステナビリティ」ページや各種媒体にて情報発信してまいります。

区分	マテリアリティ	取り組み
 <p>E environment</p>	気候変動への対策	CO ₂ 排出量の削減
	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
		廃棄物の抑制・資源循環
 <p>S social</p>	安心・快適で先進的な空港づくり	ターミナル機能の強化
		安全・安心の確保
		ユニバーサルデザインの推進
	地域・地方への貢献	デジタル技術の活用
		地方との交流創出
	人財育成	地域社会への還元
		人財のプロ集団化
ダイバーシティ&インクルージョンの推進 及び人権の尊重	従業員エンゲージメント向上	
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	
 <p>G governance</p>	公正な事業活動の推進	人権デューデリジェンスの実施
		コンプライアンス遵守の徹底
	リスク管理の強化	サステナビリティガバナンスの強化
		リスク管理体制の強化
		サイバーセキュリティ対策の強化

※1 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
 ※2 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渡る。「5スターエアポート」(2014年から9年連続受賞)、PRMとは、「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。
 ※3 2022年度に取引実績のある主要取引先



サステナビリティ <https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/sustainability/>

主なKPI(重要業績評価指標)	目標年
対2013年度比46%削減(2050年ネットゼロ)	2030/2050
ターミナル増築時のZEB oriented取得(T1サテライト)	2025
直営物販店舗(自主編集)の全店においてエシカル商品を展開する ※1	2025
ターミナル増築時の木造木質化(T1サテライト)	2025
グループ飲食事業における食品廃棄量の低減に向けた課題の特定及び2025年度目標の設定	2023
ターミナルで回収したペットボトルをすべて水平リサイクルする	2025
SKYTRAX評価「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) ※2	毎年継続
SKYTRAX評価「クリンネスエアポートNo.1」継続	毎年継続
防災訓練等の継続実施(150回/年実施・3,000参加延人数/年)	毎年継続
SKYTRAX評価「ベストPRM No.1」継続	毎年継続
ターミナル内移動電動カート・自動運転車いすの全ターミナルへの導入完了	2025
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
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の2023年度設置、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
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	2025
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	毎年継続
HiCityグラウンドオープン(医療サービス・賑わい創出・交通結節点の提供などによる地域貢献)	2023
多様なスキルを持った人財の積極的な採用・育成	毎年継続
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	毎年継続
「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
男性の育児休業取得率100%、女性管理職比率40%※単体	2027
障がい者雇用率6.6%※単体	2025
人権リスクの調査と課題・対応策の特定	2023
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	毎年継続
サステナブル調達ガイドラインの策定と取引先への周知 ※3	2023
有識者との対話 年2回	毎年継続
リスク管理委員会の設置と優先リスクに対するPDCAサイクルの確立	2023
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

商品・代替ミルク商品等
「クリンネスエアポート」(2016年から8年連続1位)、「ベストPRM」(2019年から5年連続1位)、その他にも受賞歴あり。



マテリアリティ | 気候変動への対策

マテリアリティについての考え方

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うえでは、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。

取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年
CO ₂ 排出量の削減	対2013年度比46%削減(2050年ネットゼロ)	2030/2050
	ターミナル増築時のZEB oriented取得(T1サテライト)	2025

主な取り組み

2050年ネットゼロの実現に向けて

日本空港ビルグループは、365日休むことのない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、「日本空港ビルグループ環境方針」に基づき、環境負荷の低減に向け、施設面と運用面の双方から温室効果ガスの削減に取り組んでいます。KPIとして掲げる「対2013年度比46%削減(2050年ネットゼロ)」の実現に向けては、まずは主要な拠点である羽田空港において、ターミナルの省エネルギー施策を中心に実施する計画ではありますが、現状期待できる温室効果ガス削減量は限定的であることから、中長期的には再生可能エネルギーや新エネルギーの利活用も想定し、調査・検討を進めていきます。

省 エネルギー

エネルギーを効率よく利用する
省エネ設備の更新等

再 エネルギー

自然エネルギーを活用する
太陽光・地中熱の活用等

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等

環境データ(連結)

2022年度は、航空旅客数の回復にともない、ターミナルにおける活動量が大幅に増加したことから、対前年17.1%(+15,521t-CO₂)の増加となりました。訪日外客数6,000万人の達成に向けて、航空旅客のさらなる増加を目指していくことから活動量の増加が見込まれますが、多角的な視点でCO₂排出量の削減、ネットゼロの実現を目指します。

INPUT(エネルギー投入量)

	2021年度	2022年度
電力	130,922MWh	152,525MWh
軽油	176.6KL	264.3KL
ガソリン	69KL	85.6KL
A重油	2KL	4.6KL
灯油	28KL	36KL
LPG	229t	313.7t
都市ガス	3,768千Nm ³	3,999千Nm ³
蒸気・冷水	401,695GJ	452,803GJ



OUTPUT(排出量)

	2021年度		2022年度	
CO ₂ 排出量	90,729t-CO ₂	Scope1 9,834t-CO ₂	106,250t-CO ₂	Scope1 10,897t-CO ₂
		Scope2 80,895t-CO ₂		Scope2 95,353t-CO ₂

- ・集計範囲:日本空港ビルグループ(連結)
- ・集計対象:事業活動に伴い排出されるエネルギー起源CO₂(Scope1/Scope2)
- ・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

省エネルギーの推進



自然採光・LED照明

トップライトや調光センサーなどを活用し、自然光を積極的に取り込み、照明にかかる電力量を低減。また、低消費電力のLED照明を採用し省エネルギーに取り組んでいます。



空調設備の効率化

第3ターミナルに設置しているエアブリーズタワー/床吹き出し空調は、人の滞在空間のみ空調することで、効率的な空調を実現しています。



放射冷却素材「Radi-Cool」の導入

エネルギーを使わず室温を下げられる地球環境にやさしい製品として、旅客ターミナルビルのガラス面、ボーディングブリッジほか、駐車場の連絡通路などに導入しています。

自然エネルギーの活用



設置場所
第1ターミナル(1PTB)屋上4か所
第2ターミナル(2PTB)屋上2か所
第3ターミナル(3PTB)屋上2か所

総発電量
約**2,600,000kWh**
(CO₂換算約1,140t-CO₂)

太陽光システムの導入

ターミナル屋上に、太陽光発電システムを導入しています。

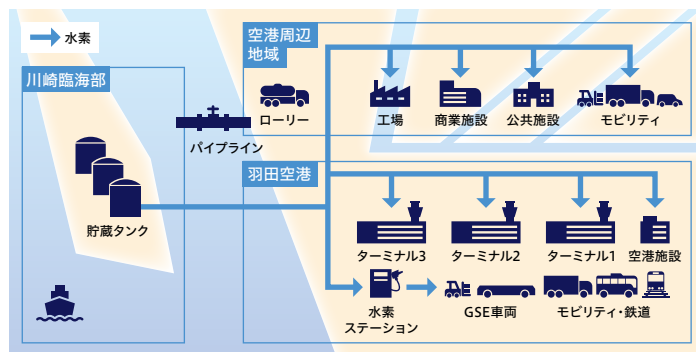


地中熱ヒートポンプ

建物の杭基礎内部に地中熱回収配管を埋め込みヒートポンプで地中熱を回収し、冷暖房に有効活用しています。

水素エネルギーの利活用に向けた調査の実施

当社及び空港施設株式会社、ENEOS株式会社、大田区、川崎市、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社の官民6者の共同で国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「水素製造・利活用ポテンシャル調査」委託事業として、2023年9月まで、水素利用に関する調査事業を実施しました。具体的には、川崎臨海部の基地に輸入するCO₂フリー水素を羽田空港及びその周辺地域に供給することを想定し、当該地域での水素エネルギーの潜在的な需要を調査し、その実現に必要な供給方法や設備の導入方針を整理し、経済性と温室効果ガス削減効果の検証を行いました。



VOICE



日本空港ビルディング株式会社
経営企画部経営企画課
副課長

今瀨 宏紀

2050年ネットゼロの実現に向け、脱炭素を推進します

激甚化する自然災害や夏の猛暑日の増加の報道を受けて、地球環境の変化を実感しています。将来の世代に、よりよい地球環境を引き継いでいくために、気候変動対策として、あらゆる可能性を追求しています。具体的には、敷地制約のある羽田空港において、これまでの省エネルギーや太陽光発電の取り組みだけでは、その効果が限定的となることが見込まれることから、自治体等とも連携して、次世代のエネルギーとして注目される水素の利活用に関する調査を実施しました。空港のみに限らず、周辺地域も含めた脱炭素化の実現に向けて、今後も関係者と協力して検討を進めてまいります。

主な取り組み

TCFD提言への対応

中期経営計画で掲げる環境にやさしい空港を実現するためには、気候変動への対策は重要な経営課題であり、2022年9月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。また、賛同に合わせてTCFDコンソーシアムに加盟し、気候関連の動向を注視し、情報収集を実施する場として活用することで、情報開示の改善・向上につなげていきます。



TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会を中心に気候変動関連の取り組み方針の策定や進捗管理を担います。これらは同委員会における審議を経て、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、取締役会に報告、決議されており、計画と取り組みの実行状況について、半年に1回、取締役会に報告し、必要に応じて見直す体制としています。

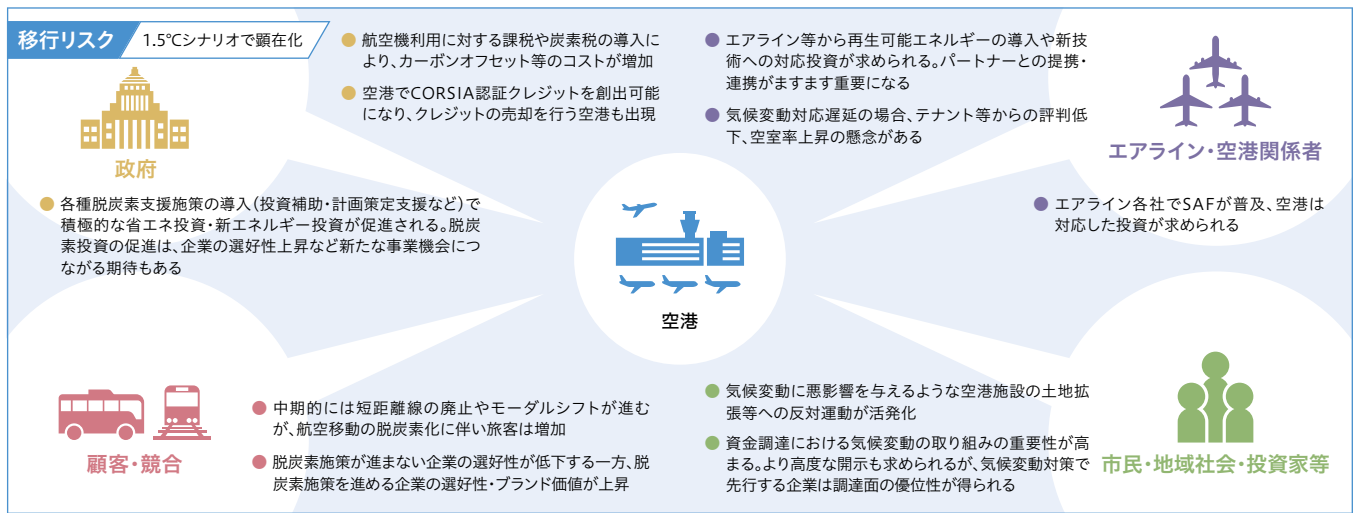
戦略

当社グループの事業に気候変動が与える影響を評価するため、下記の2つのシナリオを用いて分析を実施しました。シナリオの設定においては、IEA(International Energy Agency、国際エネルギー機関)や IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change、気候変動に関する政府間パネル)が公表するシナリオを参照しています。

各シナリオの世界観

1.5°Cシナリオ		4.0°Cシナリオ	
概要	<ul style="list-style-type: none"> 抜本的な施策が機能することにより脱炭素社会が実現、産業革命時期比で気温の上昇が約1.5°C未満に留まる 脱炭素社会への移行に関するリスクが主に顕在化 	概要	<ul style="list-style-type: none"> 現状を上回る施策を取らないことにより地球温暖化が進展、産業革命時期比で気温が約4°C上昇 気候変動による物理リスクが主に顕在化
参照シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> WEO※1 APS(パリ協定の目標達成シナリオ)※2 SSP1-2.6※3 	参照シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> WEO:STEPS(現状の政策シナリオ) SSP5-8.5

想定される世界観の詳細(現在~2050年)※抜粋



※1 World Energy Outlook (IEAが発行する調査レポート)

※2 APSシナリオを原則としているが、産業革命時期比で気温の上昇が約1.5°C未満に留まる他シナリオとして、NZE(Net Zero Emissions)も一部参照した。

※3 SSP1-2.6シナリオを原則としているが、産業革命時期比で気温の上昇が約1.5°C未満に留まる他シナリオとして、SSP1-1.9シナリオも一部参照した。

全文はこちらをご参照ください。 [TCFD提言に基づく情報開示](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/tcfdf.pdf) <https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/tcfdf.pdf>



気候変動に関わるリスク・機会及び影響度 ※一部抜粋

当社グループの主要事業である「施設管理運営業」及び「物販・飲食事業」（「物品販売業」及び「飲食業」をまとめた区分）を分析対象とし、1.5°Cと4.0°Cの2つのシナリオを踏まえたリスクと機会の抽出、影響度評価、リスクへの対応策を定めました。当社事業に及ぼすインパクトを大・中・小の3段階で評価し、そのうち、空港運営及びターミナル機能の全体に影響を及ぼす事項を(大)、空港運営における一部業務、間接的な影響を(中)、リスクとして認識はするが影響は微細なもの(小)として定義し、モニタリングを実施しています。

