

HANEDA
Japan Airport Terminal



日本空港ビルグループ 統合報告書2024

TO BE A WORLD BEST AIRPORT

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



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



日本空港ビルグループの理念体系

基本理念

公共性と企業性の調和

経営方針

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

CS理念

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

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

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



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

行動規範

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

全文はこちらから https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/corporate_profile/policy.html

CONTENTS

目指す未来

- 05 長期ビジョン／2030年の目指す姿
- 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 事業概要
- 19 価値創造プロセス
- 21 価値創造を実現する資本
- 23 社会課題解決の取り組み

中期経営計画

- 25 中期経営計画の全体像
- 27 収益基盤戦略／施設管理運営業
- 29 収益基盤戦略／物品販売業・飲食業
- 31 収益基盤戦略／新規事業・ノウハウ事業
- 33 経営基盤戦略／財務戦略

- 35 経営基盤戦略／DX戦略
- 37 経営基盤戦略／組織・人材戦略
- 39 サステナビリティ戦略

特集

- 41 1. 絶対安全の確立
- 43 2. コロナ禍における学び
- 45 3. 地方創生への取り組み

マテリアリティへの取り組み

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

PICK UP

- 69 ステークホルダーとのコミュニケーション

コーポレートガバナンス

- 71 社外取締役メッセージ
- 73 コーポレートガバナンス体制
- 75 スキルマトリックス／政策保有株式
- 77 取締役会の実効性評価／役員報酬に関する基本方針
- 79 取締役一覧

データ

- 81 財務／非財務ハイライト
- 83 財務11ヵ年データ
- 85 会社概要／株式情報／グループ会社一覧

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、従業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。

対象期間

2024年3月期（2023年4月～2024年3月）

※ 実績データに関しては2023年度を対象としましたが、一部、2023年3月以前及び2024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、将来に関する見通し及び計画に基づいた予測が含まれています。実際の成果や業績などは異なる可能性があることをご承知おください。

編集方針

「統合報告書2024」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」及び経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考に編集しています。



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



2030年の目指す姿

日々変わりゆく事業環境の中で、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」を実現し、空港のリーディングカンパニーになるために、2030年の目指す姿として「人にも環境にもやさしい先進的空港2030」を掲げています。日本を代表する空港・日本の空の玄関口として世界から評価される存在になること、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。

2030年の目指す姿

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

～ 人にも環境にもやさしい先進的空港2030 ～

世界随一の
“おもてなし”

安全・安心な
空港

快適な旅
～ストレスフリー～

エコ
エアポート

すべてのステークホルダーの皆さまから
信頼される空港ターミナル会社

サステナビリティが経営・事業推進に浸透している

- サステナビリティ基本方針に従った事業推進と管理体制の確立
- 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第1・第2ターミナル拡張完了と運用推進
- JR東日本羽田空港アクセス線（2031年度予定）と第2ターミナルの接続
- 国の人工地盤整備の検討と連携したターミナル整備の研究検討

※第1・第2ターミナル接続（新たな国際線エリアの整備）の検討

安定的な収益源と財務基盤を確立している

- 航空需要増加を物販・飲食・サービス事業の収益向上に取込み
- 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



事業パートナーとの連携を深め、 “人の力”で羽田空港の 新しい価値創造にチャレンジする

代表取締役会長兼CEO

鷹城 勲

CEO message

基本理念「公共性と企業性の調和」を継承し続ける

日本空港ビルデングは1953年(昭和28年)という戦後間もない時期に、国からの要請を受けてできた会社です。当時の国には財力も乏しく、当社は国からも地方自治体からもまったく資金が入っていない、純民間の100%私企業として誕生しました。これは日本の空港施設では類のないことでした。

そのため、私たちは民間企業ならではの合理的概念と手法を導入することで空港施設全体の運営コストを下げ、物品販売や飲食店舗など非航空系の仕事で得た利益を航空会社などのステークホルダーのために家賃設定などで還元する。まさに当社の体現する基本理念「公共性と

企業性の調和」の具現化であり、このように、設立当初から航空会社などステークホルダーとの共存共栄の関係構築を考えていた初代社長秋山龍の精神を現在まで受け継いできたことが当社の礎となっていることは疑いのないことでしょう。

また、当社は空港の旅客ターミナル運営という極めて公共性の高い事業体でもあります。そのため、事業を進める上で「旅客ターミナルにおける絶対安全の確立」はすべての根幹を成しており、外すことのできない重要な経営方針です。思い込みを排してしっかり確認をする、いざという時に備えて日頃から真剣に訓練を行う、このような地

道で誠実な取り組みの積み重ねが何より大事だと思っています。

私は常々企業は人だと考えています。「基本理念」や「絶対安全の確立」も、人が実現していくものです。私は、入社式の時からグループ新入社員には直接、基本理念や絶対安全の確立などの経営方針を伝えるとともに、人への思いやりを持ち、人の思いをしっかり捉えて仕事をしていくことの大事さを話し続けており、このような理念や考え方は社員には広く浸透し、理解されていると感じています。



新入社員に向けたメッセージ

経営方針

- ・ 旅客ターミナルにおける絶対安全の確立
- ・ 安定的かつ効率的な旅客ターミナル運営
- ・ 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
- ・ 企業体質の強化及びグループ企業の総合力向上

新しい時代へのチャレンジに必要な意識・行動改革「プラスワン」を浸透させるために

入社当時、私が空港内の売店で勤務していたときのエピソードですが、ある時初代社長が現場の視察に訪れた際、私の名前を覚えていてくれて、声をかけていただいたことがあります。非常に嬉しかったことを今でも覚えています。私は入社当時から好奇心旺盛で、いろんなことに挑戦していました。そんな私に社長が目をかけてくれたのだと思います。

これまで航空業界は順調に成長してきました。必ずしも新しいことにチャレンジしなくても、状況に合わせていけば成長できた時代が続いていたのです。

しかしコロナ禍を経験し、空港のロビーにお客さまが誰一人としていない状況が続く経験をした私たちは、もう一度創業の精神に立ち戻り、全社員が一丸となってチャレンジを行うべきときに来ています。

現在、予想以上にインバウンド(訪日外国人観光客)需要は高いものの、国内線のお客さまは生活様式の変化などもありまだコロナ禍前の状態にまでは戻っていません。一方で、企業のサステナビリティに関わる環境問題やSDGsなど、世界規模での社会課題が山積しています。昨今、社会が企業へ求める価値観は大きく変化しつつあり、企業は利益を上げるだけでなく、持続可能な社会の実現への貢献が求められています。

この変化の時代に、事業を通じて社会課題の解決に取り組んでいくためには、「自ら変化していくんだ」「自分たちを変えるんだ」という思いを強く持つことが大切です。事業環境の変化は、ピンチと同時にチャンスでもあります。そのために、自ら考え挑戦する人財を育成する社員の意識・行動改革「プラスワンプロモーション」を設け、私自らその推進に注力しています。仕事でも私生活でも、自分を今日から明日へステップアップさせる意識を持つことが大切です。一人ひとりにこの考え方が定着し習慣化すれば、たくさんの新しい発想が出てきて、自分で考えて行動できるようになります。

私は、新しいチャレンジをずっと考え続けることを、当社の受け継がれるべき価値、すなわち企業のDNAに加えたのです。そうならば事業の進化は決して止まらないし、末永く発展し続けると思います。

「便利で素敵な空港にしてほしい」という国や利用者の期待に応えるべく、常に進化とチャレンジを是とする従業員を育てていきたいと思っています。

社会課題の解決へ向き合うには当社一社だけでは難しく、産学連携や事業パートナーとの協業の深化が必要ですが、協業や産学連携を推進することは、自分たちの進化のためにも必要です。従業員が外に出て、社外の人と

話をすることは、将来とても役に立ちます。社外のチームと自分たちの運営手法を比較することで、自身の現在地が分かるはずです。

私がかつて人事の担当だった頃、社外の人と交流ができる合宿研修に参加させてもらったことがあります。そこで学んだものは自分が思っていた人事とは全く異なることに愕然とした経験があります。しかし、それがのちの自身の成

長の糧となりました。そんな経験とチャレンジをもっと皆に積んでほしいと考え機会を増やしていますが、自らその機会を求める人財になってほしいと心から願うばかりです。

機械の自動化やAI活用も大事ですが、自分たちの変化と挑戦こそ重要です。不確実性の高い時代に必要な柔軟な対応力を身につけるためにも、「プラスワン」を徹底して浸透させ、変化のスピードを加速していきます。

着実に進む改革。若手メンバーを中心に生まれるチャレンジ精神の芽

コロナ禍においては、飛行機が飛ばないという、それまで思ってもみなかった事に直面し、店舗だけではなく別の事業の柱を打ち立てる必要があると考え、EC（電子商取引）など新規事業に取り組んできました。

これに加えて、協業を通じた外部の力も積極的に導入しながら、組織全体を活性化させ、変化をもたらせていきます。例えばENEOS株式会社とは、CO₂（二酸化炭素）フリーの水素エネルギーの活用実現に向け、研究開発を共同で進めていく連携協定を結びました。また、株式会社ユーグレナとは、持続可能な航空燃料SAF（Sustainable Aviation Fuel）の供給・販売の事業化に向け、サプライチェーンの構築を共同で検討することに合意しました。これは若手の経営陣が色々考えて進めたものです。

ただ、世の中は常に変化を続けているため、需要に合わせたエネルギーを見極めるためにも水素に限定せず、さまざまな可能性に目を向けています。

2024年2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）を開設しました。参画している32社1団体2大学と一緒にアイデアを出し知恵を絞りながら、共同で研究開発を行っています。若手社員が中心になってやってくれており、変化していこう、進化していこうという姿勢が若い社員にも波及していると感じています。

これらの取り組みは、いずれもコロナ禍の期間中に発案され、実を結びつつある取り組みと成果です。改革は着実に進み、チャレンジ精神が浸透しつつあると考えています。ほかにも、2020年から東京大学と当社の若手社員が産学連携の検討を進め、「もっとエモーショナルで人の心に訴える、楽しめる空港の実現」をテーマに掲げて、熱心にアイデアを練り上げています。その提案をどこまで具体策に落とし込めるのか、自分たちで考えられるように経営陣は見守っています。



産学連携での企業向けプレゼンテーションの様子

世界屈指のロケーションを活かし「楽しい空港」を目指す

今後は、空港全体の最適化を目指した「トータル・エアポート・マネジメント」を念頭に、航空会社、国土交通省、当社グループが一体となって、合理的な空港運営を実現していきます。「人にも環境にもやさしい先進的空港」を目指す姿とする2030年には、具体化が達成している未来を描いています。

加えて、日本の空港には「楽しさ」がまだ足りていません。どの空港にも免税店やブランドショップが並んでいるなど、顔ぶれが画一的で同じです。もちろんその状態も必要なのですが、さらに一歩進めて、国や地方の特色を押し出した空港づくりをより一層進めていきたいと考えています。

地方創生に寄与する取り組みとして、産地直送の商品をPR・販売できる「羽田産直館」を作りました。期間ごとに展示商品を入れ替えることで、常に新鮮な魅力を提供しています。また、日本の伝統工芸品など選りすぐりの商品を免税店の中に置いた「JAPAN MASTERY COLLECTION (ジャパン マスタリー コレクション)」は、海外からのお客さまを中心に大変なご好評を得ています。

私たちは、「楽しい空港」、「一度は行ってみたい空港」そして「何度も訪れたくなる空港」という評価をいただける

ようになりたいのです。その一環として、空港にエンターテインメントの要素をどうやって取り入れられるか、現在、検討しているところです。そんな新しい価値を生み出す発想もまた、プラスワンからどんどんアイデアが生まれてくればと考えています。

今後は日本の人口が減少していきますから、自ずと国内線よりも国際線の需要のほうが高まっていきます。その際に、それぞれのスペースをどうすみ分けるかが課題です。私たちがチャレンジできる余地はいくらでもあります。羽田空港は、世界でも恵まれたロケーションを有する世界屈指の空港です。立地が抜群によく、都心部から近く、アクセスもよい。国内外のお客さまからの評判の高さは、この立地の良さによる部分が大きいのです。

