

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、施設管理運営業のほか、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が使用しなければならぬ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てい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などを評価する「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「人のこころを動かすために、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。



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。日本空港ビルディ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。そうなるに当然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えています。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

「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

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

～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。

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。

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が、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だ。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。

日本空港ビルディング設立の原点は、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。