リスク・機会の種類	概要	セグメント		時間軸	主に関連するシナリオ	影響度	
		施設	物販飲食				
移行リスク	GHG排出量削減施策 (政策と法律/技術)	カーボンプライシング導入にともなう、ターミナル運営コストや原材料仕入・物流コストの増加	✓	✓	短期～中期	1.5°C	大
		気候変動関連法規制によるコストの増加(環境関連規制にともなう建設コストの増加等)	✓		短期～長期	1.5°C	大
		気候変動関連法規制によるコストの増加(プラスチック等の資源循環や自然資本に配慮した調達等)		✓	短期～中期	1.5°C	中
		再生可能エネルギー及び新エネルギーの導入等による気候変動対策投資コストの増加	✓		短期～中期	1.5°C/4.0°C	大
	その他 (市場/評判)	航空需要にネガティブに影響する政策措置による、空港利用者数の伸びの鈍化	✓	✓	短期～長期	1.5°C	中
	環境対応の遅れによる、テナント・パートナー・顧客・取引先・従業員からの評判低下	✓	✓	短期～中期	1.5°C/4.0°C	中	
物理リスク	慢性	海面上昇による、空港アクセス交通への影響	✓	✓	中期～長期	4.0°C	中
		気候パターンの変化にともなう、感染症発生等による影響	✓	✓	長期	4.0°C	大
	急性	異常気象の激甚化・頻発化による利用者数への影響	✓	✓	短期-中期	4.0°C	大
		異常気象の激甚化・頻発化による設備損壊、浸水被害等	✓	✓	中期～長期	4.0°C	大
		異常気象の激甚化・頻発化によるサプライチェーン分断		✓	短期～中期	4.0°C	大
機会	GHG排出量削減施策 (エネルギー源)	高効率なエネルギー利用や新技術等の普及によるコストの低減	✓		長期	1.5°C	中
		脱炭素への貢献と新しい収益源の確保	✓		中期～長期	1.5°C/4.0°C	大
	その他 (資源効率性/製品・サービス/市場)	脱炭素取り組みを通じたブランド価値向上	✓	✓	中期～長期	1.5°C	大
		低炭素を実現する企業への政策支援の活用	✓		中期～長期	1.5°C	大
		当社を中心とした循環型システムの構築	✓		短期～中期	1.5°C/4.0°C	大
物理リスク	ステークホルダーや地域との連携によるレジリエンス強化	✓		中期	1.5°C/4.0°C	中	

※ 時間軸の考え方 / 短期:2025年度まで 中期:2030年度まで 長期:2050年度まで

リスク・機会の対応策	概要
移行リスク関連	GHG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

リスク管理

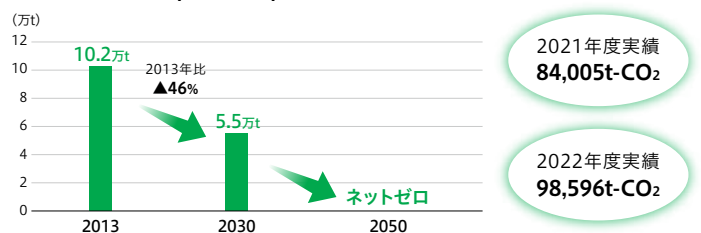
「サステナビリティ委員会」において、気候変動関連リスク・機会の特定・評価、気候変動が当社事業に与える影響の把握やその対応策に関する議論を行っており、サステナビリティ委員会が特定した気候変動関連リスクのうち当社の事業や業績に与える影響の大きいものについては、優先リスクとして、リスク管理委員会において他のリスクと同様に検証・評価され、必要に応じ見直しを実施される体制としています。取締役会は、サステナビリティ委員会及びリスク管理委員会での議論内容について報告を受け、気候変動に関するリスク管理を監督しています。

指標と目標

「気候変動への対策」におけるKPIとして、GHG排出量Scope1及びScope2※に関し、2030年度までに対2013年度比46%削減、2050年までにカーボンニュートラルを実現することを長期目標に掲げています。

当社はこれまで、国土交通省航空局の「東京国際空港エコエアポート協議会」の枠組みの中で、羽田空港のステークホルダーの皆さまとともに、環境負荷低減への取り組みを進めてきました。短中期的には、ターミナルにおける省エネルギー施策を推進していきますが、その効果は限定的であることから、中長期的には、水素エネルギーの利活用に向けた調査・検討も進めてまいります。

CO₂排出量(Scope1、Scope2)削減目標



※ 対象範囲: 羽田空港内における当社グループのCO₂排出量(羽田空港内の当社グループ所有の空港内車両による排出を除く)
対象範囲: 事業の運営により自家で消費したエネルギー起源のCO₂



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うえで、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うえで重要な課題であると認識しています。

取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年
環境に配慮した 素材・商材の導入	直営物販店舗(自主編集)の全店においてエシカル商品を展開する	2025
	ターミナル増築時の木造木質化(T1サテライト)	2025
廃棄物の抑制・資源循環	グループ飲食事業における食品廃棄量の低減に向けた課題の特定及び2025年度目標の設定	2023
	ターミナルで回収したペットボトルをすべて水平リサイクルする	2025

主な取り組み

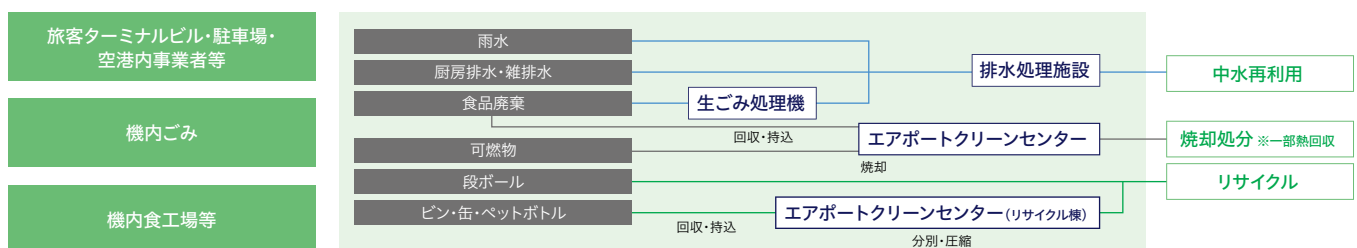
3Rの取り組みによる環境負荷の低減・生物多様性への配慮

当社グループでは、限りある資源を有効に活用し環境負荷を低減するため、3R(Reduce、Reuse、Recycle)の考え方に基づき、資源循環及び廃棄物の抑制に取り組んでいます。また、アップサイクル商品や認証商品など、環境配慮商品をはじめとしたエシカル商品の取り扱いを拡大することで、利用者のニーズに対応するとともに、生物多様性にも配慮した事業運営を目指します。

<p>R educe</p> <p>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等</p>	<p>R euse</p> <p>資源を有効に活用する 水資源の有効利用等</p>	<p>R ecycle</p> <p>循環させるしくみをつくる 分別・リサイクルの推進等</p>
--	--	---

当社グループにおける資源循環体系図(抜粋)

当社グループでは、下記のとおり資源循環の仕組みを構築しています。ターミナル内で使用した水資源については、排水処理施設で、廃棄物等はグループ会社の櫻商會が運営するエアポートクリーンセンターで処理されています。なお、エアポートクリーンセンターでは、羽田空港のターミナルビル、他、羽田地区のホテル・工場等の各施設から発生する廃棄物も受け入れています。



東京国際空港エアポートクリーンセンター ISO14001取得

グループ会社の櫻商会は、終戦直後の1946(昭和21)年の創設以来、東京国際空港内の廃棄物の収集、運搬、処理業務を行っており、運営する「東京国際空港エアポートクリーンセンター」は、空港内で発生する廃棄物の焼却施設として、空港機能の一部を担っています。廃棄物の焼却によって得たエネルギーを、工場内の動力に補うほか、施設内で有効利用するなど、省エネルギーにも努めています。また、羽田空港内および周辺自治体への配慮を含めた環境対策として、2020年12月より、「東京国際空港エアポートクリーンセンターリサイクル棟」を稼働し、効率的な缶・ビン・ペットボトル等の処理とさらなるリサイクルの促進を実現し、循環型社会の形成にも寄与してまいります。



廃棄物焼却施設



リサイクル棟

リサイクル棟施設概要

施設規模	本体施設600㎡
処理能力	最大4.8t/日(缶・ビン・ペットボトル選別・圧縮)
稼働開始	2020年12月21日

全自動消滅型生ごみ処理機の設置

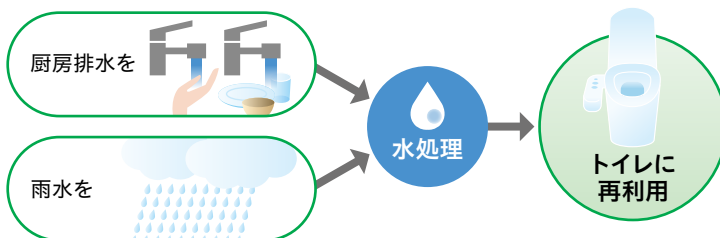
常温で高い処理能力を発揮する微生物を使用し、一定時間をおいてかき混ぜや散水を繰り返し、約24時間で下水(または浄化施設)に排出可能なアンモニア水、炭酸ガスに分解するため、残留物がほとんど発生せず、排水処理施設で中水に処理されます。食品廃棄物の焼却によるCO₂削減に加えて、処理水についてもトイレ洗浄水として再利用しています。



水資源の有効利用

水資源の有効利用を目的として、ターミナルで発生する厨房排水・雑排水及び雨水を水処理し、中水利用を行っています。製造した中水はトイレ洗浄水として再利用しています。

排水の循環再生の流れ



エシカル商品の展開について

日本の玄関口で、物品販売業を展開する企業として、世界各国・日本各地のお客さまにエシカルな商品を提供することは、当社グループに求められる重要な役割であると認識しています。商品の展開に加えて、取引先との協力体制を構築することで、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献できるよう努めてまいります。

羽田空港におけるエシカル商品の事例



無脂脂肪(スキムミルク)をアップサイクルしたスイーツ



純植物性の素地のみを使用し、障がい者の社会的自立支援につながる、人と環境にやさしい石けん

VOICE



株式会社羽田エアポート
エンタープライズ 営業部
商品課長

盛合 陽子

空港ならではのエシカル商品を提案します

空港ならではのエシカル商品として、航空会社各社が通常廃棄するファブリックや機材部品の一部を使用したアップサイクル商品を積極的に展開しています。2023年度に羽田空港内で実施したイベントでは、多くのお客さまにアップサイクル商品をお買い求めいただき、その魅力を発信することができました。今後は羽田空港の商品を購入することで当たり前エシカル消費に参画できるような商品開拓・開発に力を注いでいきたいと思ひます。



廃棄スカーフを活用した
キーホルダー



座席生地をアップサイクルした
ペンケース

※ 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



マテリアリティ | 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、訪日外国人や、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なか、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。

取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年
ターミナル機能の強化	SKYTRAX評価「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、サインエージの拡充、商業施設の多様化など)	毎年継続
安全・安心の確保	SKYTRAX評価「クリネスエアポートNo.1」継続	毎年継続
	防災訓練等の継続実施(150回/年実施・3,000参加延人数/年)	毎年継続
ユニバーサルデザインの推進	SKYTRAX評価「ベストPRM No.1」継続	毎年継続
	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	2025

主な取り組み

航空業界の専門調査会社による空港格付評価

羽田空港旅客ターミナルは、英国のSKYTRAX(スカイトラックス)社が実施する「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9年連続で獲得しています。また、「WORLD AIRPORT AWARDS 2023」においてWorld's Best Airport(世界の空港総合評価部門)で3位、また他の3部門において世界第1位の連続記録を更新いたしました。

今後も羽田空港は、日本の空の玄関口としてすべての空港スタッフが常に高い意識を持ち、「絶対安全の確立」、「お客さま本位のターミナル運営」の経営方針に基づき、世界中からお越しになるお客さまや航空関係者の皆さまから信頼され続け、選ばれる空港を目指してまいります。



World Airport Star Rating
9年連続受賞

World's Cleanest Airport
(空港の清潔さなどを評価する部門)

8年連続
世界第**1**位

World's Best Domestic Airport
(国内線空港総合評価部門)

11年連続
世界第**1**位

World's Best PRM* & Accessible Facilities
(PRM対応評価部門)

5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

【SKYTRAXとは】1989年に設立された、英国ロンドンを拠点とする世界の航空業界の格付け会社。世界の航空会社や空港を対象に、独自の監査や旅客からの満足度調査を行い、各国の航空会社や国際航空の評価を発表している。『World Airport Star Rating』は、総合的な品質パフォーマンスを達成した空港に、高品質の証である世界最高評価の「5スターエアポート」を授与している。また、『World Airport Awards』は、多角的な品質評価部門で設定されており、毎年一般旅客からのインターネットアンケート調査の投票により、世界550以上の国際空港を対象として評価を公表し、グローバルベンチマークとして位置づけられている。

絶対安全の確立

当社グループは、公共性の高い旅客ターミナルの管理・運営を担う企業グループとして、旅客ターミナルにおける「絶対安全の確立」を第一の方針として、徹底したセキュリティシステムを整備しています。有事発生の際にも、自社事業及びターミナルの運営を継続できるよう、災害対策や備蓄品の確保など、施設面での対策に加えて、BCP(事業継続計画)の整備、各種訓練の実施により、防災意識の向上・啓発に努めています。

「第2ターミナル地区総合防災訓練」を実施

2023年9月に「第2ターミナル地区総合防災訓練」が実施され、航空会社など70事業所からおよそ213人の職員が参加しました。第2ターミナルにて大人数が参加した訓練の実施は4年ぶりであり、緊急地震速報の放送を合図に地震発生を想定した初動対応訓練や消火器取り扱い訓練を実施、また初めての取り組みとして、傷病者対応訓練に、通報者が救急現場の映像を東京消防庁指令センターへ送信し映像を見ながら口頭で指導を行う「Live119」を導入し、防災意識を高めるとともに、対応力の向上に努めました。



お客さま本位の旅客ターミナル運営

当社グループは、利便性、快適性、機能性において、お客さま本位の旅客ターミナル運営を行うことを経営方針に掲げています。お客さまをいばんに考える「顧客第一主義」を徹底するとともに、世界各国・日本各地から訪れるさまざまなお客さまに安心・快適にご利用いただけるよう、施設・サービス内容にユニバーサルデザインの考え方を取り入れています。

筆談・
コミュニケーション
支援ボード



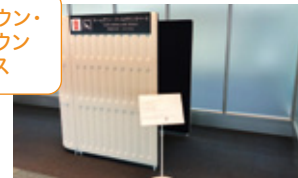
話し言葉以外でのコミュニケーションをご希望のお客さま、外国からのお客さまにご利用いただけるツールをご用意しています。