そんな貴重な空間をお預かりしているのですから、好条件を最大限に活用する義務が私たちにはあります。

その一方で、羽田空港だけではまかなえない首都圏の航空需要や発着回数の課題に対処すべく、空港間の協力も深めながら連携を進める方法を考えることも大事です。日本や東京の発展のためにも、私たち一人ひとりがチャレンジ精神も持ち、日本空港ビルグループができる挑戦を進めてまいります。





インバウンド需要の先を見据え、
社会の変化をふまえて、
持続的な成長を果たすために、
チャレンジと改革を
継続していきます。

代表取締役社長執行役員兼COO

横田 信秋

COO message

2023年度はインバウンド需要の高まりで過去最高益を達成

2023年5月に新型コロナウイルス感染症関連の行動規制が全面的に解除されたことにより、社会全体の正常化が進み、ようやく旅客数も増えてきました。国内線の旅客数はコロナ禍前の9割程度まで回復、そして国際線は過去最高の旅客数となり、発着枠拡大後の想定旅客数の75%にまで増加するに至りました。

このような状況を背景に、2024年3月期の連結業績は、売上高2,175億円、営業利益295億円、経常利益272億円、当期純利益192億円と、4期ぶりに黒字化を果たしただけでなく、営業利益と経常利益は過去最高益を更新することができました。

その要因は円安を背景に、インバウンド（訪日外国人観光客）の需要が大幅な伸びを見せたことです。それに伴い、施設利用料金の収入増となりました。また、減少していた中国からの訪日客も回復し、国際線の免税事業の売上がかなり伸長した結果、売上高は全てのセグメントで前期を上回りました。

この結果は外的要因だけでなく、社員全員の頑張りによるところも大きいと考えています。コロナ禍の初期には、空港口ビーに人が一人もいない状態で、皆の士気はどうしても緩んでしまい、モチベーションを維持させるのが大変でした。その中でも私たちが大切にしてきたのが、当

社の創業の精神である、挑戦の精神です。「失敗を恐れず挑戦せよ」と背中を押し、社員の意識・行動改革「プラスワンプロモーション」を浸透させていきました。

経営会議では今も、プラスワン思考で全社一丸となって意識改革を進めようと常に話をしています。その甲斐もあって、従業員一人ひとりにまでチャレンジ精神が行き届き、自発性が生まれ、成果が実を結びつつあると実感しています。

消費者動向や社会の変化をふまえた対応が今後の課題

しかし状況はよいことばかりではありません。その一つは国際線に比べ回復が遅れている国内線の旅客数です。これにはいくつかの要因が考えられ、その一つは働き方改革やリモートワークが推進されたことにより、ビジネスユースの需要が減っていることです。もう一つは、宿泊施設など観光業界全体がコロナ禍のダメージから回復しきれておらず、慢性的な人手不足に苦しんでいるなか、インバウンド需要の高さと相まって宿泊料金などが高騰していることが、国内旅行需要の抑制につながっているのではないかと見ています。いずれにしても、今後の日本の人口減少が見込まれるため、国内線の需要が大幅に拡大していくことは難しいのではないかと予想しています。

また外的要因としては、武力紛争など世界情勢の不安定さからくる地政学上のリスクも懸念されます。有事の際は飛行機が領空を飛べませんから、飛行ルートを変更せざる

また昨年までは現場の人員を縮小せざるを得なかったこともあり、人手が足りずにお客さまにご迷惑をおかけしました。しかし現在は現場スタッフをグループ全体で1,200名強増員でき、人手不足を解消しつつあります。

施設面でも、第2ターミナル国際線供用施設が3年ぶりに再開したほか、コロナ禍で控えていた施設整備などの工事に取り組めるようになりました。コロナ禍後としては、順調な出だしと言えるのではないかと思います。

るを得なくなり、影響が出る可能性があります。現時点では、ロシア上空飛行回避の影響などにより、一部の発着枠は使用されないと予想しています。

また人員不足の問題も完全に解決したわけではありません。働く人にとって羽田空港は通いづらいこともあり、採用には地理的な不利があります。採用計画を工夫し正社員採用を行うなどして、現在はグループ全体で計画の90%まで確保ができていますが、グランドハンドリング※や空港保安検査員などの各要員は資格要件があるため、容易には人員を増やせません。国土交通省に対して資格試験の回数を増やしてもらうよう規制緩和の要望を提出するなど、中長期的に取り組んでいく必要があります。

※ 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

中期経営計画の目標達成のための戦略

このような事業環境をふまえ、2025年度の羽田空港の旅客数の予想を見直しました。国内線は25年度予想で6,900万人から6,700万人へ、また、国際線は、2,560万人から2,350万人へと見直しました。また物価高騰に伴う人件費や各種費用の増加も、大きな減益要因となります。

一方、好調なインバウンド需要や円安の効果は引き続きプラスに働くと考えており、2025年度の連結純利益の予想を160億円から200億円以上と、約40億円引き上げました。設備投資額は200億円引き上げ、資材価格や労務

費の上昇分を反映しつつ、コロナ禍で止めていた修繕・改修工事を前倒しして取り組む予定です。

2023年度はインバウンドが3,000万人を超え、政府は2030年度に6,000万人の目標を掲げています。その中で、羽田へ来日された観光客には、国内線に乗り換えて地方への移動を楽しんでいただく。そんなニーズ対応とサービス提供のご要望が高まるものと考えています。もちろん、オーバーツーリズムなどから起き得る問題などを観光業界全体で考えつつ、この大きなうねりにどう対応していくかが大きな課題です。

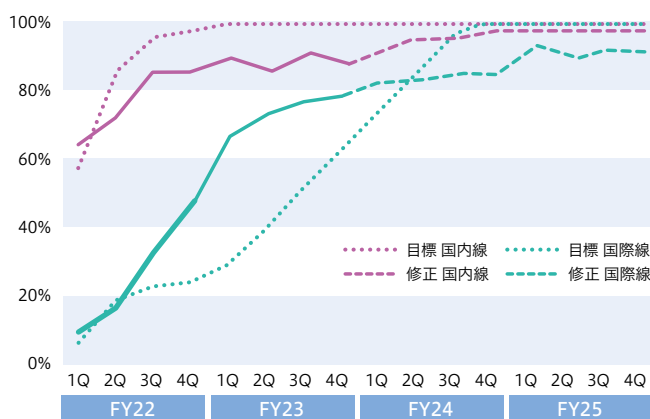
また、6,000万人という大きな目標を目指す上で、空港としてのキャパシティを拡大していく必要があります。第2ターミナル国際線施設が再開し、今年の夏ダイヤから国際線出発便を1日あたり16便から26便へ増便することができました。羽田空港は24時間運用の空港なので、増便の余地はまだ若干あります。羽田の敷地はほぼ限界に近い状態ですので、今後は運用面でそれをカバーする必要がありますので、国とも協議の上で解決策を講じていかないといけません。

収益基盤の改善策としては施設内の空室対策が目下の課題です。商業施設の魅力向上などによって不動産価値の最大化を目指しています。商業施設については、何も手を加えないとどうしても陳腐化してしまうので、定期的リニューアルして、トレンドを取り入れるなどの対策を講じていますが、今後はお客さまが求めているご要望により耳を傾け、「デパ地下」のようなワクワクする施設になるようにしていきたいと思っています。さらに、フードコートの拡充や、宿泊施設の改修など、空いている居室や空間

を有効活用すべくさまざまな手を打っていきます。

EC(電子商取引)事業についてもかなり力を入れていて、つい最近も中国向けの新しいECアプリをリリースしたばかりです。中国向けのECはもちろん、中国市場だけに依存することなくさまざまなチャネルを活用して、東南アジアに向けたECも伸ばし、25年度までに100億円の売上を目指しています。

2025年度の旅客数予想



人的資本経営の推進とイノベーションの推進

鷹城CEOと議論をし、人財を確保するためにも思い切った投資が必要と判断し、ベースアップ6%台、大卒初任給は2年連続で大幅アップさせました。また、人財育成のための評価制度や、キャリアアップ施策としての専門職制度を導入。働き方改革の一環で副業・兼業の制度を新たに採用しました。ほかにも、子育て支援などの福利厚生を充実させ、管理職に占める女性の割合は38.8%と約4割の水準を維持。障がい者雇用は3.6%となっています。男性の育児休業取得率は、21年度には0%だったものの、23年度は89%とグンと跳ね上がりました。このように人への投資を進めることで、多様な人財が活躍しやすい環境を整備しています。

一方、人件費や業務委託費が大幅に上昇している分、人員は闇雲には増員できません。そのため、仕様の見直しや業務効率の向上といった改善策に取り組んでいきます。いかに効率よく選択と集中を進めて運用できるようにするか。それを実現する手段として、IT、DX、ロボットの活用が重要なカギを握ります。

ロボット活用については、ロボット倉庫やRFID対応レジの整備などを進めています。今注力している取り組みの一つが、自動運転車椅子(WHILL自動運転サービス)です。羽田空港は横に長く、移動がストレスに感じることもあるかと思いますが、今後、WHILLの活用範囲が広がり、フロア間の移動も自動でできるようになれば、よりストレスフリーで快適な移動を提供することができます。また、WHILLの開発が進んでいくことで、他空港への導入もさらに推進できるかもしれません。そんなチャレンジを若手チームが中心になって進めています。

また羽田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」が2024年2月に開業しました。研究テーマの一つに「保安検査場」があるので、保安検査場は結構神経を使うエリアで、現場の担当者にもストレスのかかる場所なのです。ここを快適にするアイデアが生まれれば、お客さまのストレス軽減に加え、従業員の働きやすい環境の整備にもつながるものと期待しています。



羽田空港の持続可能な発展と社会的責任の追求

サステナビリティの推進は、空港のリーディングカンパニーを自負する当社にとって、率先して取り組むのは当然のことだと考えています。

昨年策定したマテリアリティ（重要課題）の取り組みに沿って経営側で進捗を管理しており、今のところ計画通り順調に進んでいます。なかでも大きな課題はCO₂削減です。太陽光発電施設の設置、照明のLED化の促進、スマート空調の導入など最大限の努力を進めていますが、国が50年までにCO₂排出実質ゼロを目指すカーボンニュートラルの実現は、従来の延長線上の取り組みでは実現が難しいでしょう。水素エネルギーの検討など思い切った改善策が必要です。私たちは水素エネルギーの利活用に向け、ENEOS株式会社など事業パートナーとともに新しい技術活用の検討・協業を進めるとともに、国や東京都とも議論を進めています。これまでとは異なる発想のもとに、新しいイノベーションを起こしたいと考えています。

また、当社は羽田空港全体の廃棄物処理を担っているため、資源循環・サーキュラーエコノミーの構築も重要課題です。事業パートナーと連携しつつ、ゴミ分別の徹底など

利用者の協力も得ながら、空港全体で推進していきます。2024年5月には新たにTNFD※提言に関する情報を開示しました。公共性と企業性の調和のとれた経営を目指す当社においては、事業を通じた環境負荷の低減に努めることは至上命題であり、生物多様性の取り組みにおいてもいち早い対応を決めました。今後リスクと機会の分析を深化させると共に、対応策と指標・目標の充実に努めていきます。

※ TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (自然関連財務情報開示タスクフォース)

昨今懸念が高まる災害リスクに対しては、対策は施しているものの、地震やゲリラ豪雨はいつ発生するのか予想が難しく、BCP（災害時のリスク管理を目的とした事業継続計画）の中でも最大限の力を入れています。また、東日本大震災のときのように、羽田空港が一時的な避難場所になることも想定していなければなりません。

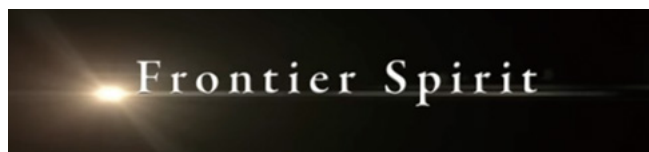
日頃の実践的訓練、警備ロボットの導入・検討も含めた保安業務の高度化やサイバーセキュリティ対策も重要です。安全・安心なくして空港のオペレーションは不可能ですから、最優先事項として取り組んでいきます。

