

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)



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
～世界でもっと評価される空港、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2020

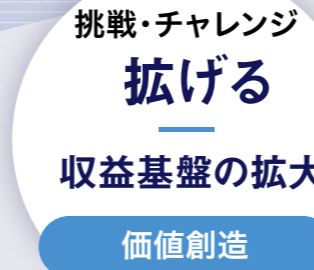
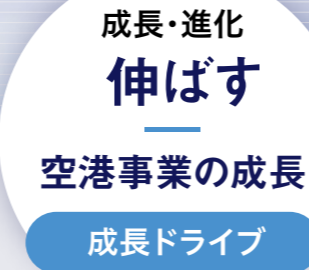
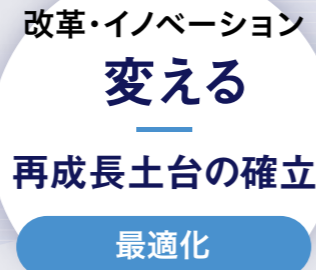


中期経営計画

[2022~2025年度]

人にも環境にもやさしい先進的空港2030に向けて

旅客回復を前提にコロナ前以上の収益拡大(コロナ前計画対比)



収益基盤の強化 P.25

サステナビリティの推進 持続可能性を追求 P.29
・持続的な当社グループの成長
・持続可能な社会の実現

経営基盤の強化 P.27

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

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～

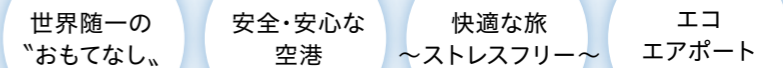
空港のリーディングカンパニー

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 ～



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

2016-2020

2021

2022-2025

-2030

コロナ禍

旅客数の回復

訪日外客数6,000万人 / SDGsゴール

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。

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。

全文はこちらをご参照ください。日本空港ビルグループ中期経営計画 <https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/ir/000012065.pdf>



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



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

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
>
効率化
- コスト削減のリバウンド抑制
>
効率化
- 不動産事業の安定収益確立
>
高度化
- 生活様式・行動様式の変化への対応
>
高度化

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執行してまいります。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まいりましたが、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

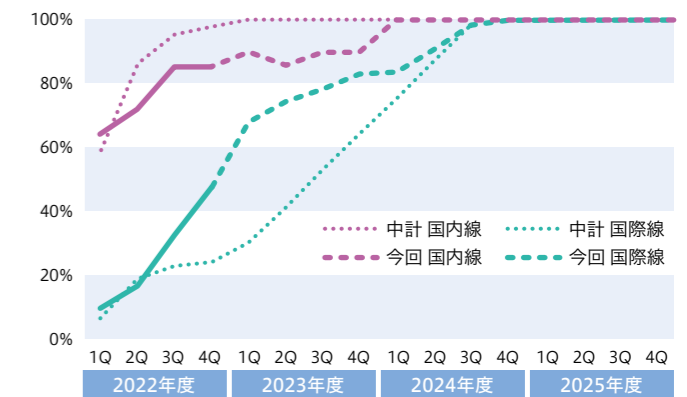
めとしたサステナビリティの推進、DX、人財など無形資産に対する投資も必要不可欠であり、ハード・ソフト両面における空港ターミナルの価値を最大限に高めていけるよう、ファイナンスの視点から経営戦略の実現を図ることが、私の役割だと認識しています。今後とも当社グループの成長戦略・経営計画について、ステークホルダーの皆さまに正しくご理解いただけるようわかりやすい説明を心がけるとともに、皆さまからのご期待・ご意見も反映し企業価値の向上に努めてまいります。

目標収支

2025年度PL	営業収益	施設管理 運営業	物品販売業	飲食業	営業利益	経常利益	当期純利益
	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)

国内線	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
	旅客数	5,306	6,131	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
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

	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)