祈祷室の設置



訪日外国人のお客さまにも安心して空港をご利用いただけるよう、国際線ターミナルに祈祷室を設置しています。

カームダウン・
クールダウン
スペース



外部の音をなるべく遮り、気持ちを落ち着かせることが必要になる方々(発達障がい、知的障がい、精神障がい、認知症者等)が利用されるスペースを提供しています。

TOPICS



クリンネス

清掃の国家資格であるビルクリーニング技能士が多数在籍するなど、培ってきたノウハウを活かし日々の清掃を行っています。



物資配布訓練の実施

災害発生時に、館内に残留されるお客さまに向け、非常食、毛布、仮設トイレなどを備蓄しており、定期的に対応訓練を実施しています。



自動運転車椅子

「WHILL自動運転サービス」の導入

自動運転システムを搭載したパーソナルモビリティが、お客さまを搭乗口までお連れするサービスです。安全、快適でシームレスな移動を提供しています。利用後は元の位置まで自動で返却されます。

VOICE



羽田旅客サービス株式会社
旅客サービス部
エアポートコンシェルジュ
(国内線担当)
チーフリーダー

齋藤 侑里

世界のお客さまに日本ならではの温かみのあるサービスを提供したい

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るべく、羽田空港を利用されるすべてのお客さまに対して、おもてなしの心でお手伝いすることを心掛けています。また、車椅子をご利用のお客さまや目の不自由なお客さまをサポートする機会も多くあるため、ユニバーサルデザインの考えに基づき、それぞれのお客さまに寄り添ったご案内を提供し、安心して空港をご利用いただきたいと思います。人や場所、場面が変わっても最適なサービスを提供することで、さまざまなお客さまに喜んでいただけることに、とてもやりがいを感じています。今後も世界のお客さまに日本ならではの温かみのあるサービスを提供していきます。



マテリアリティ | 安心・快適で先進的な空港づくり / ロボット

取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年
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

主な取り組み

羽田空港におけるロボット技術の活用について

当社が2016年に設立したHaneda Robotics Lab(HRL)は、日本最先端のロボット技術を活用し、①人員効率化・業務効率化、②従業員の労働負荷軽減、③旅客体験・旅客利便の向上、④他空港等に向けた取り組みの普及を目標に掲げ、社会的課題の解決に向けて取り組んでいます。

HANEDA
ROBOTICS
LAB



- 1 日本社会において労働人口が減少している一方、国内外から来港する多様なお客さまのニーズに対応するため、新しい技術を用いて、空港利用者に対する安全、安心、便利で良質なサービスを提供すること。
- 2 ロボットを活用することで、空港従業員がより安全、健康的に働きやすい環境を創出すること。
- 3 羽田空港からロボットの技術活用に関する情報を国内外へ発信すること。(日本の空の玄関口である羽田空港から最先端ロボット技術を発信することで、国内ロボット産業の活性化に寄与)

これらの課題解決を図るため、2016年から世界に先駆けて空港におけるロボット技術活用の未来像を創出することを目指し、案内・移動・清掃等に関するロボットを旅客が利用する空港の最前線で幾度もの実証実験を重ねてきました。公共性の高い空港という絶対的な安全が求められる場所において、確実な運用が実現できるよう、メーカー等と共に取り組んでいます。

ロボット技術活用のこれまでの歩み



羽田空港内における導入事例

「安心・快適で先進的な空港づくり」の実現に資する取り組みとして、5カテゴリ(清掃、案内／翻訳、移動支援、警備、物販／飲食)におけるロボット技術の導入をKPIに掲げており、羽田空港内での導入を進めています。

移動支援

WHILL 2020年導入

役割	旅客の移動支援
設置エリア	第1・2ターミナル保安区域
効果	自動返却機能の活用によるスタッフの業務負担低減
製造	WHILL株式会社



案内／翻訳

mini MORK 2021年導入

役割	案内業務
設置エリア	第1・2ターミナル案内カウンター等
効果	コンシェルジュ配置の全体最適化 働き方改革の推進
製造	株式会社インディ・アソシエイツ



警備

2023年度以降検証予定



物販／飲食

Bellabot 2022年導入

役割	料理の自動配膳・下膳
設置エリア	グループ直営飲食店(一部)
効果	スタッフの業務負担軽減
製造	Pudu Robotics Japan株式会社

清掃

Vacuum40 2022年導入

役割	自律移動でのカーペット床の清掃
設置エリア	第1・2ターミナル一般ロビー、保安区域
効果	閑散時間帯の清掃における業務負担軽減・業務効率化
製造	株式会社くうかん



清掃

EGrobo 2019年導入

役割	自律移動でのタイル床の清掃
設置エリア	第1・2ターミナル一般ロビー
効果	閑散時間帯の清掃における業務負担軽減・業務効率化
製造	アミノ株式会社



VOICE



日本空港ビルディング株式会社
事業開発部事業開発課
主任

中島 悠太

技術活用による空港業務の効率化・負担軽減・旅客体験の向上に取り組んでいます

人手不足をはじめとする社会情勢の変化に伴い、空港業務においても各種課題の克服が迫られている状況です。課題解決の一助となるべく清掃ロボットや案内ロボット、パーソナルモビリティ自動運転システムの導入などを行ってまいりました。今後のAIやデジタル活用の発展などを見据え、関係者と共同で研究を深め、空港で働く様々な関係者がより健康で働きがいをもって空港業務に取り組める体制の構築と生産性向上とを両立させる取り組みを進めてまいります。

マテリアリティ | 安心・快適で先進的な空港づくり / DX

全体像

長期ビジョンの実現に向けて、羽田空港の機能・サービスを世界最高水準に引き上げるためには、デジタル技術の活用が必要不可欠であると認識しています。デジタルで事業変革を進める「攻めのDX」と、既存業務を効率化する「守りのDX」の2つの視点からDX推進に取り組んでまいります。

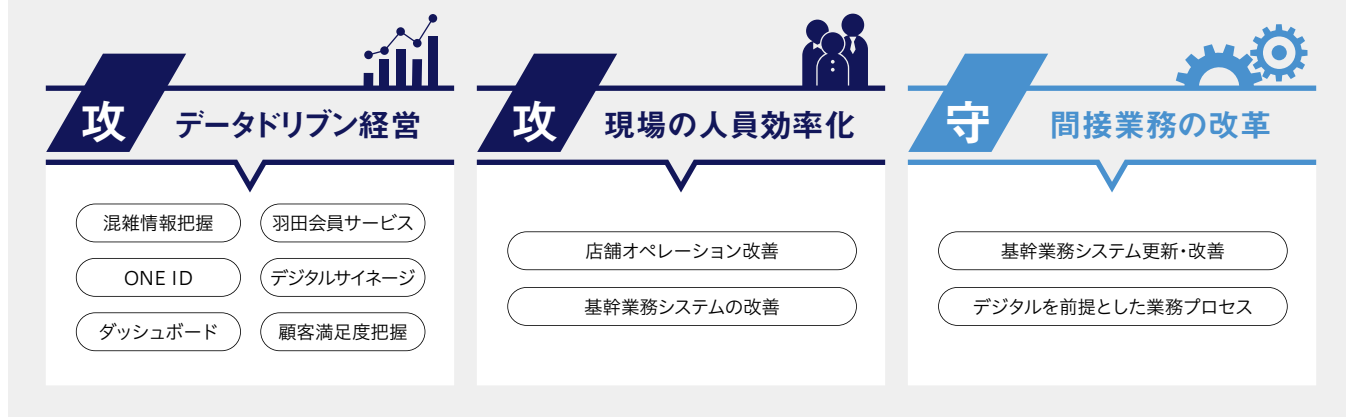
長期ビジョン

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～

Haneda DX Vision 2025

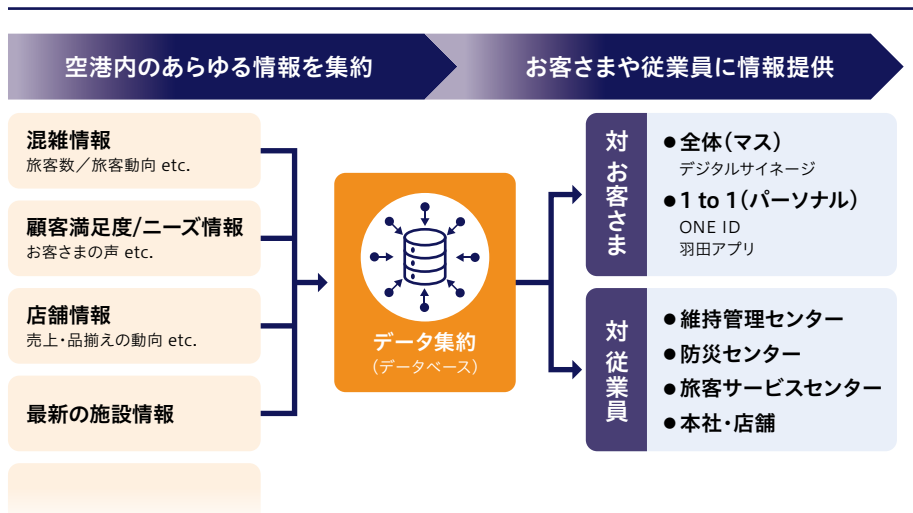
デジタルによる業務革新や顧客体験の進化を通じて、日本の持続的成長を支える、空港利用者評価「世界第1位」の空港へ



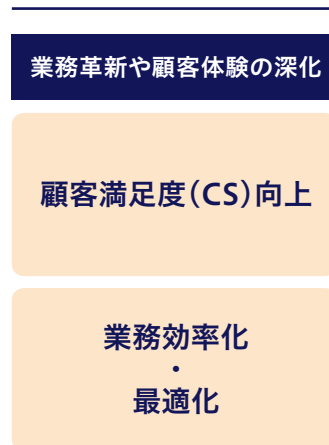
攻めのDX / データドリブン経営の実現

羽田空港内のあらゆる情報を集約／データベース化して、利活用を容易にすることで、空港内の機能・サービス高度化やデータに基づく経営手法(=データドリブン経営)を実現します。

データ集約(イメージ)



効果



攻めのDX / 店舗・倉庫革命による人員効率化・売上向上

店舗運営の省人化技術やロボット倉庫(RFID)を導入して、人員効率化・売上向上・顧客満足度向上の「三方よし」を目指します。

店舗／倉庫革命(概要)

	デジタル施策	実現できること
店舗	●店舗運営の省人化技術導入	●レジ業務の効率化を図り、 レジ待ち行列を解消 ●最先端の顧客体験を実現
倉庫	●ロボット倉庫導入	●RFIDによる在庫管理が可能 ●棚卸業務に要する時間も大幅削減

効果

人員効率化
・
売上向上
・
顧客満足度向上

守りのDX / 間接業務の改革

データドリブン経営の実現に向けて、基幹業務システムの更新・最適化を図るとともに、デジタル活用を前提とした業務プロセスへ見直しを図ることで、間接人員の効率化を目指します。

間接業務の現状(As-Is)とあるべき姿(To-Be)

	現状(As-Is)	あるべき姿(To-Be)
基幹業務システム	老朽化・機能不足 必要なデータを取得／連携できていない	更新・改善 機能の無駄や不足を解消し、最適化
空港内の情報・データ	分散・個人化 都度データを収集する必要があり非効率	集約・データベース化 誰もが容易にデータを利活用できる
業務プロセス	非効率 属人的でマンパワーに頼る部分も多い	効率化・最適化 デジタルを活用して生産性を向上

業務のあり方

業務効率の低下を招いている

単純業務の工数を圧縮して間接人員の効率化を目指す

攻守 推進体制とDX(デジタル)人財育成

2022年7月に、社長直轄の専任組織であるデジタル事業推進室を立ちあげ、組織横断、統括的に攻めと守りのDX戦略を推進しています。また当社グループのDX推進を支える人材について着実に育成を行うべく、DX人材育成計画を策定し、2023年度下期からの実施を目指しています。

VOICE



日本空港ビルディング株式会社
デジタル事業推進室

大塚 崇晴

DXを活用し、空港体験における満足度と利便性を追求します

羽田空港におけるサービスは多岐にわたり、様々なお客さまや従業員が利用しますが、各システム同士は縦割りで管理されており、一貫された空港体験という点ではまだ不足していると認識しています。そこで、私たちはDXの視点から、空港体験における満足度と利便性の向上、さらには収益性を高めるために、点在するデータを一元管理するプラットフォームを構築し、利用者が必要な情報を迅速かつ簡易に取得できるようにすることを目指しています。また、それらデータを活用し、業務改善や新サービスを計画・実行できる変革人材を多く育成すべく、組織内での意識改革にも取り組んでいます。



マテリアリティ | 地域・地方への貢献

マテリアリティについての考え方

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ターミナルという「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。

取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年
地方との交流創出	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の2023年度設置、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
	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	2025
地域社会への還元	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	毎年継続
	HICityグランドオープン(医療サービス・賑わい創出・交通結節点の提供などによる地域貢献)	2023

主な取り組み

地域・地方創生に向けた包括連携協定の締結

日本空港ビルデングは、羽田空港の機能向上および空港を起点とした新たな魅力づくりや交流創造、体験価値の向上につながる事業協創に向けて、2020年3月より、株式会社JTBと包括的業務提携契約を締結しています。両社の持つ強みや知見を掛け合わせ、相互に連携することで、訪日客をはじめとする旅行者の体験価値の向上、地域の活性化に貢献してまいります。

主な協業項目

1. 訪日客等への観光案内や情報発信機能の強化
2. コト・モノ・トキの交流を軸とした地方創生に関する協業
3. トランジット客等を想定した羽田空港起点の回遊創出
4. カルチャーやキャリアがクロスオーバーする空港を活用した学びの場



- 国内外の旅行者8,000万人が行き交う羽田空港のポテンシャル
- ものづくり、Japanブランドの発掘・発信



- 全国各地域とのネットワーク
- 地域の素材・魅力を磨き交流を創造
- コト・トキ体験のプロデュース力

羽田空港を起点として、
日本の新たな魅力づくりや交流創造、体験価値の向上につながる事業を共創

各地域との催事・イベントの展開

当社グループは、自治体や航空会社と連携し、羽田空港という「場」を活用したイベントを定期的開催しています。地域の魅力を発信し、観光PRや特産品の流通促進などを通じた地域活性化の貢献へつなげてまいります。