羽田空港旅客ターミナルは、英国のSKYTRAX社が実施する「国際空港評価」において、10年連続で世界最高水準である「5スターエアポート」を獲得しました。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、現状に甘んじることなくさらなる飛躍を目指します。日本空港ビルデング及び日本空港ビルグループは全社一丸となって、チャレンジ精神のもとに、事業の改善・改革と社会課題の解決を進めていきます。



ENEOS株式会社との連携協定による検討内容イメージ

価値創造のあゆみ ～フロンティアスピリットと挑戦の系譜～



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、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」として空港免税店を含む物販店舗、飲食店舗の運営などを行ってきました。

1953-1962

民間資本による設立
経営基盤の確立へ

売上高
(百万円)
200,000



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

1963-1972

航空需要の成長に合わせた
拡張と経営多角化への挑戦



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

1973-2004

国際線成田空港移転対応と
羽田空港沖合展開への挑戦



第2ターミナル供用開始

主な出来事

- 民間資金による新ターミナルビル建設が決定
- 日本空港ビルデング(株)設立
- 羽田空港旧ターミナルビルがオープン
- 外貨による物品販売の開始
- 日本初のレンタカー業務開始

- 国際線部分増改築工事竣工
- 有料呼出駐車場供用開始
- 輸入品免税販売開始
- ジャンボジェット機就航
- (株)日本空港コンサルタンツ設立

- 東京シティ・エアターミナル供用開始
- 成田営業所の開設
- 沖合展開事業計画の実施
- 株式上場
- 第1ターミナル
(旧 西旅客ターミナルビル) 供用開始
- 大阪営業所の開設、関西国際空港で
免税品販売業務受託
- 暫定国際線ターミナル供用開始
- 第2ターミナル供用開始

100,000



初代会長 郷古 潔

初代社長 秋山 龍

創業時から受け継がれる フロンティアスピリット

フロンティアスピリットとは「辺境」「未開拓地」を指す言葉。
開港当時の羽田の地はまさに「フロンティア」でした。そこから
70年、私たちは新たな挑戦をし続けています。

50,000

■ 売上高
— 営業損益

1953

1960

1970

1980

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

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
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ングです。
いう基本理念のもと、航空需要の増加に応じた、羽田空港旅客ターミナルの増築、改築という基幹業務に取り組むとともに、付帯事業とし
空港旅客ターミナル運営のフロンティアとして、今後も時代の要請に応えながら、価値を創造し続けます。

2005－2020

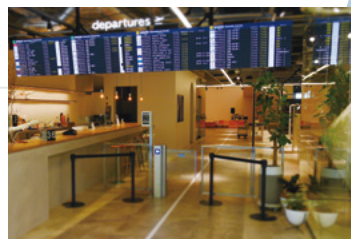
羽田空港再国際化・ 航空業界変革期への挑戦



第3ターミナル(PFI事業)供用開始
第2ターミナル拡張部分供用開始

2021－

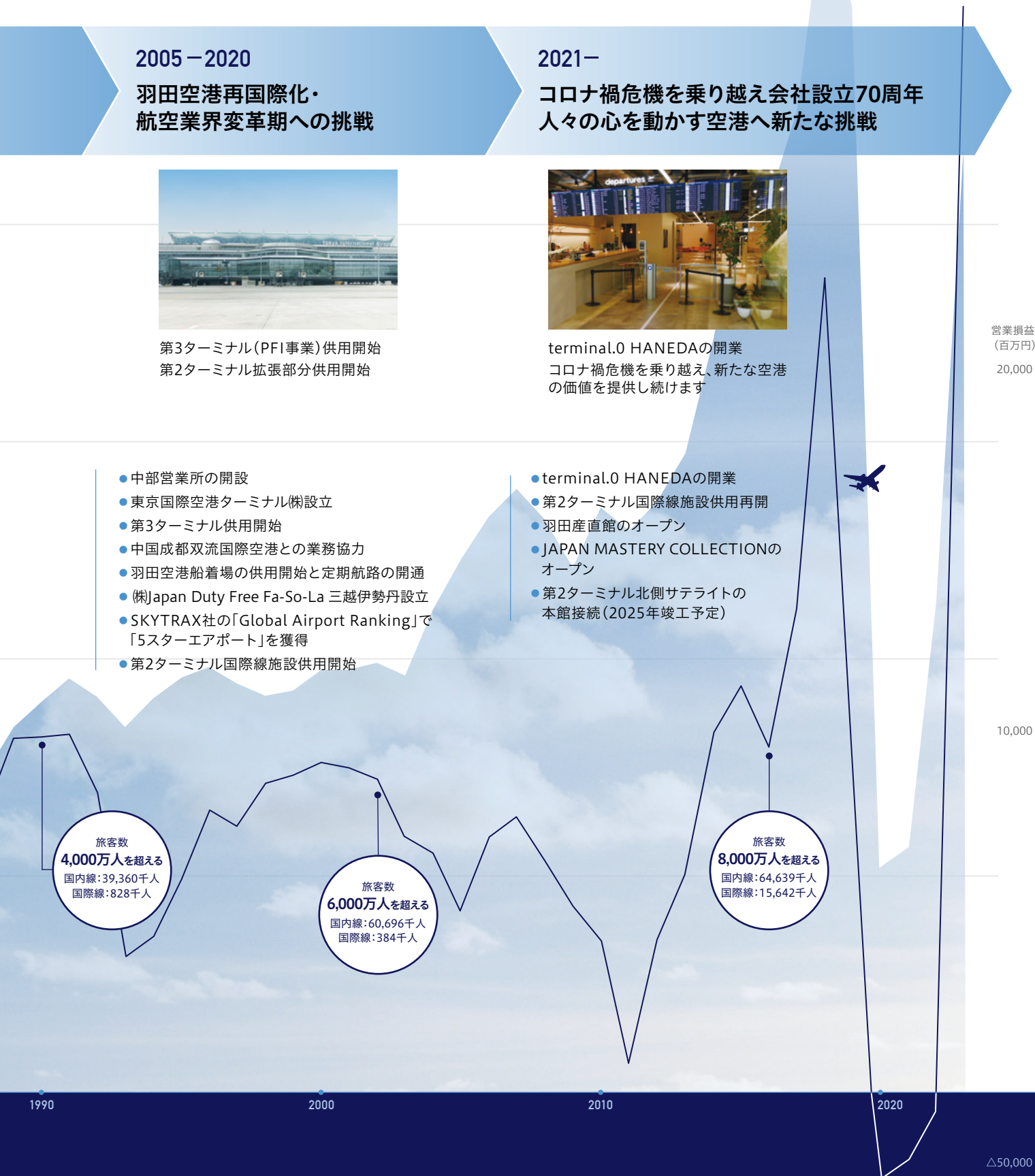
コロナ禍危機を乗り越え会社設立70周年 人々の心を動かす空港へ新たな挑戦



terminal.0 HANEDAの開業
コロナ禍危機を乗り越え、新たな空港
の価値を提供し続けます

- 中部営業所の開設
- 東京国際空港ターミナル(株)設立
- 第3ターミナル供用開始
- 中国成都双流国際空港との業務協力
- 羽田空港船着場の供用開始と定期航路の開通
- (株)Japan Duty Free Fa-So-La 三越伊勢丹設立
- SKYTRAX社の「Global Airport Ranking」で「5スターエアポート」を獲得
- 第2ターミナル国際線施設供用開始

- terminal.0 HANEDAの開業
- 第2ターミナル国際線施設供用再開
- 羽田産直館のオープン
- JAPAN MASTERY COLLECTIONのオープン
- 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)



事業概要

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 駐車場 (P1、P4、P5) ※P1は国が設置

At a Glance

2023年度売上実績

2,175億円

羽田空港旅客数

8,094万人

国内線: 6,184万人

国際線: 1,909万人

世界最高水準である「5スターエアポート」など、さまざまな評価を受賞

英国SKYTRAX社による格付評価



World Airport Star Rating
10年連続受賞

World's Cleanest
Airports

空港の清潔さなどを
評価する部門

World's Best
Domestic Airports

国内線空港総合評価部門

World's Best
PRM & Accessible Facilities

PRM対応評価部門



※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

施設管理運営業

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

2023年度売上高

917億円

従業員数 981名



旅客ターミナルの建設、管理・運営

徹底したセキュリティシステムを整え、施設の拡充や改修を適切に行うことで利便性、快適性、機能性の向上に努めています。



不動産賃貸

航空運送事業者及び空港構内営業者に対する事務室、店舗などの賃貸を行っています。



駐車場の管理運営

羽田空港P1、P4、P5立体駐車場の管理運営を行っています。個室スペース、ペットホテル、電気自動車用の充電スタンドなどを設置し、サービスの向上に努めています。



羽田空港船着場の管理運営

観光・地域復興及び防災対策としての活用を目的とした羽田空港船着場の管理運営を行っています。遊覧船によるクルージングをお楽しみいただけるほか、災害時には水上輸送ルートとしての役割を果たします。

物品販売業

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

2023年度売上高

1,112億円

従業員数 940名



国内線売店の運営

食品、雑貨を中心とした物販店舗を展開しています。ビジネスからレジャーまで、全てのお客さまに満足いただける品揃えと、厳選された話題の商品を羽田空港からお届けします。



国際線売店の運営

免税店舗（運営受託を含む）を展開しています。海外の一流ブランド品を多数取り揃え、満足を超えた上質なサービスを提供します。



免税品等の卸売

幅広い仕入れルートと安定した商品供給力で、全国各地の空港に良質な商品を提供しています。

飲食業

顧客第一主義をモットーに、「和のおもてなし」でお客さまに食の場を提供しています。

2023年度売上高

147億円

従業員数 561名



飲食店舗の運営

ファストフードから和洋中の本格レストランまで、さまざまなジャンルの飲食店舗を展開し、お客さま個々のシーンに合わせたサービスを提供しています。



機内食の製造販売

国際線航空会社に対し、世界最高水準の機内食を提供しています。



弁当・レトルト食品等の製造販売

安全で衛生的かつ高品質でリーズナブルな商品を提供しています。

※ その他、全社（共通）部門として従事する178名を合計し、連結従業員数は2,660名となります。

質の高いサービスを、国内外の空港へ展開しています。

海外空港
運営参画

・パラオ
・ハワイロフスク
・ウランバートル

中国成都双流
国際空港

・物販店舗の運営

熊本国際空港

・空港運営
(SPC出資)

関西国際空港

・免税店等の
物販店舗運営
・卸売

成田国際空港

・免税店等の物販店舗の
運営
・卸売、飲食店舗の運営
・機内食の製造・販売
・旅行傷害保険代理業務

中部国際空港

・免税店等の運営
・卸売

その他
空港外

・物販店舗の運営
(国内外)

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

気候変動

国内人口減少・
少子高齢化
アジアの成長

社会

日本空港ビルグループ

経営活動に及

経営資源

経営



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・機能性が高い先進的なターミナルビル



社会関係資本

- 事業パートナーとの強固な関係
- 地域・地方との関係



自然資本

- 効率的な資源活用



財務資本

- 強固な財務基盤



経営資源の
投入
(インプット)

基本理念: 公共性と

事業分野:

物品販売業
／飲食業

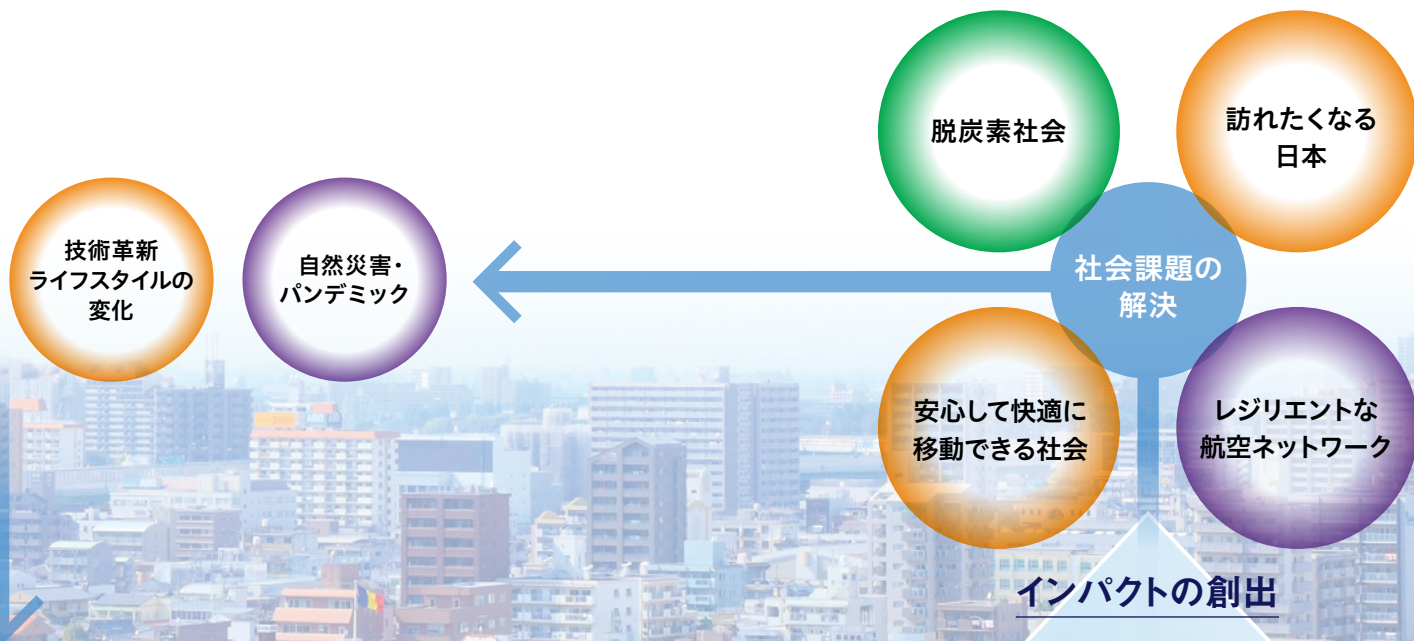
戦略の3本柱

- 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

自社の経営資源

収益の安定性と財務基盤の確保



ぼすリスク・機会

活動

企業性の調和

施設管理
運営業

新規事業／
ノウハウ事業

マテリアリティ

気候変動への対策

限りある資源の有効活用

安心・快適で先進的な空港づくり

地域・地方への貢献

人財育成

DEIの推進及び人権の尊重

公正な事業活動の推進

リスク管理の強化

トガバナンス

の強化(内部アウトカム)

人財のプロ集団化／組織力の最大化

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
(アウトプット)

経営活動の成果
(アウトプット)

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、組織として知見を蓄積してきました。また、女性や社外経験保有者など多様性をもたらす人材の登用を進めています。徹底した安全管理、危機対応、清潔な環境の維持など、旅客に寄り添うCS精神を基盤に日々の空港運営を支える従業員一人ひとりの誠実な姿勢が当社の企業価値の源泉になっています。

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つながっています。

これらの「人の力」による空港運営は、外部機関より世界的にも高い評価を受けています。



連結従業員数

2,660人

女性管理職比率

38.8%

SKYTRAX World's Best Domestic Airport

12年連続 世界第1位

製造資本



利便性・機能性が高い 先進的なターミナルビル

当社は、日本の首都・東京に位置し、交通の要所としての役割を果たす羽田空港の優れた立地を最大限に活かすとともに、最新技術の導入を積極的に進めるなど、オペレーションを絶えず見直していくことで、利便性・機能性が高く、先進的な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

8,094万人

就航路線数

国内線50都市
国際線59都市

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、さまざまな事業パートナーと長期にわたり関係を構築してきました。

この強固で良好な関係が、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**6社**
国際線**44社**

地域・地方催事開催数

40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など自然資本への影響の軽減を図るべく、事業運営において、省エネルギーの推進、廃棄物抑制や資源循環など、効率的に資源を活用しています。

電力使用量

169,916 MWh

水資源利用量

1,082,124 m³

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

36.5%

ネット D/E レシオ

0.9倍

社会課題解決の取り組み

日本空港ビルグループは、日本の空の玄関口「羽田空港」を支える企業グループとして、ビジョンの実現による価値提供を通じ、社会課題（外部環境リスク）解決という“インパクトの創出”を目指しています。その先には、多様なひと、モノ、文化が世界各国・日本各地から自由に往来する活気に満ちた社会、私たちが実現したい社会があります。私たちは、一度は行ってみたい、そして何度でも訪れたい、ひとの心を動かす空港の創造に向け、持続的な価値創造に挑戦し続けます。

外部

気候変動

国内人口減少・
少子高齢化
アジアの成長

日本空港ビルグループ

安心して快適に
移動できる社会

脱炭素社会

技術革新やライフスタイルの変化は、ビジネスのあり方に大きな影響を与え、それに伴い空港運営にも大きな変化と新たな機会をもたらしています。

国内外、年間8,000万人以上の多様な人々が利用する羽田空港において、DXやバリアフリー推進などハード・ソフト面に加え、多様性を尊重し包摂するヒューマンサービスを通じて「快適な旅～ストレスフリー～」を実現することは、誰もが不自由なく安心して快適に移動できる社会の実現につながります。

私たちは、マテリアリティに「安心・快適で先進的な空港づくり」「人財育成」「DEIの推進及び人権の尊重」を掲げ、事業を通じてその実現に挑戦していきます。

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

日本のひと、モノ、産業のジャンクション、基幹空港である羽田空港において、脱炭素、資源循環など、環境にやさしい「エコエアポート」化を推進することは、持続可能でクリーンな移動が可能な脱炭素社会につながります。

私たちは、マテリアリティに「気候変動への対策」「限りある資源の有効活用」を掲げ、事業を通じてその実現に貢献していきます。

快適な旅
～ストレスフリー～

エコエアポート

日本空港ビ
提供す
(アウト

マテリ

サステナビリ

環境

技術革新
ライフスタイルの
変化自然災害・
パンデミック

プが実現したい社会

訪れたい日本

レジリエントな
航空ネットワーク

国内人口の減少や少子高齢化は、人々の往来を減少させ、地域・地方の活性化に影響を及ぼしかねません。

訪日旅客6,000万人目標の達成に大きな役割を担う日本の空の玄関口である羽田空港において、先を見据えた潜在的なニーズを発掘し「世界随一のおもてなし」を体現し、日本各地の魅力を発信することは、成長するアジアをはじめとする世界各地の人々にとっての訪れたい日本につながります。

私たちは、マテリアリティに「安心・快適で先進的な空港づくり」「地域・地方への貢献」を掲げ、事業を通じてその実現に挑戦していきます。

激甚化する自然災害やパンデミック、サイバー攻撃などは、ひと、モノ、文化の自由活発な往来を阻害します。

50社の航空会社が就航し、国内外100都市を超える路線を有する羽田空港において、航空会社をはじめとする事業パートナーとともに、安全を最優先とし、万全な緊急時対応やセキュリティ強化など「安全・安心な空港」に取り組むことは、レジリエントな航空ネットワークを有する社会につながります。

私たちは、マテリアリティに「安心・快適で先進的な空港づくり」「リスク管理の強化」を掲げ、事業を通じてその実現に貢献していきます。

世界随一の
“おもてなし”安全・安心な
空港ルグループが
る価値
カム)

アリティ

ティ基本方針

中期経営計画の全体像

訪日外国人旅行者数6,000万人の政府目標やCO₂の削減目標が掲げられる2030年と、旅客数がコロナ禍前水準に回復すると予想される2025年をマイルストーンとして設定し、2030年の目指す姿からバックキャストして、本計画を策定しています。最大の成長ドライブである【空港事業の成長】とその実現に向けた、【再成長土台の確立】・【収益基盤の拡大】を、高度かつ効率的に推進するため、【サステナビリティ】を戦略推進の中核に位置づけ、【DX】・【組織・人財・ガバナンス】・【財務戦略】の経営基盤強化に努めることで、コロナ禍前の計画水準を超える収益拡大を目標としています。

2023年度には、旅行需要の着実な回復や旺盛なインバウンド需要により国内線では約9割、国際線ではコロナ禍前を超える過去最高の旅客数となりました。一方で、2025年の旅客数予想については、ビジネス需要の回復が弱い点やコロナ禍における航空各社の機材更新の影響を反映し、下方修正しております。それに加えて、昨今の事業環境における資源の高騰や人件費等の費用の増加は大きな減益要因であると認識しておりますが、各セグメントにおける取り組みの推進や、第1ターミナル北側サテライト施設の完成時期を26年度に変更したこと、中計におけるKPIである、当期純利益を160億円から200億円に、40億円の増額修正しています。長期ビジョンの実現に向け、中期経営計画を着実に遂行してまいります。

外部環境

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)

航空業界

- ・ 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

社会環境

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

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

DX・新技術活用による改善・革新

中期経 [2022~

人にも環境にもやさしい
旅客回復を前提にコロナ前以上

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
伸
空港事業
成長ド

収益基

サステナビ
持続可能

経営基

組織・人財

2016-2020

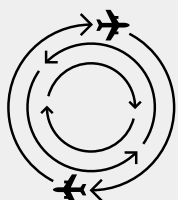
2021

コロナ禍

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

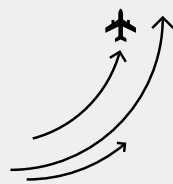
高度化

高度化

成長・進化

伸ばす

成長ドライブ



空港事業

将来の航空

訪日外客数6,000
いては、将来の航
便の向上など空港

- オペレーショ
- T1国際化／サテライト整
- 物販・飲食・

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

～ 人にも環境にもやさしい先進的空港2030 ～

世界随一の
"おもてなし"

安全・安心な
空港

快適な旅
～ストレスフリー～

エコ
エアポート

すべてのステークホルダーの
皆さまから信頼される
空港ターミナル会社

営計画

2025年度]

先進的空港2030に向けて

の収益拡大(コロナ前計画対比)

・進化
ばす

の成長

ライブ

挑戦・チャレンジ
拡げる

収益基盤の拡大

価値創造

盤の強化

P.27

リティの推進

性を追求 P.39

- ・持続的な当社グループの成長
- ・持続可能な社会の実現

盤の強化

P.33

・ガバナンス

財務戦略

中計KPIと2023年度実績

指標分類	指標	2023年度実績
収益性(総合)	連結当期純利益 200億円以上	192億円
収益性	コスト削減額 25億円	順調に進捗
効率性	ROA(EBITDA) 12%以上	12.7%
安定性	自己資本比率 40%台への回復	36.5%
株主還元	配当性向 30%以上	32.4%
空港評価	SKYTRAX評価順位 World's Best Airports TOP3	4位

2022-2025

旅客数の回復

-2030

訪日外客数6,000万人 / SDGsゴール

の成長

需要の取り込み

万人の政府目標等、最大の成長ドライバーである空港事業にお
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
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。

ナル・エクセレンスの実現

T1-T2 接続
備・アクセス対策

サービス事業の拡充

運営

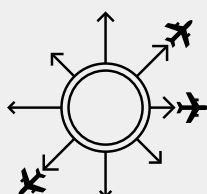
施設

営業

挑戦・チャレンジ

拡げる

価値創造



収益基盤の拡大

新たな領域での事業展開による収益基盤拡大

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

● 羽田の価値の活用

● 高い付加価値を求めるターゲット顧客対応

● 空港コンサルティング事業の収益化

● 旅客に依存しない収益確立

場の価値

顧客資産

ノウハウ

新規事業

収益基盤戦略／施設管理運営業

2025年に 目指す姿

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：1,100億円を目指す。

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。

旅客ターミナル運営においては、「絶対安全及び旅客利便性」と「不動産価値」を両輪として高いパフォーマンスを発揮することにより、企業価値を高めることを目指しております。