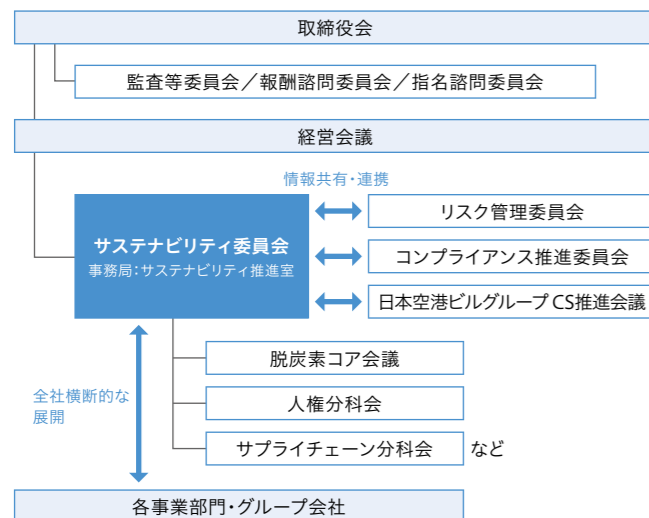
照明LED化工事	30億円
空調機更新工事	50億円
※投資計画計上額は35億円	

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

サステナビリティ推進体制の全体像



会議体及びワーキンググループの概要

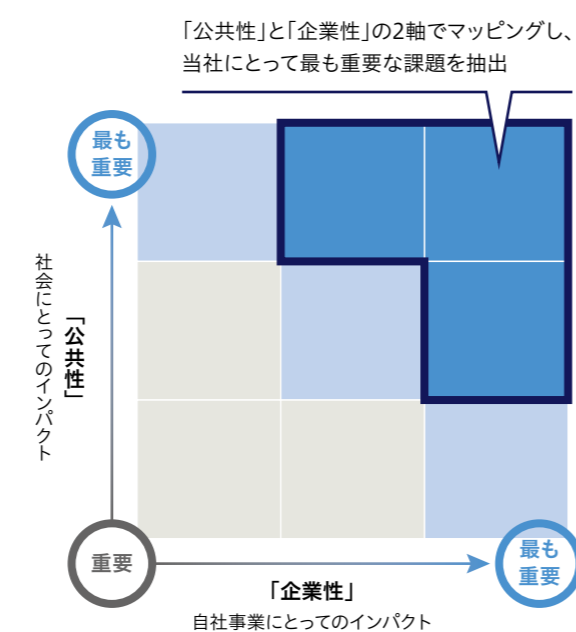
サステナビリティ委員会

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

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

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	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, 12, 13
	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, 14, 15
social	安心・快適で先進的な空港づくり	ターミナル機能の強化	お客さま パートナー 従業員 地域社会 共通	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, 10, 11
		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, 9, 11, 17	
	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
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, 8, 10	
公正な事業活動の推進	コンプライアンス遵守の徹底 サステナビリティガバナンスの強化				お客さま パートナー 従業員 株主/投資家 共通
	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	

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(拡げる)	●	●	●				
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

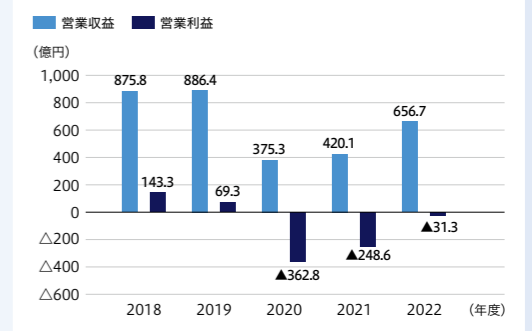
2030年訪日外客数6,000万人を見据え、社会貢献を果たしつつ機能強化を図る。

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。

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。



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

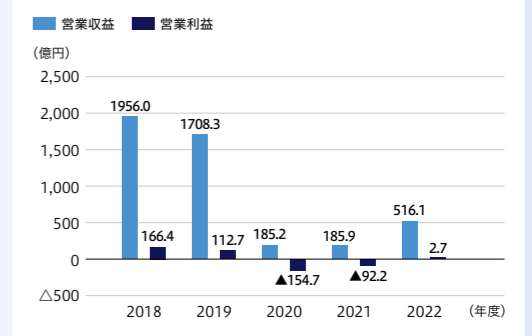
デジタルマーケティングにより商品・サービス等の見直しを行う。

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。

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。



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すし、新しい事業創造につなげる。

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まいりましたが、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。