2022年度実績

37件



霧島フェア



一日で巡る四国八十八ヶ所お砂踏み羽田空港／四国グルメフェア



宮崎県マンゴー&観光フェア



豊洲市場の逸品と東京都地域特産品TOKYOイシナ



沖縄県久米島町とやんばる3村物産&観光フェア

みなみ北海道グルメフェア in 羽田空港	(主催)当社 (後援)北海道 (協力)北海道新聞社
豊洲市場の逸品と東京都地域特産品TOKYOイシナ	(主催)当社 (協力)東京都産業労働局
一日で巡る四国八十八ヶ所お砂踏み羽田空港	(主催)株式会社JTB横浜支店/一般社団法人四国八十八ヶ所霊場会 (協力)当社/一般社団法人四国ツーリズム創造機構/日本航空株式会社/全日本空輸株式会社
宮崎県マンゴー&観光フェア	(主催)宮崎県、当社、日本航空株式会社
霧島フェア	(主催)株式会社羽田未来総合研究所、株式会社日本産直空輸、鹿児島県霧島市
沖縄県久米島町とやんばる3村物産&観光フェア	(主催)沖縄県久米島町、国頭村、大宜味村、東村、当社、日本航空株式会社、日本トランスオーシャン航空株式会社

TOPICS



自治体との連携協定

グループ会社の羽田未来総合研究所では、当社グループにおける地方創生への取り組みの一環として、2022年12月に鹿児島県と包括連携協定を締結いたしました。



空港見学プログラムの実施

周辺地域の学校をはじめ、羽田空港の概要や空港運営を支えるさまざまな職業・職種、魅力を紹介するプログラムを実施しています。



HANEDA INNOVATION CITY

大田区による官民連携プロジェクトであり、羽田みらい開発株式会社が運営する羽田空港に隣接する「HANEDA INNOVATION CITY」に当社も参画しています。

VOICE

地域とお客さまを結ぶ「場」をつくる



株式会社羽田未来総合研究所
地方創生事業部

清水 玲奈

羽田空港第2ターミナルにある、情報発信型ショップ&カフェ「和蔵場」では、訪れたことのない地域を知り行きたくなる、または地元の良さを再認識する、そのお客さまの気持ちや行動の一步につながる「場」になれるよう日々取り組んでいます。スタッフ一同、地域や商品に愛着を持ち、お客さまに寄り添う接客を続けることを小さいながらも積み重ね、地方の活性化につなげていくことを目指しています。お客さまから「お勤めの〇〇県行ってきたよ」などお声がけいただくこともあります、地域とお客さまを結べたと実感できる嬉しいお言葉です。



「和蔵場」外観



マテリアリティ | 人財育成

マテリアリティについての考え方

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。

取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年
人財のプロ集団化	多様なスキルを持った人財の積極的な採用・育成	実績管理
	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
従業員エンゲージメントの向上	「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

主な取り組み

求められる人財・組織像

当社グループでは、公共性の高い旅客ターミナルの建設、管理・運営を担う企業グループとして、「公共性と企業性の調和」のとれた経営を目指し、空港ターミナルにおいて、施設管理運営業、物品販売業、飲食業など、多様な事業を展開しています。経営戦略の実現に向けては、これまで培ってきた幅広い専門知識や技術に加えて、ハード・ソフト両面における羽田空港の機能強化及び進化を追求し続ける組織とそれを支える「人財」の育成が肝要であり、各種研修と自律的な“学び”をサポートする制度を導入しています。

また、世界各国・日本各地から多くのお客さまを迎え入れる国際空港ターミナルを運営する企業として、従業員に対して、多様な文化や考え方を受容する包摂性を涵養することは必要不可欠であり、ダイバーシティ&インクルージョンとワークライフバランスの推進を支える研修体制と制度、環境づくりにも取り組んでいます。

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～

空港のリーディングカンパニー

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

再成長土台の確立 変える 改革・イノベーション

新規展開事業を含め航空需要に依存した収益構造からの転換を図り「稼ぐ力」を強化する

空港事業の成長 伸ばす 成長・進化

羽田空港機能強化にあたり、ハード・ソフト両面で品質・効率性を向上させる

収益基盤の拡大 拡げる 挑戦・チャレンジ

変化する事業環境に対して新しい発想や実行力を備える人財と安定した事業継続を可能にする財務基盤を確保する

どの世代においても
学び続け
成長し続ける組織

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

DX戦略を推進する
人財・組織

人財育成方針

「自ら考え挑戦する人財」の活躍

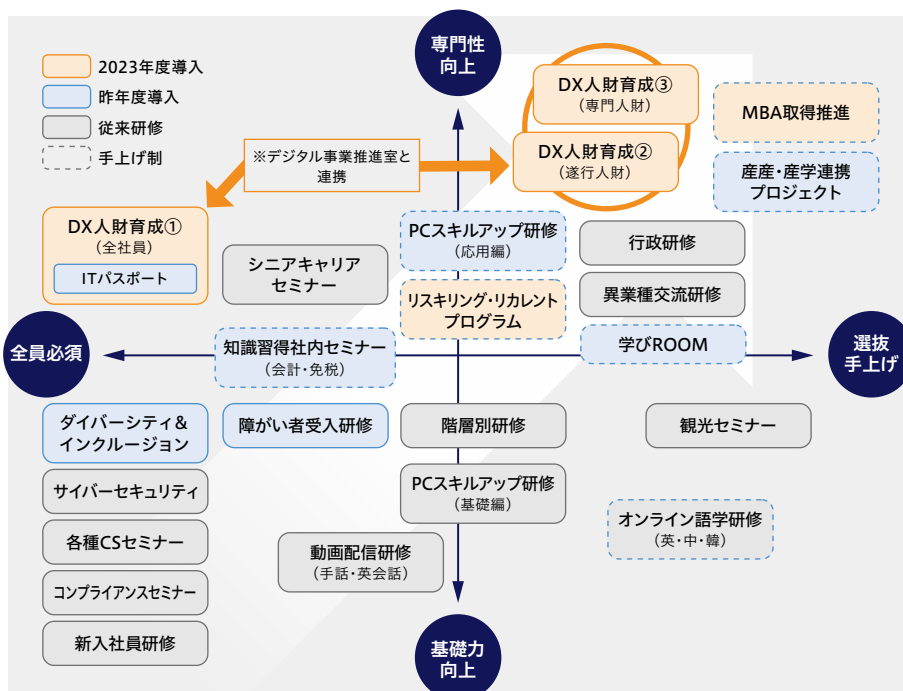
教育・研修制度

企業にとって最も大切なのは「人財」であると認識していることから、お客さま本位のターミナル運営を実現し、持続的な成長を続けていくために、階層別研修やCSセミナーなど、当社グループの従業員が備えておくべき基礎的な知識を学ぶ研修に加えて、経営戦略の実現に資する「自ら考え挑戦する人財」を育成する多様な教育・研修制度を設けています。

求められる人財に対する取り組み

<p>空港運営特有の、知識・経験を有するプロ人財</p> <ul style="list-style-type: none"> ・知識習得社内セミナー ・CSセミナー ・グループ内出向(現場経験) ・外部(社外)出向 	<p>異なる背景を持つ多様な人財が能力を発揮できる組織</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ&インクルージョンセミナー ・障がい者受入研修 ・障がい者採用の拡充・環境整備
<p>どの世代においても学び続け成長し続ける組織</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高年齢社員向けキャリアセミナー ・リスキリング・リカレントプログラム ・副業・兼業制度のトライアル実施 	<p>DX戦略を推進する人財・組織</p> <ul style="list-style-type: none"> ・複線型人事制度の導入 ・デジタル人財の登用 ・DX人財の育成計画の構築 ・社内ITリテラシーの強化
<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産産・産学連携等のプロジェクトへの参画 ・学びROOM(社内における学びの場) ・MBA(経営学修士)の取得・参加の促進 ・社内公募制の拡充 	

研修体系図



「自ら考え挑戦する人財」の活躍に関する指標

産産・産学連携プロジェクト参加者
2022年度: 延べ **20名** 毎年向上

外部出向者数
2022年度: **18名** 毎年向上

社内アカデミー「学びROOM」参加者
2022年度: 延べ7講座 **30名** 毎年向上

社内知識習得セミナー参加者
2022年度: 延べ **220名** 毎年向上

ITリテラシー教育
・デジタル推進チームリーダー会議制度の導入
・PCスキルアップ研修受講者
2022年度: 延べ **129名** 毎年向上

VOICE



日本空港ビルディング株式会社
総務・人事部
人事・労務厚生課長

服部 真由子

成長し続ける組織を目指して

変化の激しい時代において、多様な人々が行き交う空港の運営を支える人財の育成、組織としての進化が重要であり、安心して誇りを持って働ける環境整備、また基礎力の向上から自律的な学びの「場」まで幅広いサポート体制を導入しております。

新たな一歩により、自身の中の多様性を見出し「自ら考え挑戦する人財」の活躍、多様な人財がお互いを高め合う企業風土の醸成、そしてすべての世代が学び成長し続ける組織を目指します。

マテリアリティ | 人財育成

研修・取り組み事例

CSマインド研修



経営方針にも掲げる「お客さま本位の旅客ターミナル運営」を実現するため、新入社員及び現場の第一線で働いている社員を対象に、CSに関するマインドの醸成や羽田空港で働くことへの「誇り」をもってもらうことを目的とした、CSマインド研修を実施しています。

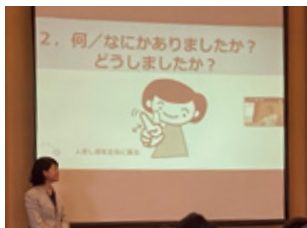
学びROOMの実施



自主的な学び・意見交換を創出し、部署や年次の垣根を超えた学習・交流の機会の「場」として「学びROOM」の取り組みを実施しています。

仕事と育児の両立(男性編)

ユニバーサルセミナーの開催



多様なお客さまを迎え入れる国際空港として日頃よりダイバーシティ&インクルージョンを意識した研修を実施しています。2023年6月には聴覚に障がいを持つアスリートの方の講演を行いました。また定期的に手話、バリアフリー研修を実施しています。

産学連携・産産連携プロジェクトの実施



社会情勢・事業環境の変化への対応力を強化するためには、柔軟な発想や新しいアイデアが必要不可欠であり、若手社員を対象とした社内公募により、産学・産産連携の取り組みを実施しています。

プラスワンプロモーションの実施

経営戦略や人財育成方針で掲げる「自ら考え挑戦する人財」を育成するため、会社主導の教育・研修制度、職場環境の整備に加えて、従業員の意識・行動改革として、現在の業務に新たにプラスワンを考え、ワークエンゲージメントを高めるインナーブランディング“プラスワンプロモーション”を展開しています。

2022年度に開始した本取り組みにおいては、若手社員から課長までを対象に、階層別にワークショップを開催し、各個人のプラスワンを考えてもらう機会を創出いたしました。また、イントラネット上に“プラスワンプロモーション”専用サイト「プラスワン通信」を立ち上げ、グループにおける取り組み状況や、優良事例を共有することで、取り組みに対する理解・浸透度の向上を図っています。



ワークショップ開催の様子



専用サイトでの事例紹介

VOICE



日本空港ビルディング株式会社
広報・ブランド戦略室
課長代理

風間 英里子

従業員への「プラスワン」思考の浸透に向けて

プラスワンプロモーションとは、社員の意識・行動改革として改善・改革の視点から新たに“プラスワン”を考え、一人ひとりが実行していくインナーブランディング活動です。

プライベートなことでも、仕事につながることで、自分自身が本当に“これがやりたい”と思うことを目標として掲げて、まずは行動する。たとえそれが小さな改善・改革であっても、一人ひとりのプラスワンな行動が積み重なることで、日本空港ビルグループとして、大きな進化へとつながっていくことを浸透させ、促進していくのが自部署の役割であると考えています。

多様な人財が互いを高め合う企業風土

日本の玄関口である国際空港ターミナルを建設・管理・運営する企業として、グループ全体のグローバル化・事業拡大が進展する中で、多様な人財が互いを高め合う企業風土を醸成することが必要不可欠であると認識しています。その実現に向けて、多様な「働き方」を促進する体制、従業員の心身の健康を意識した経営など、働きやすく、働きがいのある職場づくりが重要であり、積極的な対応を進めています。

従業員の健康への対応

- ストレスチェックの実施
個人・組織へのフォロー
- 女性向け検診の充実
- 産業医と連携した不調者への
細やかな対応



社内報での周知(記事抜粋)

働きやすい環境づくり

- 従業員食堂の充実化
- 休憩室のリニューアル
- 寮・社宅の整備
- 福利厚生充実化
- メンタルヘルスセミナー
定期的な開催
全体:年2回・新入社員向け:年1回
- 介護セミナー
定期的な開催:年1回・相談窓口
- 働き方改革推進チームリーダー
会議の実施



休養室の設置・多目的トイレの増設

働きやすい制度づくり

- 在宅勤務制度の導入
- 時間単位有休の導入
- プレミアムフライデーの試験導入
原則毎週金曜日は15時退社
- 「ゆう活」の実施
- 育児休業・介護休業・傷病休職制度
法定以上の柔軟な制度
- 団体長期所得補償保険(GLTD)
への加入

TOPICS



従業員食堂



休憩室

「働き方改革推進チームリーダー会議」の開催

「働き方改革関連法」により改正された各法律の趣旨に基づき、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方等の実現を図るため、2019年度より月に1回「働き方改革推進チームリーダー会議」を開催しています。メンバーは、本社およびグループの若手社員を中心に組成され、グループ横断的な取り組みとして実施しています。チームリーダーから上がった課題解決・アイデアは、会議内で議論・グループワークを実施し、経営層にも共有され、新たな制度・取り組みとして社内導入されています。

従業員食堂・休憩室の充実

羽田空港の施設管理運営者として、空港全体での、従業員満足(ES)および生産性の向上を目的に、従業員食堂や休憩室の改修など、充実化を図りました。



会議の様子



マテリアリティ

ダイバーシティ&インクルージョンの推進及び人権の尊重

マテリアリティについての考え方

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、ダイバーシティ&インクルージョンなどの包摂性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。