2023年は旅客数回復に伴う増収がありましたが、原材料費やエネルギーコスト、運営委託費等の維持管理費の上昇が課題となりました。この状況を踏まえ、ロボットやDX推進による業務効率化、リソースの最適配分に取り組むことでコスト抑制とサービスレベル改善を図りました。また、将来の需要増加に備え、ターミナル拡張工事も進行中です。その結果、施設管理運営業としての売上は917億円となり、目標である2025年の1,100億円に向けて順調に推移しています。

今後も、高品質なサービスと収益向上の両立を目指し、ターミナル運営の見直し、維持管理コストの削減、賃料収入の増加策を講じてまいります。さらに、関係事業者と連携し、オペレーションの高度化にも取り組んでまいります。また、将来を見据え、2024年2月に開業した研究施設「terminal.0 HANEDA」での新しい運営手法の研究を行うとともに、サステナブルな成長に向けた戦略的投資や環境負荷の低減にも注力し、持続的な企業価値向上に資するターミナル運営を目指してまいります。



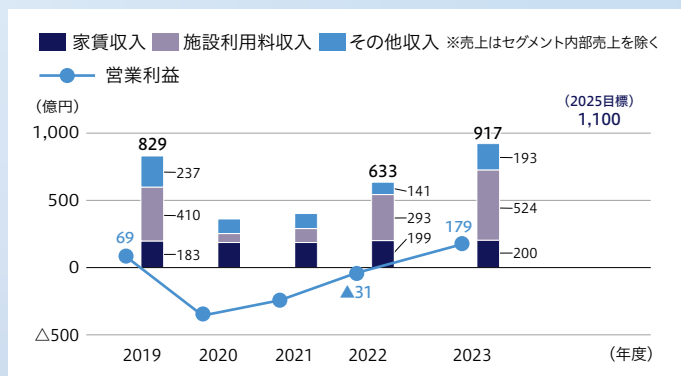
専務取締役執行役員 小山 陽子

2023年度の振り返り

2023年は旅客数の回復に伴いセグメント全体として917億円（セグメント内部売上除く）の売上となりましたが、特に施設利用料が約80%増加し524億円となりました。駐車場等も順調でその他収入も約40%伸び193億円となりました。家賃収入は商業エリアを活性化による新規開業5区画に加え、顧客のニーズの変化を敏感に捉えオフィス誘致を積極化したことで200億円となりました。維持管理費の上昇が課題となりましたが、効率的なターミナル運営をすすめ、コスト削減を達成するとともに、第2旅客ターミナル国際線施設再開に伴う人員配置の最適化

を図りました。さらに案内所や警備業務へのロボット・デジタル技術の活用実証や、照明のLED化など電力使用量削減にも努めています。

また、2030年の訪日客6,000万人に向けたターミナル機能強化として、旅客動線改善と定時運航率向上を目的に、第1及び第2ターミナルのサテライト新設・拡張工事を実施中です。さらに、環境対応として照明のLED化や木造・鉄骨ハイブリッド構造のサテライト施設（2026年夏頃に供用開始）などにより脱炭素化を推進し、環境対策にも注力しています。



木造・鉄骨ハイブリッド構造の第1ターミナルサテライト施設



- ・延床面積：約21,000㎡
- ・使用木材：1,800㎡(国産材)
- ・CO₂削減：2,630t(建設時)
- ・COメトリクス固定：1,435t(供用開始後)

強み	外部環境(リスクと機会)
空港運営に係る高度な専門性と知見(ソフト) - 先進技術(DX、ロボットなど)の積極的導入などのテクノロジー活用による高いサービスレベル - 世界に認められる空港運営の専門性、国際線と国内線の効率的運用 - 高い空港安全管理及び衛生管理	国内線市場の縮小と行動様式変化 人口減少と少子高齢化による国内市場の縮小に直面しています。さらに、新型コロナウイルスの影響で旅客動向が大きく変わりました。コロナ禍を経て働き方も変化し、オフィス需要も変わったため、施設管理運営でも柔軟な対応が必要です。
利便性・快適性・機能性の高いターミナルビル(ハード) - 利便性、快適性、機能性を高めたターミナルビルの継続的な改善と拡張 - 旅客需要に柔軟に対応してきた施設整備ノウハウ	国際線旅客増加と技術革新 国際線旅客数の増加が新たな収益機会と考えています。この機会を活かすため、運輸業界は「新型交通システムへの対応」と「次世代モビリティの研究」に注力しています。空港としても「スマートエアポートへの変貌」が進んでおり、技術革新への適応が成長に不可欠です。
事業パートナーとの強固な関係 国内外の航空会社や公共交通機関、テナントとの長期にわたる強固な関係構築	サステナビリティ経営の重要性 サステナビリティ経営への移行も急務です。特に国際旅客は環境問題に敏感であり、サステナブルな運営が信頼と評価を大きく左右します。これは環境保護だけでなく、社会課題解決の観点からも欠かせません。
効率的な資源活用 エネルギーや水資源を効率的に利用した持続可能なターミナルビル運営	

目標達成に向けて

コスト上昇が課題であり、コロナ禍で一時抑制されたものの、人件費や業務委託費が高騰しています。商業エリアのリニューアルや設備更新で資材費用増加のリスクもあります。これに対処するため、DXによる省人化や業務効率化を進め、清掃や点検業務を日中に切り替えるなどオペレーションを見直し、生産性向上を図ります。

空室対策も重要で、事務室の空室率が順調に改善する一方、商業エリアは課題が残ります。商業区画の効率的な再構築で商業エリアの魅力を高め、新たなテナント誘致を強化します。また、

事務室の集約や再編によりオフィス需要にも対応し、収益基盤の安定化を図ります。

将来の航空需要増加に対応するため、第1及び第2ターミナルの拡張工事を進めます。環境対応では、CO₂排出量削減やAI空調などの省エネ設備導入、再生可能エネルギーや水素発電などの利用拡大も検討します。

これらの施策で、施設管理運営の効率化と収益の安定化を目指します。

TOPICS



警備ロボット導入検討

館内の安全性向上、警備員の負担軽減、及びコスト削減を目的に、警備ロボット導入の実地検証を実施しました。このセキュリティロボットは、出発ロビーなどの館内を巡回し、全方位カメラや不審物検知機能、混雑エリア検知機能を活用して、警備員の業務を補完します。警備員と連携して効率的な警備体制を構築し、人的資源の有効活用を図ります。

第2ターミナル国際線再開

第2ターミナル国際線エリアは、国際線機能強化と国内線との乗継機能強化を目的に2020年3月に供用開始したものの、コロナ禍により閉鎖されていましたが、訪日客増加に対応するため2023年7月に運用を再開しました。

訪日客の増加に伴い、免税店等の収益拡大が見込まれる一方、利用者の急増による混雑や運営コストの増加の懸念もあります。今後、更なるオペレーションの最適化やスタッフの効率的な配置を行い、利用者にとって快適で魅力的な空港を目指してまいります。



収益基盤戦略／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、
物品販売売上高:1,430億円・飲食業売上高:170億円を目指す。

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。

広げる

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。



専務取締役執行役員 藤野 威

当社グループは、羽田空港ターミナルにおいて、食品・雑貨などの物販店や免税店、さまざまなジャンルの飲食店を合わせ、約100店舗運営しているほか、機内食の製造事業を行っています。2023年度は航空需要の回復、特にインバウンド需要の高まりを受け、売上は好調に推移し、2つのセグメント合計で営業収益1,258億円、営業利益211億円となりました。

一方で、新型コロナウイルス感染症の拡大により経験した航空需要の減少、リモートワークの進展によるビジネス需要の減退など、変わりゆく事業環境への対応として、デジタルマーケティングの推進、EC事業の強化等、新たな顧客の開拓、収益基盤の構築にも取り組んでまいりました。

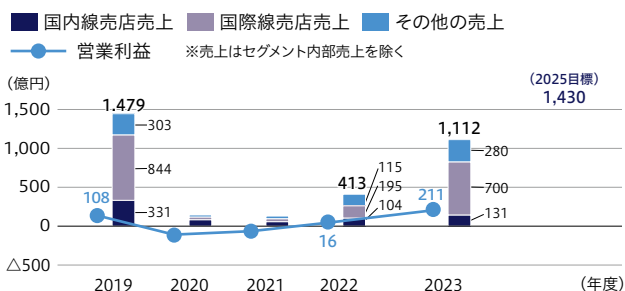
また、今後も増加することが想定されるインバウンド需要をはじめ、顧客ニーズを取り込むため、店舗の再配置やリニューアル、最適なMD構成やサービスの充実により、実店舗の価値向上を図るとともに、2023年12月に第1ターミナルで開業した「羽田産直館」や、第3ターミナル出国エリアに展開した「JAPAN MASTERY COLLECTION」など、当社の強みやネットワークを活かした地方創生・地域連携など、新たな魅力の発信・創造にも挑戦しています。積み重ねてきた運営ノウハウと新たな挑戦を掛け合わせ、顧客体験価値の最大化を追求してまいります。

2023年度の振り返り

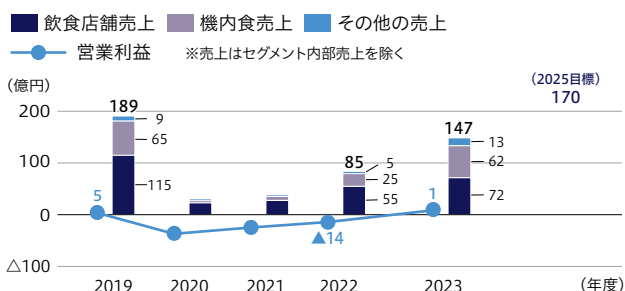
セグメント・内容別の売上推移を見ていくと、2023年度の営業収益は物品販売業が1,112億円(うち国内131億円、国際700億円、その他の売上280億円 ※セグメント内部売上除く)、飲食業が147億円となり、2025年度の目標損益に対して着実に進展しました。国内線物販では、「羽田産直館」をはじめとした店舗の改装・リニューアルや、高価格帯商品の取扱い拡大等を実施し、客単価・買上率とも足元では増加しております。しかしながら、人件費等の運営コストも増加していることから、羽田空港オリジナル商品の拡販による収益性の改善や、ロボット・デジタル技術を活用したローコストオペレーションを推進しながら、お客さまへのより良い価値提供に努めてまいります。

国際線物販においては、円安やインバウンドの増加等の市況の影響もあり、ラグジュアリーブランドをはじめとする免税店売上が好調であり、セグメント損益における収益ドライバーとなっております。一方で、為替等の市況の変化により購買単価が低下する可能性があることから、引き続き、買上率向上に向けた施策として、免税エリアの店舗リニューアルを進めるほか、免税品事前予約により、レジ混雑の解消や店舗・倉庫業務の効率化を進めていくことで、逸失利益の防止と収益向上に取り組めます。

物品販売業



飲食業



強み	外部環境(リスクと機会)
空港運営に係る高度な専門性と知見 ・旅客やインバウンド需要にあわせたMD構成とサービス展開 ・免税店運営のパイオニアとして蓄積されたノウハウ ・空港特有の多様なお客さまに対応するスキルを持つスタッフ	市場環境の変化 ・人口減少と少子高齢化による国内市場の縮小に加えて、リモートワークの普及が進んだことにより、客層・客単価等、消費動向が変化しており、顧客ニーズの把握、柔軟な対応が求められます。 ・市中におけるタックスフリーショップ(消費税免税店)の増加は、デューティフリー制度(空港型免税店)の価格優位性に影響すると認識しております。
広範な顧客基盤と顧客接点 ・年間8,000万人が利用するターミナルにおける直営店舗の展開 ・リアル店舗と連動したECサイトの構築 ・効率的な空港受け取りサービス	運営コストの上昇 ・エネルギーコストをはじめ、全国的な仕入・調達コスト等が上昇していることから、収益性の改善や業務効率化に取り組む必要があると認識しております。
ステークホルダーとの連携強化 ・世界・日本各地の取引先、自治体等とのネットワークの構築 ・ECサイト、SNS、アプリ等におけるタッチポイントの構築 ・航空会社等と協した地域産品の魅力発信	新たな顧客体験価値の追求 ・今後、増加が見込まれるインバウンド旅客に向けて、ターミナルという「場」を活用したプロモーション展開をすることで、中長期的な需要の創出につながると認識しております。 ・「スマートエアポート」の推進により、空港到着から、搭乗までの時間短縮が想定されるため、新たな価値・サービスを創出する必要があります。