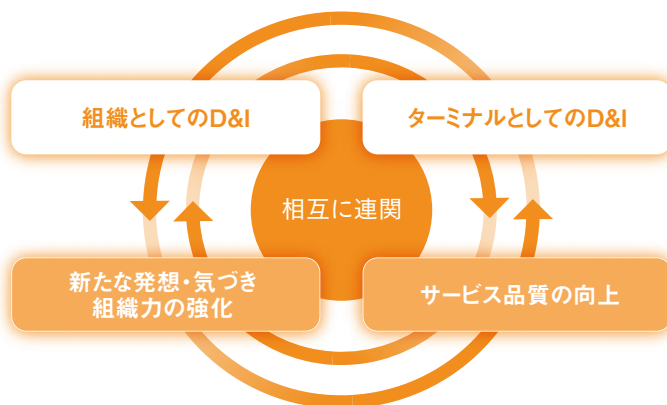
取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	男性の育児休業取得率100%、女性管理職比率40%※単体	2027
	障がい者雇用率6.6%※単体	2025
人権デューデリジェンスの実施	人権リスクの調査と課題・対応策の特定	2023

主な取り組み

多様性に対する考え方

日本空港ビルグループは、世界各国・日本各地からお客さまを迎え入れる国際空港ターミナルとして持つべきダイバーシティ&インクルージョン(以下D&I)の視点、多様な人材が互いを高め合う企業風土を醸成するうえで求められるD&Iの視点、この双方の視点から取り組むことが重要であり、空港ターミナルとして、企業組織として、従業員として、多様性を尊重する文化を創ることが大切であると認識しています。そのためグループ全職員を対象としたD&I研修の実施や障がい者雇用を促進するための受入研修等を実施することで、従業員に対して新たな気づきや発見を提供する機会を創出し、サービス品質(CS)の向上と働きやすい職場環境の整備を推進しています。

多様性を尊重する文化



社内環境整備方針「多様な人材が互いを高め合う企業風土の醸成」に関する指標

指標	目標年	2022年度実績
女性管理職比率40%の維持	2027年度	41.6%
男性育児休業取得率100%	2027年度	71.4%
男女間賃金格差(全労働者)	毎年削減	80.8%
男女間賃金格差(正規雇用労働者)	毎年削減	84.4%
男女間賃金格差(非正規雇用労働者※)	毎年削減	51.1%
障がい者雇用率6.6%	2025年度	5.1%

※ 部長級の嘱託社員、審議役、障がい者採用等

人権デューデリジェンスの実施

事業活動における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。課題として取り組む人権上のテーマの決定にあたっては、各分科会での協議に加え、ダイアログを通じた外部有識者からの意見も反映しています。特定した課題については、今後取り組みを進め、適宜、情報を開示していきます。

人権DDの進捗

主要事業である施設管理運営業、物品販売業、飲食業を対象に、事業活動に直接関わる取引先、自社グループ従業員、利用者に関し、以下のステップで、リスク調査を行い、課題を特定しました。

これまでの人権DDのステップ

Step 1 人権リスク調査の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」をベースに、事業分野別人権リスクの他、取り扱い製品や営業地域の観点も含め、項目を抽出。 ・お客さまの声、内部通報事例などをもとに、人権リスクとして顕在化する可能性のある事例があるか、事例を早期に把握し是正する仕組みが機能しているか等を調査。 ・特に人権リスクが高いとされる商材については、当社における取り扱い状況を確認。
Step 2 現状評価と今後のリスク考察	<ul style="list-style-type: none"> ・調査結果に関し、人権リスクの深刻度や蓋然性の観点からリスクの重要度を評価し、当社において今後さらに取り組みを深める人権テーマの候補を抽出。
Step 3 有識者ダイアログ実施	<ul style="list-style-type: none"> ・人権課題を取り巻く社会の状況、特定プロセスを含めた当社の人権テーマの妥当性、今後の取り組みなどについて、外部有識者とダイアログを実施。
Step 4 人権上のテーマ特定	<ul style="list-style-type: none"> ・有識者とのダイアログも反映し、サステナビリティ委員会において、当社が課題として取り組みを進める人権上のテーマを特定。

課題として取り組む人権上のテーマ

課題 1 施設管理運営業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業務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り、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ます。負の影響が確認された場合には、改善策を協議します。

課題 2 物販飲食事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り、まず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サプライチェーン上の人権リスク把握を進めていきます。負の影響が確認された場合には、改善策を協議します。



2023年8月16日開催
有識者ダイアログの様子

外部有識者
HRガバナンス・リーダーズ
サステナビリティガバナンス部

継続して取り組むその他の人権に関連するテーマ

今回の人権リスク調査においては、リスクの早期把握と改善対応の仕組みが機能し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、継続して注視、対応していく項目として、下記3つの項目を特定しました。

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

TOPICS



レッドカップキャンペーン対象コーヒーの導入
当社の運営するPOWER LOUNGEでは、国連WFP協会のレッドカップキャンペーン対象コーヒーを導入しており、売上の一部は三本珈琲SUNSHINE COFFEE PROJECTを通じて開発途上国の学校給食支援に活用されています。



TABLE FOR TWOへの参画
当社の運営する従業員食堂では、2017年6月より、1食あたり「20円」を寄付金として開発途上国の子どもたちに給食を届ける「TABLE FOR TWO」に参画しています。



障がい者アートを施した手荷物カート
2022年9月に“チャレンジド・デザイナー”(障がいを持つ方)とプロのデザイナーが共創したアート作品を、羽田空港の手荷物カートに100台採用しました。

マテリアリティ | 公正な事業活動の推進

マテリアリティについての考え方

空港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。

取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年
コンプライアンス遵守の徹底	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	毎年継続
サステナビリティガバナンスの強化	サステナブル調達ガイドラインの策定と取引先への周知	2023
	有識者との対話 年2回	毎年継続

主な取り組み

コンプライアンス遵守の徹底

推進体制

当社グループでは、法令や社会的なルールに従った企業活動を行うため、「コンプライアンス宣言」を発し「コンプライアンス基本指針」を定めて、コンプライアンス推進体制を構築しています。その運用状況については、定期的に代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス推進委員会にて調査、監督を行うことで、コンプライアンスを重視した経営の確実な実践を図っています。

主な取り組み

社内外にコンプライアンス情報窓口(通報制度)を設置して、グループ内の問題を速やかに把握し、早期に是正措置を取るとともに、再発防止策を講じています。また、コンプライアンス意識を更に浸透させるため、全職員を対象とした定期的なe-ラーニングによるテストの実施や具体的事例を盛り込んだ「日本空港ビルグループ コンプライアンスハンドブック」を整備し、社内イントラネット上に掲示することで知識の強化と周知徹底に努めています。

e-ラーニングテスト合格率

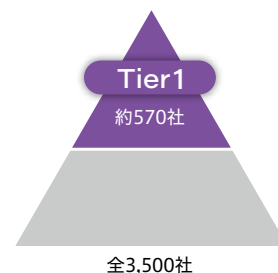
98.9%

コンプライアンス情報窓口周知率

93.1%

サステナビリティガバナンスの強化

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のルールとして、調達方針及びサステナブル調達ガイドラインを策定し、2023年度に達成すべきKPIとして、主要取引先へのガイドライン周知を掲げています。現状、当社グループと取引のある約3,500社のうち、取引額の90%に該当する取引先とテナント等を含む約570社をTier1として特定し、2023年度中の周知・ご協力の依頼をサプライチェーン分科会が主導で実施しています。また、今後については、人権分科会とも連動し、人権リスクが高いとされた事業分野については、追加でのアンケート調査も実施するなど、サプライチェーンにおける公正な調達を徹底していきます。



ガイドライン記載項目

<p>公平・公正で 誠実な取引の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 競争法の遵守 (2) 汚職・贈収賄の防止 (3) 反社会的勢力との関係根絶 (4) 個人情報の保護・機密情報の漏洩防止 (5) 知的財産権の保護 	<p>人権の尊重</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 人権尊重と差別の排除 (2) 強制労働の禁止 (3) 児童労働の禁止 (4) ハラスメント、非人道的な扱い及び不公正な処遇の禁止 (5) 労働安全衛生 (6) 労働者の健康管理
<p>安全性と 品質の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 製品・サービスの安全性の確保 (2) 製品・サービスに関する正確な情報提供 (3) 事業継続計画の整備 	<p>環境への配慮</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 環境法令等の遵守 (2) 環境情報開示 (3) エネルギーの効率的利用と温室効果ガス排出量削減 (4) 資源の有効活用と廃棄物管理 (5) 責任ある調達活動の実施

全文はこちらをご参照ください。 [サステナブル調達ガイドライン https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/guidelines.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/guidelines.pdf)



マテリアリティ | リスク管理の強化

マテリアリティについての考え方

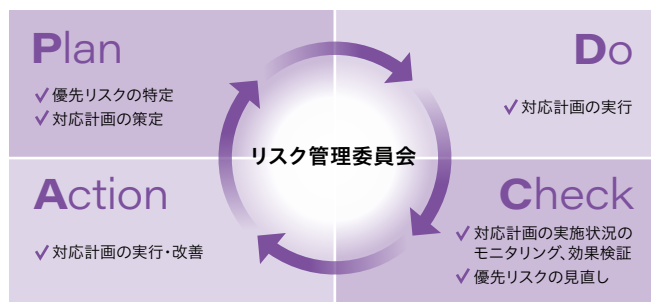
空港旅客ターミナルの運営という公共性の高い事業を行う当社グループにとって、事業の継続性を確保することは社会的な使命であります。新たなリスクが出現する不確実性の高い社会において、事業環境を取り巻くリスクを把握し、対策を講じることで、組織にレジリエンスを確保・維持し続けていくことは重要な課題であると認識しています。

取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年
リスク管理体制の強化	リスク管理委員会の設置と優先リスクに対するPDCAサイクルの確立	2023
	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

主な取り組み

リスクマネジメント

当社の事業にとって重要性が高いと評価されたリスク(優先リスク)については、リスク管理委員会をはじめとしたマネジメントプロセスの中で、対応状況の確認と効果検証を繰り返し見直す体制としています。損失の防止と機会の進展の両面からの評価を実施することで、当社グループの企業体質の強化と総合力の向上に努めていきます。

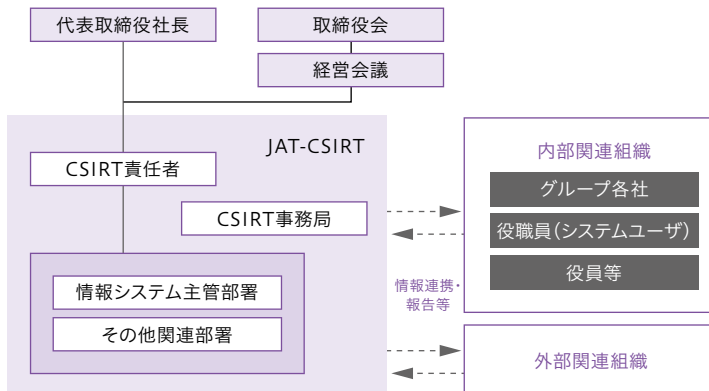


分類	優先リスク
危機管理(外的要因) 顕在化を抑制する必要があるリスク	<ul style="list-style-type: none"> テロ・破壊活動 自然災害(地震・異常気象) 重大な感染症の蔓延 サイバーセキュリティ対策不備
業務プロセス(内部要因) 顕在化を抑制する必要があるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 商品管理不備(食の安全・過剰在庫) サプライチェーンマネジメントの不備
経営基盤 構築が不十分な場合にそれ自体がリスクになる項目	<ul style="list-style-type: none"> 人財不足・育成不足・エンゲージメント低下 グループガバナンスの不足 ダイバーシティ&インクルージョンの推進・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及び転換が求められるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 環境課題への対応 行動様式変化・技術革新への対応 政策(公的規制)の変更 新規事業・買収・設備投資の実施 市況の急激・大幅変動 売上構成多様化(航空依存緩和) 国際情勢の変化

※ 当社の短期借入金及び長期借入金の一部については、当連結会計年度末において財務制限条項の一部に抵触しておりますが、期限の利益喪失に係る権利を行使しないことについて取扱金融機関の合意を得ております。

サイバーセキュリティ対策の強化

公共性の高い旅客ターミナルを管理・運営する当社グループにとって、事業活動及びターミナルの運営に係る事業継続は社会的使命であり、DXを推進し、IT活用が広範囲に及ぶことが想定される現在の企業活動においては、有事発生の際にITシステムを安定して稼働させる必要があることから、ITシステム運用継続計画(IT-BCP)を策定・運用しています。インシデント発生を想定した、CSIRT(サイバーセキュリティに関わる全社的対応体制)訓練や役職員へのセキュリティ教育を実施することで、有事発生の際にも、ターミナル運営及び事業継続における影響を最小限に抑え、ITサービス継続の効率的強化に努めていきます。



社外取締役メッセージ



これからの空港

“To Be a World Best Airport”に向け 経営計画の実効性を監督、提言

社外取締役 木村 恵司

空港の価値探求に役割を果たす社外取締役

日本空港ビルデングは、「サステナビリティ中期計画」を策定し、2023年5月に発表しました。マテリアリティの特定、ならびにKPIの策定など、計画としては良くできているが、こうしたプランは、絵に描いた餅にしないよう覚悟と責任を持って遂行していくことが重要です。経営トップ、役員、管理職、社員がどのような気持ちで具体的な施策を実行していくのか、それをチェックし、支援するのが取締役会の責任のひとつだと考えています。また取締役会の役割として、当社の戦略的な方向づけについてもっと議論する機会があってもよいと考えています。取締役就任後、はじめて広大な羽田空港をみた時、新しいまちづくりができるのではないかと、心が躍ったくらい羽田空港は魅力的な場所です。多彩な交通ネットワークを含めたインフラが整備され、広大な敷地、建物を持つ羽田空港のポテンシャルの高さは計り知れません。空港の運営管理、保全機能が主となった事業にプラスアルファの事業を構築していくことがこれからの空港づくり“To Be a World Best Airport”であり、役員でそれを議論、あるいは対話する機会を設けるのは有効なことだと思っています。公共性と企業としての収益性を調和、連携させることは容易ではないと思いますが、社員にとってこれまでにないモチベーションアップの要素となり得る新しい事業の探求に、社外取締役が果たせる役割があると感じています。

取締役の責任と報酬・人事体制

企業にとって経営計画とは、中期経営計画、事業計画、人材育成計画、さらにはSDGsやESGに関わる施策、当社で言えばサステナビリティ中期計画など、すべてを融合したものであり、社会に対してその遂行を約束するものです。これは非常に重い責任を伴っており、企業トップがイニシアティブを持って、役員、社員とともにいかに進めていくかが重要です。当社では

2030年に目指す姿を見据え、中期経営計画、サステナビリティ中期計画に取り組んでおり、経営陣がこれらの計画に責任を持ち完遂していくことを期待しています。

当社は現在、報酬諮問委員会、指名諮問委員会を設置していますが、今後は、判断基準の見直しが必要だと考えます。個人の実績を基準に実効性を評価した報酬決定や、サクセッションプランを導入したうえでの指名制度などが必要となってくるでしょう。

また、取締役会の多様性についてですが、日本では、性別に注目してしまいがちですが、私が考える多様性とは個性であり、個人が育ってきた環境や培ってきた経験から得た考えや意識に多様さがあることです。取締役会は、社内外問わず性別や国籍、年齢で括らない、多様な考えや意識を持った人材で構成されるのが好ましく、同時に知識をもとに知恵を発揮できる方が必要と思っています。

一方で社内取締役については、こうした素養を持つ人材を当社の採用段階で確保し、育成していくことにももっと力を注いで欲しいと考えています。

変化を受容する空港づくり

私は、長くまちづくりに携わってきましたが、まちづくりは一朝一夕にできるものではありません。空港づくりも同様だと考えています。私の経験から言えることは、長きに亘る取り組みを進めるには、変化を受容が大きなポイントになる、ということです。時代の流れ、社会の変化はチャンスであると同時にリスクにもなり得るわけで、そのリスクすべてを押し量ることはできないからこそ、変化の兆しを感じたら受け入れ対応していく度量が必要です。経営層には、外部環境変化を捉えた上で、ステークホルダーと対話を深め、社内の機運を高め、明確な自社イズムを持って業績向上を図っていただきたいと考えています。

多様な視点のある バランス良いメンバー構成で 個々の知見が生きる取締役会を目指す

社外取締役 監査等委員 柿崎 環



監査等委員会と内部監査部門の円滑な連携

日本空港ビルデングは、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行し1年あまりとなりました。移行以前は、社外監査役として従事しており、その際、感じていたのは、監査役と内部監査部門の連携が非常に円滑な企業だということでした。日本企業の場合、両者の役割分担が難しく、軋轢が生まれることさえあります。しかし当社の場合、内部監査部門が監査役をサポートする形で両者一丸となって監査を進めていました。監査等委員会設置会社への移行後も、それは継続されています。現在、内部監査部門から上がってきた情報は、監査等委員によって取締役会につなぐことができるため、以前にもまして迅速な情報共有、経営判断に寄与しています。監査等委員会設置会社は、不正などに対する適正監査のみならず、企業にとっての機会損失を回避できているか、ビジネスチャンスを見逃すような体制や仕組みになっていないかといった経営判断の妥当性監査も行います。当社はコロナ禍の3年、飛行機が飛ばなくても収益を上げる方法について考え抜きました。それは取締役会においても議論され、リスク管理を会社経営、事業展開にいかんにかかしていか、という認識を新たにしました。監査等委員会設置会社への移行は、当社がより良い企業へと進化していく後押しになっています。

変化への対応を迅速に議論できる取締役会に

当社が発表した「サステナビリティ中期計画」は、短期間で策定しましたが、非常に良い内容となっています。ただ、企業のサステナビリティは、中長期的な経営戦略なくして語れず、取締役会の中でもっと議論する機会が欲しかったのは事実です。今後は、計画を具体的に現場へどう落とし込んでいくかが課題であり、逐次、報告を確認していきます。通常、こうした計画は、施策の確実な遂行が求められますが、パンデミックや地政学的リスクの影響が日本を襲った場合、柔軟かつ迅速な方

向転換が必要となり、それを議論できる取締役会が求められます。今後の取締役会では、変化の兆しを捉え、迅速に対応できる業務体制が構築されているかを監督する役割も担っていくことになると考えています。

オリジナリティあるメンバーが一丸となる経営に

当社取締役会の構成メンバーは、非常にユニークでオリジナリティがあります。社外取締役には航空会社や鉄道会社といった羽田空港に集うインフラ各社の人材も名を連ね、言わば「チーム羽田」として当社を支えています。一方、監査等委員でもある取締役には大学教授である私や弁護士、損害保険業界といった異業種の人材が就任しており、社内取締役の皆さんを含めると、多様な視点が反映されたバランスの良い取締役会になっています。私の過去の経験から、取締役会が十分な機能を果たし円滑に運営されている企業の特長として経営トップと社外役員の信頼関係があげられます。ある企業のトップは、社外役員の意見に耳を傾け、メモまで取り、やるべきと判断したら非常に速いスピードでアクションを起こされます。こうしたトップの姿勢は、取締役会のカルチャーとなり、社内取締役はもちろん執行役員も社外役員からの提言に耳を傾け、迅速な反応をみせていました。それが社外役員のモチベーションアップとなって提言も増える、という好循環を生んでいます。当社には、チーム羽田を含め多彩な社外取締役がいて、多様な知見があります。これをさらに生かしていくことで好循環を生むことができます。また、中長期の施策についても事業部門のトップにプレゼンテーションしてもらうことで取締役会の議論もさらに充実します。以前と比較し、格段に活気のある取締役会に変わってきた当社ですが、社内外の役員がさらに一丸となって経営の舵取りをしていくことで、長期ビジョン“To Be a World Best Airport”が確実なものになると考えています。

コーポレートガバナンス

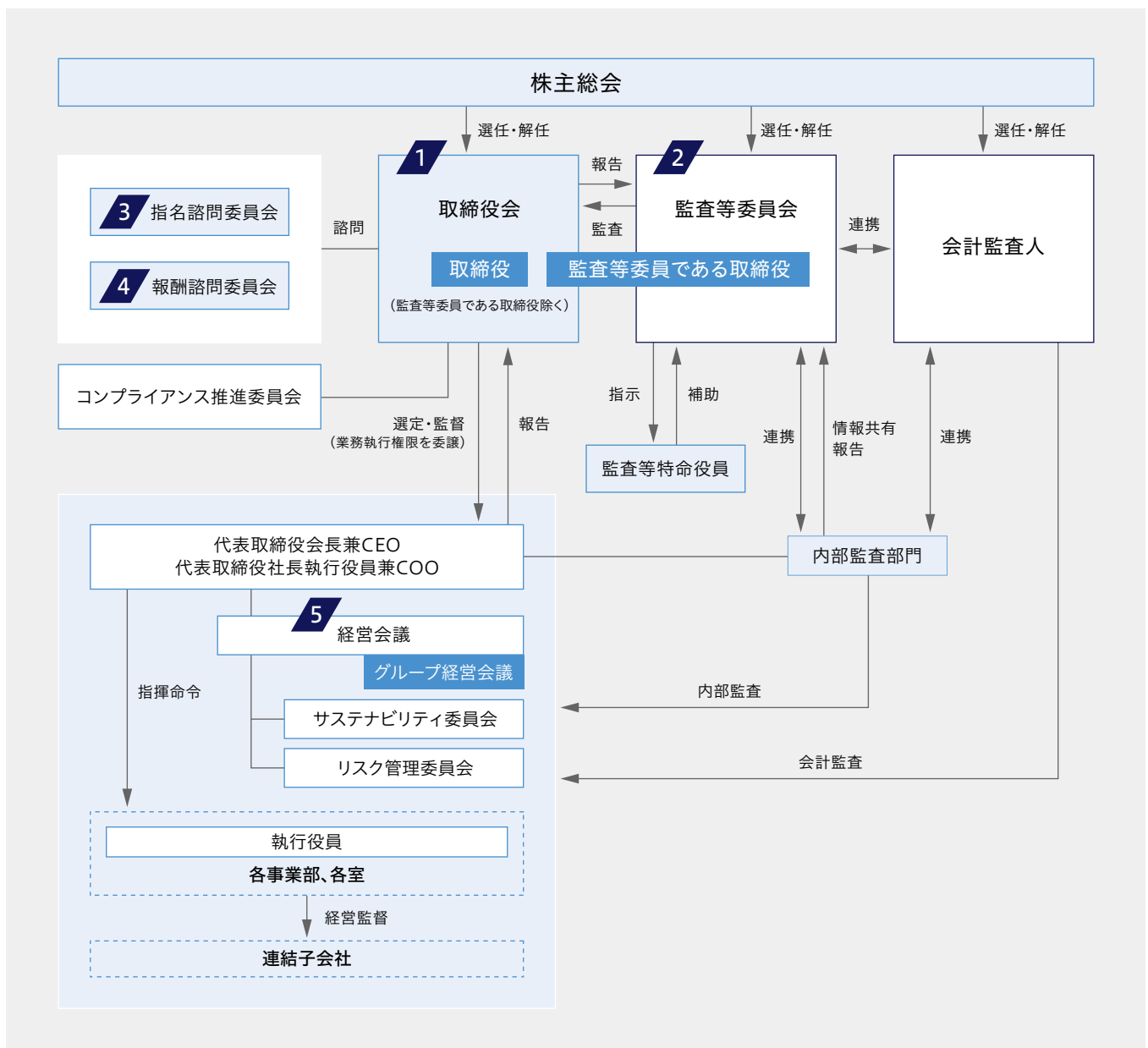
コーポレートガバナンス体制

当社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認識に立ち、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。当社は、従来監査役会設置会社でしたが、2022年6月24日開催の第78回定時株主総会における定款変更の承認を受けて、監査等委員会設置会社に移行しました。原則毎月1回開催される取締役会は、経営の基本方針、法令で定められた事項やその他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しています。監査等委員会は独立社外取締役3名から構

成され、監査等委員である取締役は、取締役会やその他重要な会議に出席し、取締役の業務執行の適法性、妥当性及び経営の透明性、健全性を監視できる体制としています。また、監査等委員会の職務を補助する者として、監査等特命役員を選任し、監査等委員会の指揮命令の下職務を執行することにより、監査の実効性を確保しています。執行側におきましては、グループ企業を含めた全社的な内部統制システムを構築し、事業経営の有効性と効率性を高め、企業の財務報告の信頼性を確保し、かつ事業経営に係る法規の遵守を促進する体制としています。

参考URL <https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/ir/policy/governance.html>

体制図



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 8名 社外取締役 7名	13回 2022年度	経営の基本方針、法令で定められた事項やその他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機関。
2 監査等委員会	3名	社外取締役 3名	8回 2022年度	取締役の選解任、報酬等についての意見及び会計監査人の選解任に関する議案内容の決定、取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成を行う機関。
3 指名諮問委員会	6名	社内取締役 1名 社外取締役 5名	1回 2022年度	経営陣幹部の選任、取締役の指名等に関する事項を協議し、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、取締役会の諮問機関。
4 報酬諮問委員会	6名	社内取締役 1名 社外取締役 5名	2回 2022年度	取締役の報酬等に関する事項を協議し、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した、取締役会の諮問機関。
5 経営会議	25名	社内取締役 8名 執行役員 15名 監査等特命役員 2名	41回 2022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を行う機関。

※ その他の重要な会議体として、グループ経営会議、コンプライアンス推進委員会、サステナビリティ委員会、リスク管理委員会を設置しています。

※ 監査等委員会の実施回数は、監査等委員会設置会社への移行後、2022年6月24日以降の回数となります。

※ 監査等特命役員は取締役会に出席できるものとしているほか、経営会議に出席しています。

スキルマトリックス

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
鷹城 勲	代表取締役 会長兼CEO		●	●	●	●			●	●
横田 信秋	代表取締役 社長執行役員兼COO		●		●		●	●	●	●
鈴木 久泰	代表取締役 副社長執行役員		●		●	●	●			●
大西 洋	代表取締役 副社長執行役員		●		●	●	●	●	●	●
田中 一仁	取締役 副社長執行役員		●	●	●	●				●
小山 陽子	専務取締役 執行役員					●	●	●	●	●
藤野 威	専務取締役 執行役員							●	●	●
松田 圭史	常務取締役 執行役員			●		●	●	●		●
植木 義晴	社外取締役		●				●			●
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	●	●				●	●	●	
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	●	●	●					●	

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。本実効性評価の結果を踏まえ、課題についての検討を行った上で、取締役会の更なる機

能向上に資する取り組みを継続的に進めていきます。調査方法については、アンケートを実施し、回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しています。

- 調査対象者：取締役会の構成員であるすべての取締役（監査等委員含む）15名
- 調査方法：アンケート方式

実効性評価のプロセス



2022年度の課題

新型コロナウイルス感染症の影響などにより、将来の予測が難しい事業環境において、企業価値の向上を図る上で、中長期的な経営戦略等について取締役会での更なる議論の活性化が必要であると課題認識いたしました。

2022年度の振り返りと次年度に向けた課題

2022年度の課題を踏まえ、取締役会のあり方、構成、モニタリング機能等、おおむ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います。一方で、自由闊達な議論の醸成、グループ全体の事業ポートフォリオの定期的な見直し、社外役員間の意見交換がより必要であると課題認識しています。

取締役に対するトレーニングの方針

当社では、定期的にと取締役に対し必要な知識習得のためのセミナー等への参加の機会を設けています。また、これらにより生じる費用は、社内規程に基づき、当社が負担しています。社外取締役には当社グループの経営理念、経営方針、事業活動及び組織等に関する理解を深めることを目的に、随時、これら

に関する情報提供を行っています。

2022年度につきましては、「サステナビリティ開示」をテーマに、社外講師を招き、社外を含む全取締役に対する社内研修会を開催しました。

役員報酬制度設計

役員報酬制度設計

当社は、取締役の報酬等の額また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います。この基本方針は報酬諮問委員会で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。

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。

業績連動報酬について

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います。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。業績連動報酬の額については、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、経常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。

役員区分	固定報酬	業績連動報酬	指標
取締役(下記を除く)	●	●	営業収益、営業損益、経常損益、親会社株主に帰属する当期純損益
専務取締役執行役員以下	●	●	営業収益、営業損益、経常損益、親会社株主に帰属する当期純損益、個別の目標の達成状況
社外取締役及び取締役(監査等委員)	●		固定報酬のみ

業績連動報酬に係る指標実績(2022年度)

営業収益(百万円)	営業損益(百万円)	経常損益(百万円)	親会社株主に帰属する当期純損益(百万円)
113,050	△10,579	△12,064	△3,901

役員区分ごとの報酬等の総額(2022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	業績連動報酬	
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	254	254	-	11
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	-	-	-	-
監査役(社外監査役を除く)	9	9	-	2
社外役員	58	58	-	9