目標達成に向けて

2025年に目指す目標P/Lである、物品販売業売上高1,430億円、飲食業売上高170億円を達成するためには、直営店運営を通じて自社の強み(価値)を最大限伸ばしていくことが必要であり、これまでも空港をご利用されるお客さまのニーズにあった魅力あるリテールサービスを追求してまいりました。

免税品予約サイトやECサイト等のオンラインサービスを活用した空港受取サービスは、当社グループの強みである、免税店や食品・雑貨などの物販店等のリアル店舗とEC事業の連動によるストレスフリーな購買環境を実現する1つの事例であり、相

乗効果を創出することにより、双方の価値を高めるものと認識しております。コロナ禍の学びも踏まえ、航空需要に依存しない収益の創出という視点で、デジタルマーケティングやEC事業のさらなる強化を目的として、継続的な投資を計画しております。既存の運営ノウハウや人財の力にくわえて、新たな技術やデジタルの力も活用することで、お客さまにとって、より便利で快適なトラベルリテールモデルを追求し、中長期的な収益基盤の強化に努めてまいります。



収益基盤戦略／新規事業・ノウハウ事業

2025年に 目指す姿

2030年に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。

戦略の
方向性

伸ばす

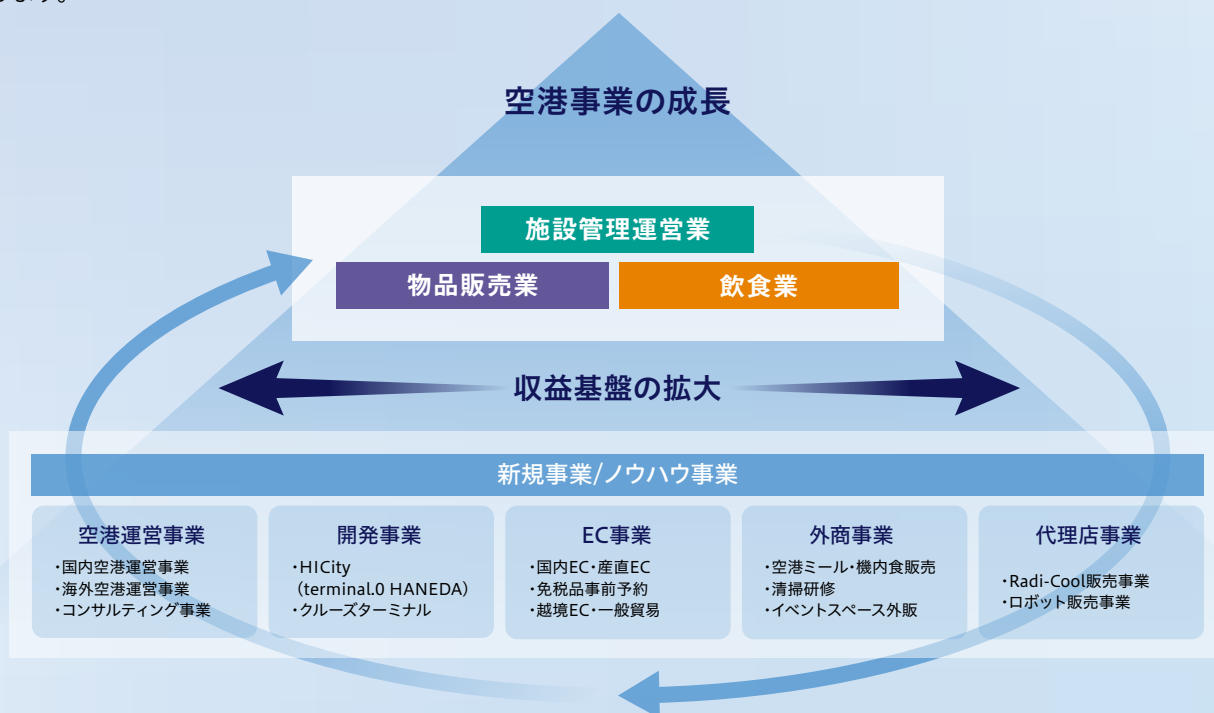
羽田の価値を活かした新規事業の展開、及び既存の空港ノウハウを軸とした収益の向上を図る。

広げる

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。

私たち日本空港ビルグループは、空港ターミナル運営のフロンティアとして、ステークホルダーの皆さまや時代の要請に応えながら、70年余に亘りさまざまなノウハウを蓄積してまいりました。一方で、コロナ禍における学びも踏まえ、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」を実現し、空港のベストモデルとなるためには、積み重ねてきたノウハウをさらに磨き上げていくとともに、新たなナレッジ（経営資源）を獲得し、進化を追求していくことが必要であると認識しています。

新規事業・ノウハウ事業については、航空需要に依存しない収益の創出にもつながるとともに、主要事業である施設管理や物販・飲食セグメントとの相乗効果により、提供価値を向上させるものであると認識しており、当社グループのさらなる成長へつなげてまいります。



強み

空港運営に係る高度な専門性と知見

- ・長きにわたり積み上げてきたノウハウと技術
- ・新たなチャレンジや柔軟性、積極性を支えるフロンティアスピリット

利便性・機能性の高いターミナルビル

- ・年間8,000万人が利用するターミナルという事業フィールド
- ・羽田空港ターミナルを活用した事業創造

積み上げてきたネットワーク

- ・世界各国・日本各地との強固な関係性
- ・“HANEDA”ブランドの構築

外部環境(リスクと機会)

航空旅客需要への依存

- ・当社事業の特性上、航空旅客需要の増減による収益インパクトが大きく、自然災害やパンデミック等のイベントリスクの影響を受けやすくなっています。そのため、航空旅客需要に依存しないレジリエントな事業基盤を構築する必要があると認識しています。

投資効率の把握

- ・ターミナル運営コストが上昇する中で、中長期的な事業価値の把握と財務影響を整理し、適切な投資判断をする必要があると認識しています。

サステナビリティ

- ・脱炭素やユニバーサルデザイン等の課題は、公共性の高い施設を運営してきた当社にとって強みを発揮できる部分であり、新たな需要創造につながる分野であると認識しています。

2023年度の振り返り

新規事業・ノウハウ事業全体での実績を見ていくと各セグメントへの収益貢献額は約16億円となりました。

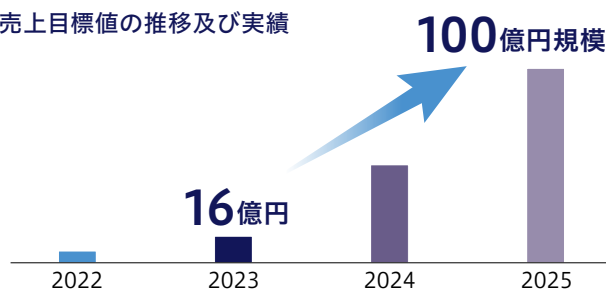
その中心となるのはEC事業で、2023年度には免税品予約サイトにおける商品アイテム数の拡大や国内ECサイト「HANEDA Shopping」のサイトリニューアルによるUX・UIの向上等の施策の結果、前年比約60%の売上増となりました。

また、空港外における収益基盤の構築という点で外商・代理店事業では、空港ミールや機内食など、羽田空港ならではの「食の外販」体制を構築するとともに、放射冷却素材「Radi-Cool」やロボットなど、羽田空港での実証を踏まえた、外販の強化を実施いたしました。

空港事業では、当社の強みでもある「免税事業」、「ラウンジ事業」、「清掃事業」等のノウハウを地方空港に展開することでサービスレベル向上に寄与しており、国内・海外空港の運営に参画し、事業拡大を図るとともに、空港全体の運営ノウハウ獲得にも取り組んでいます。

また、新たなナレッジとノウハウの獲得に向けて、2024年2月には、異業種と連携した研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」を開業しました。空港の価値向上に資するソリューションの研究開発を行うR&Dとコワーキングの拠点として、専門性の高い企業や団体と横断的に連携し成果を作り出し、羽田空港の各ターミナルや全国・世界の空港に展開する事を目指しています。

売上目標値の推移及び実績



HANEDA Shopping



terminal.0 HANEDA

目標達成に向けて

2025年に目指す売上高100億円規模の達成には、羽田空港の持つ強みや培ってきたノウハウを最大限に活用するとともに、新たな知見とナレッジの獲得により、ポテンシャルを伸展させていくことが求められます。自社グループも含めたステークホルダーの抱える課題・ニーズの発見と発掘による、価値提供と事業創出、及びそれを実現するための基盤整備を行うことが重要であり、本格的な利益創出へ向けて、推進力を持った組織を構築してまいります。

また、「terminal.0 HANEDA」の取り組みをはじめ、イノベー

ションを創出することができる組織を目指し、R&D等の新たなビジネスシーズを探すための将来投資も積極的に実施してまいります。

当事業は、収益を追求することはもちろん、羽田空港における国際競争力の強化、業界における当社プレゼンスの確立、ステークホルダーとのコミュニケーションの強化等、ターミナル価値向上も1つの役割であると考えており、当社への期待と役割を正しく認識し、中長期的な利益創出にもコミットしていきます。

具体事例

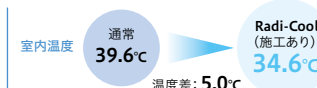
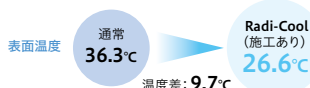
羽田空港における導入・実証事例を通じて、外商やノウハウの提供を実施する専門のチームを組成し、ステークホルダーの抱える課題解決に取り組んでいます。脱炭素に資するソリューションである放射冷却素材「Radi-Cool」については、羽田空港の搭乗橋や連絡通路への実際の導入結果を踏まえ、各地の空港や事業パートナーへの外販(代理店)を行っています。このような取り組みを通じて、当社グループの持続的な成長とサプライチェーンの脱炭素に貢献してまいります。

羽田空港旅客搭乗橋における施工検証結果 PBB(Passenger Boarding Bridge) 57番



- 実験場所: 羽田空港
- 施工箇所: 屋根・側面(ガラス面)
- 素材: 屋根・側面→シルバーフィルム
ガラス面→ウィンドウフィルム
- 測定期間: 2020年8月17日～8月21日
- PBBサイズ: 長さ45.2m×幅3.1m×高さ2.3m
- 施工面積: 350m²
- 目的: お客さま・従業員の環境改善対策

2020年8月21日測定 外気温34.2℃



経営基盤戦略／財務戦略

戦略的設備投資と 財務基盤確立の両立を目指し 長期的な企業価値向上を追求



2023年5月の行動規制解除以降、航空需要は急速に回復し、羽田空港の旅客数は国内線で2019年の約9割、国際線ではコロナ禍前を上回る過去最多を記録しました。この需要の活況を背景に、当社の経営成績も大きく改善し、2024年3月期の連結売上高は2,175億円、営業利益は295億円となり、4期ぶりに黒字転換を果たしました。

物価上昇や賃金上昇によるインフレ基調などの厳しい経営環境が続くなか、当社は2025年度の利益目標達成に向け、コスト抑制と成長投資を継続し、持続的な成長を目指してまいります。

具体的には、中期経営計画期間に1,260億円を設備投資に充て、施設整備、環境投資、DX投資を推進します。これにより、顧客満足度の向上、環境負荷の低減、業務効率化を図り、更なる成長基盤を築きます。また、成長戦略を実現するための資金調達についても、営業活動からのキャッシュフローと負債による資金調達を計画しており、社債の償還やハイブリッドローンの金利ステップアップに備え、代替資金の調達を検討中です。