- 当社は2022年6月24日開催の第78回定時株主総会の決議により監査役設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。
- 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)による取締役の報酬限度額は、取締役(監査等委員である取締役を除く)12名(うち社外取締役4名)に対して、年額450百万円(うち社外取締役48百万円)です。
- 監査等委員会設置会社移行前の株主総会の決議(2017年6月29日開催の第73回定時株主総会決議)による取締役の報酬限度額は、取締役15名(うち社外取締役4名)に対して、年額450百万円(うち社外取締役48百万円)です。
- 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80百万円です。
- 監査等委員会設置会社移行前の株主総会の決議(2018年6月27日開催の第74回定時株主総会決議)による監査役の報酬限度額は、監査役5名に対して、年額80百万円です。

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。

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。

	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	4,852
非上場株式以外の株式	9	5,072

当社株式に対する大規模買付行為への対応方針 ※抜粋

会社の支配に関する基本方針

当社は、当社株式の大規模買付行為が行われる場合に、これを受け入れるか否かの最終的な判断はその時点における株主の皆さまに委ねられるべきものであると考えます。大規模買付行為を行おうとする者が突然現れた場合に、当該大規模買付行為が当社の企業価値ひいては株主共同の利益に与える影響について株主の皆さまが短期間の内に適切に判断するためには、大規模買付者及び当社取締役会の双方から、大規模買付行為が当社に与える影響や、大規模買付者が計画する当社の経営に参画した場合の経営方針、事業計画の内容等の情報が適切かつ十分に提供されることが不可欠と考えます。さらに、当該大規模買付行為に関する当社取締役会による検討結果等の提示は、株主の皆さまの判断に資するものであると考えます。

以上を考慮した結果、当社としましては、大規模買付行為が行われる場合には、大規模買付者において、株主の皆さまの判断のために、当社が設定して事前に開示する一定のルールに従って、大規模買付行為に関する必要かつ十分な情報を当社取締役会に事前に提供していただく必要があると考えています。また、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損することとなる悪質な当社株式の大規模買付行為を防止するため、大規模買付者に対して相応の質問や大規模買付者の提案内容等の改善を要求し、あるいは株主の皆さまにメリットのある相当な代替案が提示される機会を確保し、さらには当該大規模買付ルールを遵守しない大規模買付行為に対しては企業価値ひいては株主共同の利益の維持・向上の観点から相応な措置がとられる必要があると考えています。

全文はこちらをご参照ください。

当社株式に対する大規模買付行為への対応方針(買収防衛策)の継続について <https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/ir/000013237.pdf>



株主・投資家とのコミュニケーション

情報開示に係る基本的な考え方

当社グループは、会社法、金融商品取引法その他諸法令ならびに東京証券取引所の「有価証券上場規程」に定める会社情報の適時開示に関する規定（以下総称して、「適時開示規則等」と言います）に従って情報開示を行います。投資判断に重要な影響を与える決定事実、発生事実、決算に関する情報が生じた場合には、適時開示規則等の基準に沿って迅速に開示

するとともに、適時開示規則等に該当しない場合でも、投資家の皆さまに当社を理解いただくために重要あるいは有益であると判断した情報につきましては積極的に開示します。今後も、株主・投資家の皆さまとのより良いコミュニケーションの実現に向けて、さらなる情報開示の充実と質の向上に取り組んでいきます。

2022年度の活動状況

決算説明会

株主・投資家の皆さまに、当社グループの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います。2023

年3月期の決算説明会については、実地開催とライブ配信のハイブリッド方式で実施し、機関投資家や証券会社のアナリストの皆さまにご参加いただきました。



2023年3月期決算説明会の様子

開催	(第2四半期決算)2022年11月18日 (2023年3月期決算)2023年5月18日
参加者	・代表取締役会長兼CEO ・代表取締役社長執行役員兼COO ・代表取締役副社長執行役員 ・専務取締役執行役員 など
開示情報	当日の資料、説明内容、質疑応答については、当社ウェブサイト上にて公開しています (下記URLをご参照ください)
報告体制	実施内容を取締役会及び経営会議に報告しています

その他IR活動の実施状況

代表取締役社長執行役員兼COOの参加するスモールミーティング、専務取締役執行役員の参加するコンファレンス、個

別での面談等を含め、2022年度は約160件の面談を実施いたしました。

主なテーマ

- ・事業環境の認識(内外経済や各種政策の影響、旅客数の推移、想定されるリスク要因等)
- ・業績動向(各事業の概況、人手不足や物価上昇への対応状況、株主還元方針等)
- ・中期経営計画(事業環境の変化、目指す姿、戦略の方向性、目標指標、投資等)
- ・ESG関連(脱炭素の取り組み、人的資本、役員報酬制度、独立役員比率等)

決算説明会の開催内容も含む各種IR情報につきましては、当社ウェブサイトでご覧いただけます。

各種IR情報 <https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/ir/>



取締役一覧



代表取締役会長 兼 CEO

鷹城 勲

取締役会出席回数 13/13

[略歴、地位]

1968年4月 当社入社
 2001年6月 当社専務取締役
 2003年4月 当社代表取締役副社長
 2005年4月 当社代表取締役社長
 2009年4月 当社代表取締役社長執行役員
 2016年6月 当社代表取締役会長兼CEO(現任)

[担当]

取締役会議長、エグゼクティブ戦略会議議長



代表取締役社長 執行役員 兼 COO

横田 信秋

取締役会出席回数 13/13

[略歴、地位]

1974年4月 当社入社
 2009年4月 当社常務取締役執行役員
 2011年6月 当社専務取締役執行役員
 2014年6月 当社取締役副社長執行役員
 2015年6月 当社代表取締役副社長執行役員
 2016年5月 一般社団法人全国空港ビル協会(現一般社団法人全国空港事業者協会)会長(現任)
 2016年6月 当社代表取締役社長執行役員兼COO(現任)

[担当]

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

[重要な兼職の状況]

一般社団法人全国空港事業者協会会長



代表取締役副社長 執行役員

鈴木 久泰

取締役会出席回数 13/13

[略歴、地位]

1975年4月 運輸省(現国土交通省)入省
 2006年7月 国土交通省航空局長
 2009年7月 海上保安庁長官
 2013年1月 当社常勤顧問
 2014年1月 当社専務執行役員
 2014年6月 当社取締役副社長執行役員
 2015年6月 当社代表取締役副社長執行役員(現任)
 2023年6月 三菱オプティ株式会社社外取締役(現任)

[担当]

社長補佐、渉外業務統括

[重要な兼職の状況]

三菱オプティ株式会社社外取締役



代表取締役副社長 執行役員

大西 洋

取締役会出席回数 13/13

[略歴、地位]

1979年4月 株式会社伊勢丹入社
 2009年6月 株式会社伊勢丹代表取締役社長執行役員
 2010年6月 株式会社三越伊勢丹ホールディングス取締役
 2011年4月 株式会社三越伊勢丹代表取締役社長執行役員
 2012年2月 株式会社三越伊勢丹ホールディングス代表取締役社長執行役員
 2017年4月 株式会社三越伊勢丹ホールディングス取締役
 2017年7月 当社特別顧問
 2018年6月 当社取締役副社長執行役員
 2021年6月 小松マテール株式会社社外取締役(現任)
 2023年6月 当社代表取締役副社長執行役員(現任)

[担当]

社長補佐、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、総務グループ統括

[重要な兼職の状況]

小松マテール株式会社社外取締役



取締役副社長 執行役員

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(現任)

[担当]

経理・経営企画グループ統括、事業開発推進統括、サステナビリティ推進統括



専務取締役 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
 2013年6月 当社執行役員経営企画本部経営企画部長
 2014年7月 当社執行役員経営企画本部経営企画部長、事業企画部長
 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(現任)
 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(現任)

[担当]

事業開発推進本部長、旅客ターミナル運営本部長(施設管理グループ担当)、社長特命事項担当

[重要な兼職の状況]

羽田みらい開発株式会社社外取締役
 熊本国際空港株式会社社外取締役



新任

専務取締役 執行役員

藤野 威

[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(現任)

[担当]

事業開発推進本部長(新規事業等担当)、旅客ターミナル運営本部長(リテール営業グループ担当)、社長特命事項担当



新任

常務取締役 執行役員

松田 圭史

[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(現任)

[担当]

企画管理本部副本部長(経理・経営企画グループ担当)、事業開発推進本部副本部長(事業開発全般担当)、社長特命事項担当



社外

社外取締役(非常勤)

植木 義晴

取締役会出席回数 13/13

[略歴、地位]

1975年6月 日本航空株式会社入社
2010年12月 株式会社日本航空インターナショナル専務執行役員
2011年4月 日本航空株式会社専務執行役員
2012年2月 日本航空株式会社代表取締役社長執行役員
2018年4月 日本航空株式会社代表取締役会長
2018年6月 当社社外取締役(現任)
2020年4月 日本航空株式会社取締役会長(現任)

[重要な兼職の状況]

日本航空株式会社取締役会長



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 三菱地所株式会社代表取締役社長
2011年4月 三菱地所株式会社代表取締役会長
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ィ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ィ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 10/10*

[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(現任)
2022年4月 全日本空輸株式会社代表取締役副社長執行役員(現任)
2022年6月 当社社外取締役(現任)

[重要な兼職の状況]

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
全日本空輸株式会社代表取締役副社長執行役員
※ 2022年6月24日就任以降の出席状況



新任 社外 独立

社外取締役(非常勤)

川俣 幸宏

[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



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
監査役会出席回数 4/4
監査等委員会出席回数 8/8

[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 エーザイ株式会社社外取締役
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 5/5
監査等委員会出席回数 5/5*

[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)入所
2014年12月 シティユーフ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)
2021年6月 電気興業株式会社社外取締役(現任)
2022年6月 当社補欠取締役(監査等委員)
2022年11月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年1月 シティユーフ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]

シティユーフ法律事務所パートナー弁護士
公益財団法人国際民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
電気興業株式会社社外取締役
学校法人駒澤大学学外理事
※ 2022年11月1日就任以降の出席状況



新任 社外 独立

社外取締役 監査等委員(非常勤)

岩崎 賢二

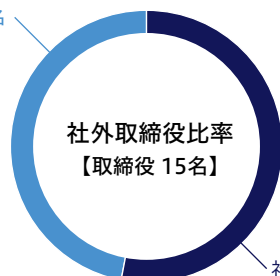
[略歴、地位]

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 総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]

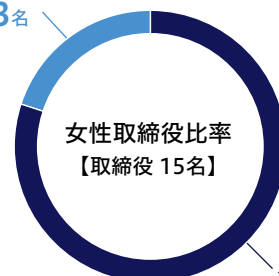
総合警備保障株式会社社外取締役

社外取締役 7名



社内取締役 8名

女性取締役 3名

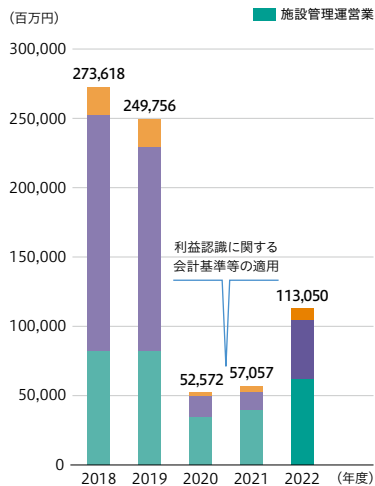


男性取締役 12名

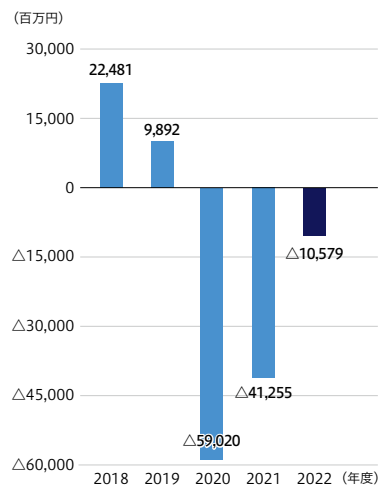
財務／非財務ハイライト

財務ハイライト

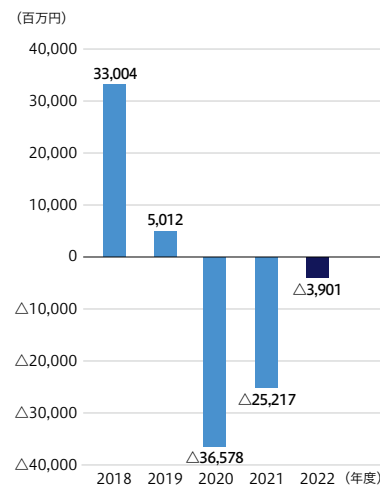
営業収益



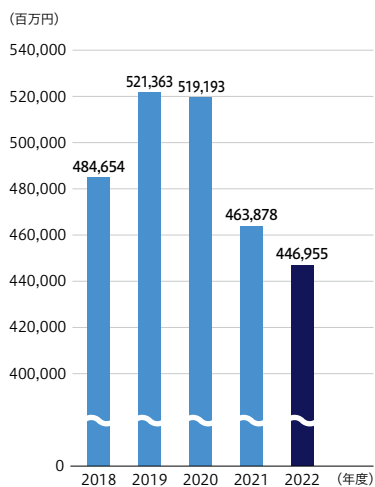
営業利益



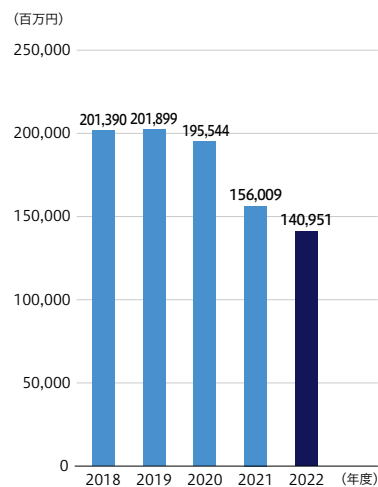
当期純利益



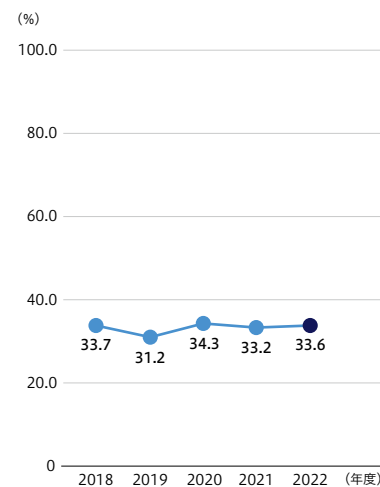
総資産



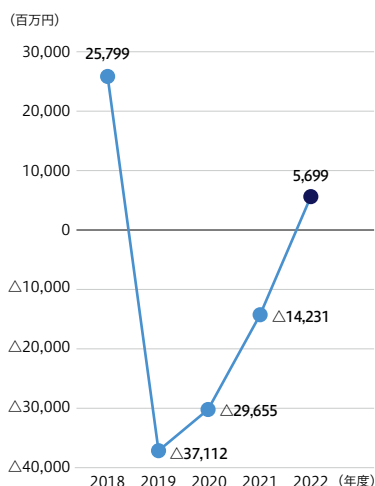
純資産



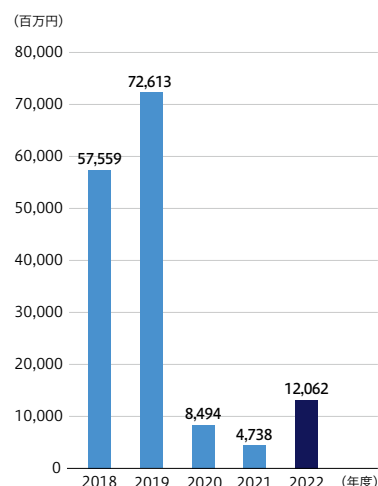
自己資本比率



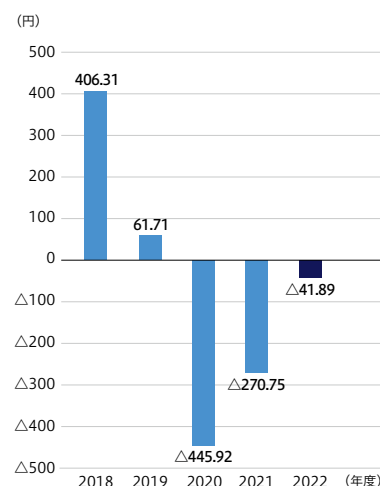
フリー・キャッシュフロー



設備投資額

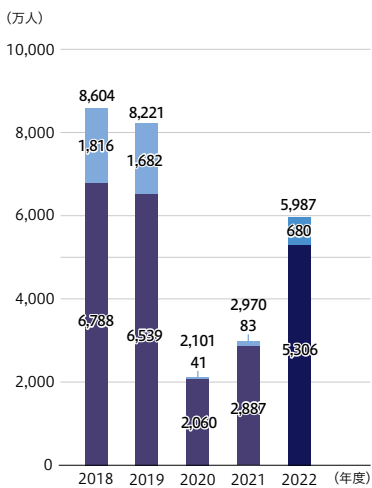


1株あたり当期純利益

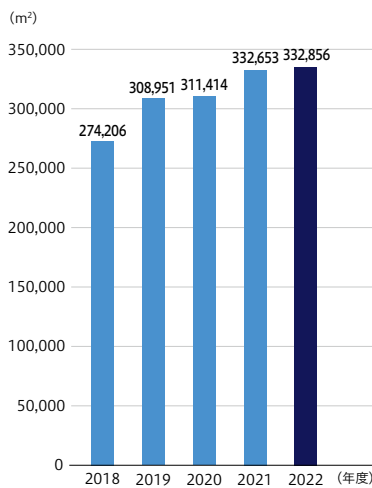


非財務ハイライト

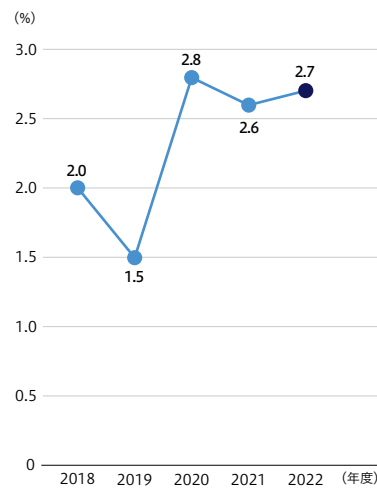
羽田空港旅客数



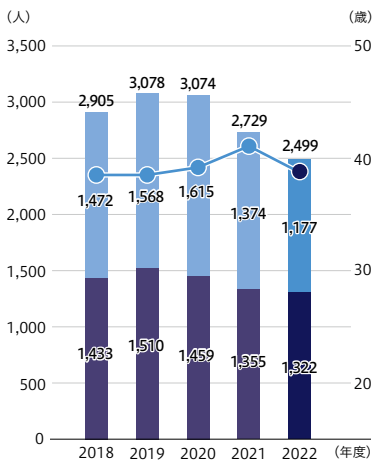
経営面積 貸付可能面積



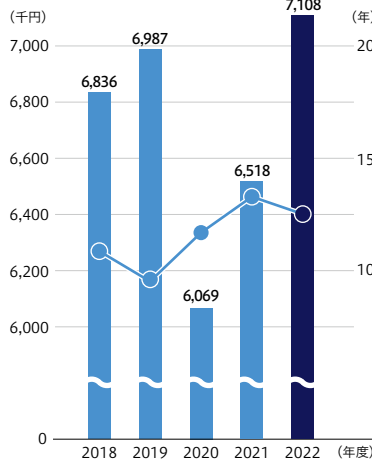
空室率



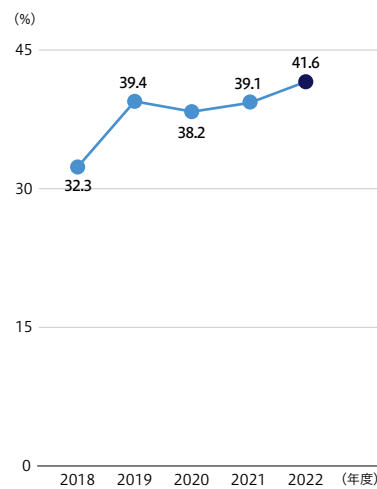
従業員数[連結] 平均年齢[単体]



平均勤続年数[単体] 平均年間給与[単体]



女性管理職比率[単体]



環境データ

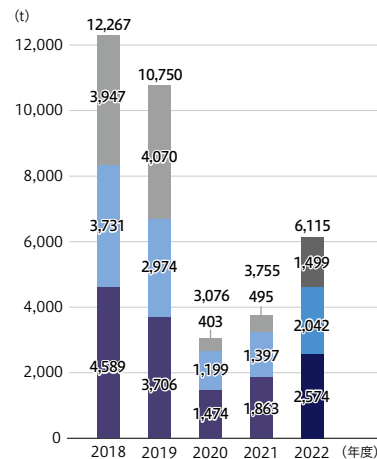
INPUT(エネルギー投入量)

年度	2021年度	2022年度
電力	130,922MWh	152,525MWh
軽油	176.6KL	264.3KL
ガソリン	69KL	85.6KL
A重油	2KL	4.6KL
灯油	28KL	36KL
LPG	229t	313.7t
都市ガス	3,768千Nm ³	3,999千Nm ³
蒸気・冷水	401,695GJ	452,803GJ
水使用量	-	701,698m ³

OUTPUT(排出量)

年度	2021年度	2022年度
CO ₂ 排出量	90,729t-CO ₂	106,250t-CO ₂
Scope1	9,834t-CO ₂	10,897t-CO ₂
Scope2	80,895t-CO ₂	95,353t-CO ₂
排水量	-	698,804m ³

ターミナル別 廃棄物量



財務10カ年データ

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
連結財務数値(百万円)				
営業収益(売上高) ^{※1}	147,116	173,505	204,134	204,953
営業利益	6,194	9,888	11,302	9,497
経常利益	5,723	11,849	13,654	12,843
親会社株主に帰属する当期純利益	2,979	6,648	8,870	6,886
総資産	185,358	218,229	222,542	213,026
有利子負債 ^{※2}	53,976	71,165	63,055	54,135
純資産	101,866	112,530	118,394	125,438
営業キャッシュフロー	15,204	19,520	15,235	15,620
投資キャッシュフロー	△9,660	△4,008	△7,810	△8,373
財務キャッシュフロー	△6,574	16,251	10,759	△11,702
EBITDA ^{※3}	18,874	21,760	22,534	21,106
設備投資額 ^{※4}	5,765	4,830	8,379	6,853
減価償却費	12,680	11,872	11,232	11,609
1株当たり情報(円)				
1株当たり当期純利益(EPS) ^{※5}	36.68	81.84	109.20	84.78
1株当たり純資産額(BPS) ^{※6}	1,235.25	1,349.32	1,427.66	1,511.92
1株当たり配当金額(DPS)	13.00	21.00	33.00	33.00
財務指標(%)				
自己資本当期純利益率(ROE) ^{※7}	3.0	6.3	7.9	5.8
総資産経常利益率(ROA) ^{※8}	3.1	5.9	6.2	5.9
自己資本比率	54.1	50.2	52.1	57.7
ネット D/E レシオ(倍)	0.4	0.2	0.2	0.1
配当性向 ^{※9}	35.4	25.7	30.2	38.9
投資指標				
株価収益率(PER) ^{※10}	73.1	89.0	36.6	45.6
株価純資産倍率(PBR) ^{※11}	2.2	5.4	2.8	2.6
EV/EBITDA倍率 ^{※12}	14.1	29.5	16.0	16.3

※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(自己株式を除く)

※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 PER = 期末株価 ÷ EPS

※11 PBR = 期末株価 ÷ BPS

※12 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

TIAT連結前 ◀	▶ TIAT連結後			▶ 収益認識会計基準適用	
2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
225,953	273,618	249,756	52,572	57,057	113,050
13,429	22,481	9,892	△59,020	△41,255	△10,579
16,696	20,379	8,705	△57,320	△43,861	△12,064
11,776	33,004	5,012	△36,578	△25,217	△3,901
239,389	484,654	521,363	519,193	463,878	446,955
66,744	215,850	243,557	265,040	257,150	244,304
136,156	201,390	201,899	195,544	156,009	140,951
22,257	34,288	20,222	△4,387	△9,305	16,326
△28,474	△8,489	△57,334	△25,268	△4,926	△10,627
9,438	19,152	21,644	78,228	△9,035	△12,641
24,235	47,115	37,699	△24,710	△9,540	18,375
27,885	57,559	72,613	8,494	4,738	12,062
10,806	24,634	27,807	34,310	31,715	28,954
144.98	406.31	61.71	△445.92	△270.75	△41.89
1,641.82	2,011.61	2,001.83	1,910.83	1,655.32	1,613.62
44.00	45.00	32.00	0.0	0.0	16.0
9.2	22.2	3.1	-	-	-
7.4	5.6	1.7	-	-	-
55.7	33.7	31.2	34.3	33.2	33.6
0.2	0.8	1.1	0.8	1.0	1.0
30.3	31.2	51.9	-	-	-
28.0	11.5	67.7	-	-	-
2.5	2.3	2.1	2.8	3.4	4.1
15.3	11.9	15.0	-	-	41.3

会社概要

※2023年3月31日現在

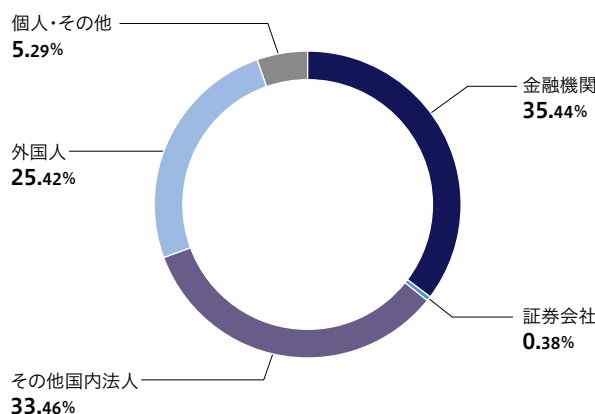
名称	日本空港ビルディング株式会社 (Japan Airport Terminal Co.,Ltd.)
設立	1953年(昭和28年)7月20日
資本金	381億2638万円(2022年3月31日現在)
代表者	代表取締役社長執行役員兼COO 横田 信秋
所在地	〒144-0041 東京都大田区羽田空港3-3-2 第1旅客ターミナルビル 代表電話：03-5757-8000
従業員数	272名(2023年3月31日現在) ※連結従業員数 2,499(施設管理運営業 915人、物品販売業 881人、飲食業 526人、全社(共通)177人)

株式情報

※2023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 8,983株)
株主数	9,285名

所有者別株式数分布



大株主の状況

株主名	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)	9,537	10.24
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,471	5.87
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
株式会社三菱UFJ銀行	3,408	3.65
株式会社みずほ銀行	3,300	3.54
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,283	3.52
三菱地所株式会社	3,111	3.34
大成建設株式会社	2,831	3.03

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	<ul style="list-style-type: none"> 国際線旅客ターミナルビルの管理・運営 航空運送事業者及び空港構内営業者に対する事務室、店舗等の賃貸 国際線旅客ターミナルビルの利用者に対する案内業務、ラウンジ 貸会議室の運営等各種サービスの提供及び駐車場業 国際線旅客ターミナルビルの利用者に対する商品の販売 国際線旅客ターミナルビルの利用者に対する飲食、喫茶業 	<ul style="list-style-type: none"> CASBEE建築(新築)Sランク(2010年7月) CASBEE建築(改修)Sランク(2014年8月) CASBEE建築(改修)Sランク(2019年12月)
日本空港テクノ株式会社	施設管理 運営業	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物処理業務 	<ul style="list-style-type: none"> ISO14001(2003年6月)
株式会社ビッグウイング	施設管理 運営業	<ul style="list-style-type: none"> 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 ペットホテルの運営管理 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	<ul style="list-style-type: none"> 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(旅行代理店業務及び乗車券販売等) 	
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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 免税店など空港内物品販売店運営業務 	<ul style="list-style-type: none"> 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)
国際協商株式会社	物品販売業	<ul style="list-style-type: none"> 全国空港売店などへの卸売業および物品販売 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 成都双流国際空港内における物品販売および卸売事業 	
株式会社浜真	物品販売業	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 市中での空港型免税店の運営 	
Air BIC株式会社	物品販売業	<ul style="list-style-type: none"> 家電製品、旅行用品および日用雑貨の販売 	
東京エアポートレストラン株式会社	飲食業	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> レストラン事業等 	
会館開発株式会社	飲食業	<ul style="list-style-type: none"> 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

〒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