株主還元については、配当性向30%以上を目途に還元を行い、2024年3月期の期末配当は昨年10月の予想から12円増加し、創立70周年記念として5円増配しました。

これにより年間配当は67円、配当性向は32%となりました。今後も株主利益還元に重点を置いて取り組んでまいります。

同時に、自己資本比率を40%台に回復させ、将来の投資を見据えた強固な財務体質を確立することで、安定した経営基盤を構築し、更なる事業展開を積極的に推進します。

需要の急速な回復を確実に捉え、成長戦略の推進と健全な財務基盤の構築を両立させ、全てのステークホルダーに対する責任を果たすため全力を尽くしてまいります。

取締役副社長執行役員 最高財務責任者 田中 一仁

中期経営計画における目標及び投資額の見直し

2025年度を最終年度とする中期経営計画において、収支目標を修正しました。2025年度は営業利益と当期純利益を40億円増額する計画です。

また、急速に回復した国際線旅客への対応や政府目標でもある訪日外国人旅行者数6,000万人の航空需要増への対応は必須であることに加え、資材価格上昇などの影響も織り込み、投資計画を200億円増額しました。経営環境の変化を踏まえた計画修正により、持続的な成長を目指します。

目標収支

	旧	新
旅客数	9,460万人	9,050万人
営業収益	2,800億円	2,700億円
施設管理運営業	1,060億円	1,100億円
物品販売業	1,560億円	1,430億円
飲食業	180億円	170億円
営業利益	300億円	340億円
経常利益	270億円	320億円
当期純利益	160億円	200億円

投資想定

	2022	2023	2024	2025	計
旧	150億円	290億円	340億円	270億円	1,050億円
新	120億円	317億円	343億円	480億円	1,260億円

うち、サテライト整備

	2022	2023	2024	2025	計
旧	60億円	190億円	180億円	100億円	530億円
新	64億円	183億円	87億円	126億円	460億円

中期経営計画の実現に向けて

収益性と健全性の向上

旅客ターミナルビル事業者として、収益性と財務健全性の向上を目指し、さまざまな数値目標を掲げて取り組んでおります。運用効率化を通じた収益拡大に加え、大規模資産の有効活用にも注力し、ROA(総資産利益率)を主要な評価基準としています。また、自己資本比率と配当性向に関しては、強固な財務基盤と株主還元のバランスを重視して設定しています。

数値目標とその背景

連結当期純利益200億円以上という目標は、当初計画の160億円以上から40億円増額しました。2025年度の旅客数は当初計画を下方修正しましたが、第1ターミナル北側サテライト施設の完成時期を2026年度に変更し、その費用影響分も修正しました。それに加えて、コロナ禍においても将来の成長戦略のために実行してきたリニューアル等の成果として具現化した、店舗運営や商品仕入形態、さらに各種商品政策の変更などによる商品売上の増収をはじめ、取り組んできた事務室誘致による家賃収入の増収などで着実に収益を獲得してまいります。ROA(EBITDA)12%以上という目標は、大規模ターミナルの運営特性を活かし、SKYTRAX TOP10空港の平均値を参考にしています。さらに、自己資本比率40%以上を目指すことで、格付(A+)の維持と財務基盤の安定化を図ります。これは、インフラ事業者として将来のターミナルビル投資に必要な資金を確保し、公共的な役割を果たすためにも重要です。

業績指標(KPI)と実績

業績指標(KPI)			主な施策
ROA(EBITDA) 12%以上 2023年度実績 12.7%	営業利益 340億円 2023年度実績 295億円	収益拡大	商業施設リニューアル・空室対策
	当期純利益 200億円 2023年度実績 192億円		デジタルマーケティング/商品・サービス見直し
		コスト削減額 25億円	EC事業の強化・販売代理店事業の推進
		運転資金	コロナ禍の抜本的な見直しの成果(サービス提供プロセスの再構築)
自己資本比率 40%台への回復 2023年度実績 36.5%	資産効率	設備投資	事務部門の業務効率化の推進
		資金調達	適正在庫の維持・廃棄処分削減
	有利子負債	債務返済	空港インフラとしての機能強化の推進 (経常的な投資、設備更新、長期修繕、DX、脱炭素等)
		内部留保	資本コストに基づく事業評価/適正資源配分の検討
	株主資本	配当性向 30%以上 2023年度実績 32.4%	環境対策を見据えた資金調達の多様化検討 格付を考慮した強固な財務基盤の構築 (借入金約定返済、社債満期償還、ハイブリッドローン金利ステップアップ) 代替資金の調達を検討
			積極的な株主還元の継続的な実施

ROAとROEの重要性

当社は総資産に対する効率性を示すROAを重視する一方で、ROE(自己資本利益率)も重要視しています。一般的に投資家が期待する最低限の株主資本コストが8%程度とされているのに対し、当社のROEは、2023年度で12.1%となりました。資本効率については、現状を定期的に把握し、中期経営計画で掲げた各施策を着実に推進することで、改善・向上に向けた取り組みを進めています。

今後とも、更なる資本効率の向上を企図した施策を行い、長期的に継続して資本コストを上回る資本収益性を達成するための取り組みを、段階的に実行してまいります。

配当性向と財務戦略

また、配当性向30%以上を目標に掲げ、株主への利益還元を重視し、安定した配当を継続してまいります。自己資本比率の向上と配当性向の維持を両立させ、持続的な収益力を基盤に成長戦略を推進します。キャッシュフローの改善を通じて配当資金を確保するとともに、内部留保を積み上げ、必要に応じて負債調達も視野に入れた柔軟な財務運営を行います。

中期経営計画と今後の展望

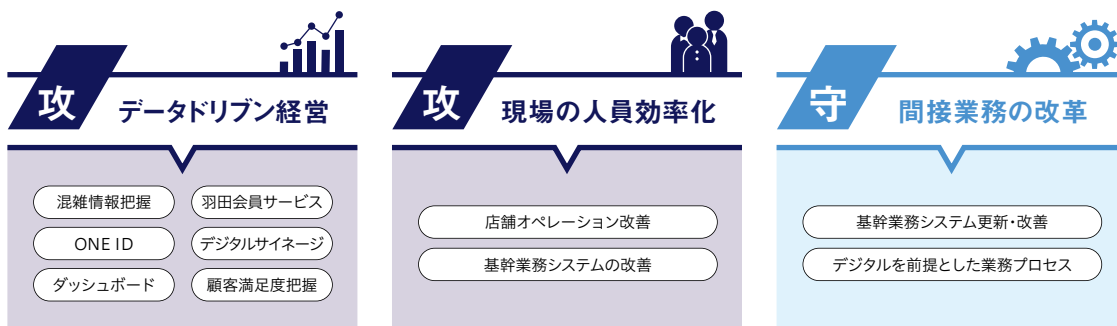
残りの中期経営計画期間においても、営業キャッシュフローを基盤とし、設備投資を行いながら収益拡大を図ってまいります。債務返済のタイミングを考慮し、調達も視野に入つつ、投資による収益性強化のもと内部留保を確保し、安定した配当を継続することで、株主還元を実現いたします。これにより、強固な財務基盤を構築し、持続的な成長を達成してまいります。

経営基盤戦略／DX戦略

年間8,000万人のお客さまが訪れ、1日あたり約3万人の従業員が働く羽田空港ターミナルでは、提供するサービスは多岐にわたり、それと同時に多様な情報やデータ、ニーズが存在します。お客さまにストレスフリーで快適な旅を提供するためには、データドリブン経営や業務効率化など、デジタル技術を活用した変革と進化を追求することが必要であると認識しています。そこで当社グループでは、デジタルの力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の取り組みを推進してまいります。

Haneda DX Vision 2025

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



DX戦略実現に向けたロードマップ

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

攻 守 推進体制とDX(デジタル)人財育成

当社グループのDX推進を支える人財の育成に向けては、人財育成計画を策定し、必要となるスキルや知識を定義しています。全社員に対しては、ITパスポート等の基礎知識取得の推進やオンライン型の学習を実施し、ITリテラシーの向上を図るとともに、所属部署に関連するDXプロジェクトを調整しながら推進することができる遂行人財の育成に向け、デジタル推進チームリーダー会議を組成しています。

人財確保・採用方針

- ・新卒採用や既存社内人財の育成による内製化を基本としつつ、短期的には外部委託や即戦力としての中途採用によって補完する。
- ・自身で専門的なキャリア開発を進め高い専門性を発揮する職員や、社外から採用した外部市場性のある高い専門性を持つ人財を、当事業への貢献に応じて処遇可能とする「複線型人事制度」を導入し、内製化した人財の離職防止を図る。

DX専門人財 【DXテクノロジー教育】

DX遂行人財 【DXビジネス教育】

全社員 【DXリテラシー教育】

必要となる知識・スキル

人財育成方針

デジタル技術で課題解決する力	業務にデジタルを実装する力	専門知識	当事業に紐づく業務知識やITスキルに加え、最新のデジタル技術を含む多岐に亘る専門知識を活かし、DX戦略に基づく各種施策を推進することができる人財を育成する。
デジタル活用を推進する力	事業・業務をデザインする力	プロジェクトをマネジメントする力	自部署における課題を精査し、DX専門人財と共に業務改革や競争力のあるデジタルビジネスを企画・推進できる人財を育成する。
デジタル技術を活用する力	データを読み解き判断する力	基礎知識	IT基礎スキル向上に加え、自ら主体的に課題解決や改革に取り組むDXマインド、各種データを読み解き活用できるデータリテラシーを習得する。

攻 守 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、利活用を容易にすることで、空港内の機能・サービスの高度化やデータドリブン経営を推進します。まずは、空港内におけるデータ取得に向けたインフラとして、人流分析や館内の混雑を可視化するための機器やカメラを設置しました。あわせて、営業分析ツールや基幹システムの改修など、そこで取得したデータを集約・活用する体制を整備することで、効率的な人員の配置やオペレーションの改善を図り、お客さまのニーズに応えるサービス・情報提供を実現するとともに、従業員の生産性向上に努めてまいります。

データ集約(イメージ)



攻 店舗・倉庫革命による人員効率化・売上向上

インバウンド需要の増加が想定される中、国際線の免税売店では、レジの待機行列による買い控えなど、売り逃しが発生していること、また、労働人口の減少等、店舗や物流に従事する人員の確保が難しい現状を解決するため、デジタル技術を活用することで、機会ロスの防止による収益の向上と、業務効率化によって小売業務の持続的な体制を構築してまいります。

	デジタル施策	実現できること	効果
店舗	店舗運営の省人化技術の導入	・レジ業務の効率化による混雑解消 ・最先端の顧客体験を実現	人員効率化 ・効率的な人員配置・オペレーション ・売り逃し・機会ロスの削減
倉庫	ロボット倉庫導入	・ロボット倉庫導入 ・RFIDを活用した在庫管理 ・棚卸業務に関する工数の削減	顧客満足度向上 ・快適でスムーズな購買環境 ・業務効率化による人的サービスの質向上

収益向上

1. RFID*レジ導入

商品読み取りの高速化を実現

- 対象商品にRFIDタグを貼付。
- 商品を置くだけで瞬時に読み取ることでレジの回転率を向上

2. デジタルサイネージ導入

情報を周知し、円滑に搭乗券を確認

- レジ前に設置し、多言語で搭乗券の事前準備を促すことで、スムーズな会計を実現

3. クレジットカード決済端末高速化

端末動作の高速化を実現

- 現在より決済時間が早い端末を導入

4. RFIDによる情報管理

- 店舗・倉庫棚卸を効率化・簡略化
- 倉庫の入出庫データ自動登録

5. ロボット倉庫の導入

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

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

経営基盤戦略／組織・人財戦略

当社グループでは、常に変化し続ける航空業界において、空港運営全般に係る高度な専門性と知見を備え、フロンティアスピリットを発揮し続ける人財を、最重要資本(人的資本・知的資本)と認識しており、長期ビジョン“To Be a World Best Airport”は、このような人財の力で実現していくものと考えています。

そのため、中期経営戦略の柱の1つ“経営基盤の強化”では「人財のプロ集団化・組織力の最大化」を掲げ、サステナビリティ中期計画においては「人財育成」及び「DEI(Diversity, Equity, Inclusion)の推進」をマテリアリティ(重要課題)に選定し、取り組みを推進しています。



組織・人財戦略の考え方

中期経営戦略の柱の1つ“収益基盤の強化”では、成長ドライブとしての「空港事業の成長」に加え、コロナ禍を踏まえた変革・イノベーションの推進による「再成長土台の確立」、新たな領域への事業展開による「収益基盤の拡大」を目指しており、この実現に向け、以下の人財戦略を進めています。

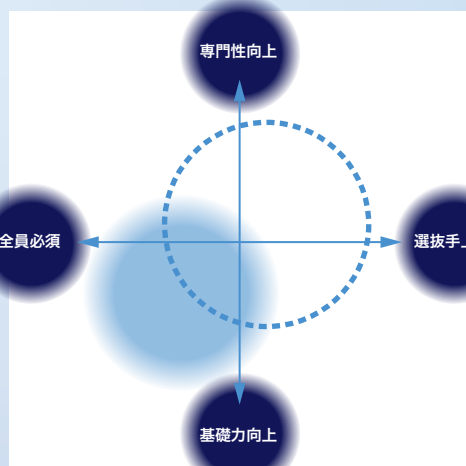
人財の採用・育成

経営戦略の実現には、これまで以上に幅広い専門知識や技術が求められることに加え、新しい発想や異業種との連携などによる空港機能強化や新たな領域への事業拡大を実現しうる人財が必要であることから、人財育成方針として「自ら考え挑戦する人財」の活躍を掲げています。この方針に則り、新卒採用においては、建築・理工系などの専門性や海外人財にも着目するとともに、異なる経験・能力を有する人財の中途採用も強化し、多様性を持つ中核人財の強化を図っています。研修体系においては、手上げ制のプログラムなど自律的な学びをサポートする制度を導入するなど、全員一律の研修から、DX人財育成など専門性向上や選抜型の教育研修に重点をシフトさせています。また、社員の意識・行動改革として、現在の業務における新たな改善や変革を考えワークエンゲージメントを高める「プラスワンプロモーション」をグループ全体で展開するとともに、新たな発想の習得の機会として、社外出向の機会や産産・産学連携プロジェクトを実施しています。

研修体系のシフト

人財育成方針「自ら考え挑戦する人財」の活躍に関する指標

指標	目標年	実績
産産・産学連携等プロジェクト参加者数	毎年向上	2023年度:延べ24名
外部出向者数	毎年向上	2023年度:21名
社内アカデミー「学びROOM」参加者数	毎年向上	2023年度:延べ114名
社内知識習得セミナー参加者数	毎年向上	2023年度:延べ370名
ITパスポート取得率100%	2024年度	31.0%(累計取得者数:60名)
「プラスワンプロモーション」参加者数(連結)	毎年向上	2023年度:252名



社内職場環境の整備

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



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」に関する指標

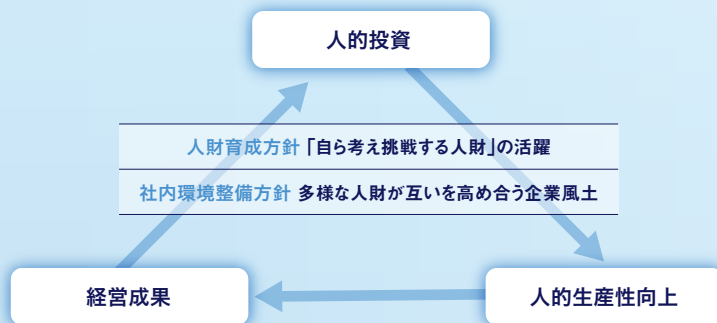
指標	目標年	実績
女性管理職比率40%の維持	2027年度	2023年度実績: 38.8%
男性育児休業取得率100%	2027年度	2023年度実績: 88.9%
男女間賃金格差(全労働者)	毎年削減	2023年度実績: 84.7%
男女間賃金格差(正規雇用労働者※1)	毎年削減	2023年度実績: 87.2%
男女間賃金格差(非正規雇用労働者※2)	毎年削減	2023年度実績: 48.2%
障がい者雇用率6.6%	2025年度	2023年度実績: 3.6%
外国人社員比率	実績管理	2023年度実績: 2.4%
中途社員の管理職登用率	実績管理	2023年度実績: 35.3%

※1 出向者を除く ※2 部長級の嘱託社員・審議役と中途社員(障がい者雇用含む)の合算値

人員の確保と生産性の向上

経営戦略の実現に向け、異業種連携の研究開発拠点の運営やノウハウ事業など新たな領域への人員配置を適切に行います。これらの人員確保を含め、コロナ禍で減少した人員について、採用による増員及び適切な待遇改善による定着を図りますが、能力やエンゲージメントの向上、DX等を通じた効率化による生産性向上により、効率的な人員体制での経営戦略実現を目指します。

今後、従業員サーベイなどを通じ、人財育成や社内環境整備の施策効果をPDCAサイクル化し、人的投資が人的生産性向上を通じて、収益、利益の増大や新規事業領域の拡大など経営成果に結びつく好循環を目指していきます。



			2019	2020	2021	2022	2023
社員数(単体)	(人)	①	290	264	251	272	293
人員数(連結+臨時+派遣)※1	(人)	②	5,379	4,031	3,299	3,595	4,565
営業収益(連結・旧基準)※2	(百万円)	③	249,756	52,572	67,380	139,037	276,995
営業利益(連結)	(百万円)	④	9,892	△59,020	△41,255	△10,579	29,527
単体一人当たり営業収益	(百万円)	③/①	861	199	268	511	945
単体一人当たり営業利益	(百万円)	④/①	34	△224	△164	△39	101
連結一人当たり営業収益	(百万円)	③/②	46	13	20	39	61
連結一人当たり営業利益	(百万円)	④/②	2	△15	△13	△3	6

※1 臨時雇用者・派遣社員については、年度末1か月間の労働時間を基に計算した人数

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

サステナビリティ戦略

日本空港ビルグループは、創業以来「公共性と企業性の調和」を基本理念に掲げ、当社グループ及び社会の持続的な成長と発展を目指し事業を推進してきましたが、サステナビリティ経営のさらなる深化・浸透を図るため「サステナビリティ中期計画」を策定いたしました。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、半期に一度、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」において、実績及び進捗を確認するとともに管理・運用を行い、PDCAを実施しています。重点テーマについては分科会を設置し、協議する体制を整備しており、経営トップのリーダーシップ、専門部門の設置、社外有識者との連携を通じて、サステナビリティに対するガバナンス体制を構築しています。

2023年度においても半期に一度進捗を確認し、KPIの見直し・更新を行いました。KPIの実績については順調に推移しており、統合報告書やWEBサイトにおいて適宜適切な情報発信を実施しています。また、有識者による経営層に向けた研修や、サステナビリティに関する自主的な学びの機会の提供、定期的な社内への情報発信などにより、サステナビリティの浸透に努めています。

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

WE SUPPORT



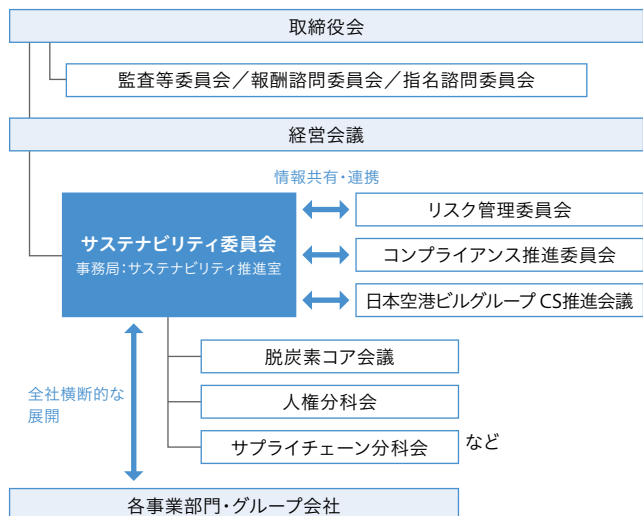
当社は健全なグローバル社会の構築に貢献するため、2024年度より世界最大のサステナビリティイニシアチブである国連グローバルコンパクト(UNGC)に参加しています。

マテリアリティ

区分	マテリアリティ	2030年の目指す姿	貢献するSDGs
	気候変動への対策	安全・安心な空港 エコエアポート	7 気候変動、清潔なエネルギー、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動
	限りある資源の有効活用	安全・安心な空港 エコエアポート	2 持続可能なエネルギー、14 持続可能な資源、15 陸の豊かさ
	安心・快適で先進的な 空港づくり	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港 快適な旅～ストレスフリー～	9 産業、科学、技術、イノベーション、10 公平な社会、11 持続可能な都市とコミュニティ
	地域・地方への貢献	安全・安心な空港 快適な旅～ストレスフリー～	4 質の高い教育、9 産業、科学、技術、イノベーション、11 持続可能な都市とコミュニティ、17 パートナーシップ
	人財育成	世界随一の“おもてなし”	4 質の高い教育、8 持続可能な産業と雇用
	DEIの推進 及び人権の尊重	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港	5 ジェンダー平等、8 持続可能な産業と雇用、10 公平な社会
	公正な事業活動の推進	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港 快適な旅～ストレスフリー～ エコエアポート	1 平和と公正な社会、4 質の高い教育、16 平和と公正な社会
	リスク管理の強化	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港 快適な旅～ストレスフリー～ エコエアポート	11 持続可能な都市とコミュニティ

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

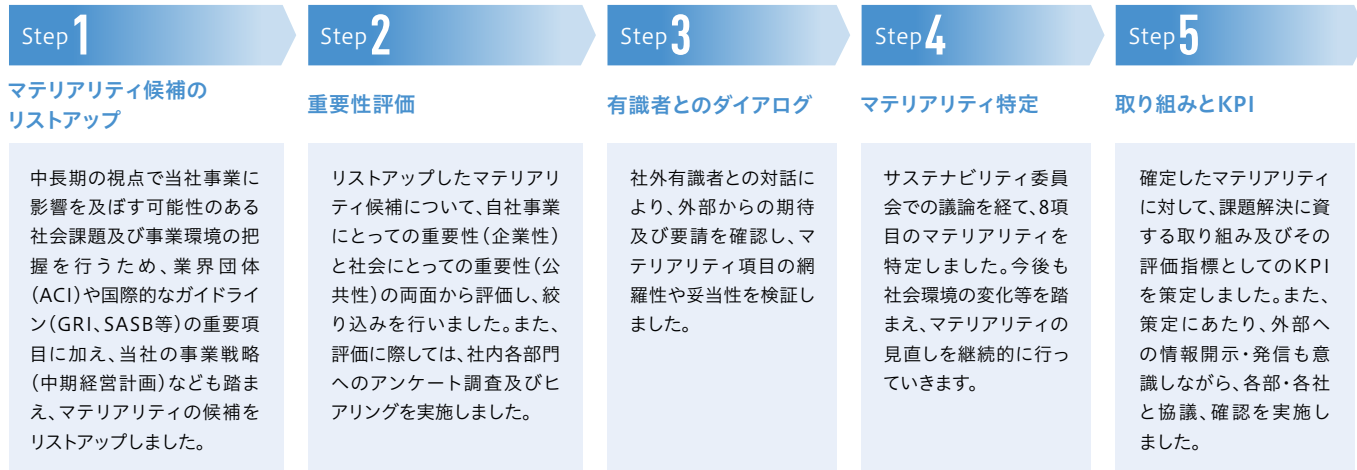


会議体及びワーキンググループの概要

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(2023年度は年4回実施)
審議事項 (2023年度)	- KPIの進捗管理 - TCFD提言に基づく情報開示 - 優先リスクの対応状況 - 人権デューデリジェンスの実施 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(2023年度1回実施) ・人権分科会(2023年度5回実施) ・サプライチェーン分科会(2023年度3回実施)

サステナビリティ戦略の策定プロセス



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) https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/medium_term_plan.pdf



中期経営計画の戦略とマテリアリティ対応表

中期経営計画の戦略の方向性		マテリアリティ(重要課題)							
		気候変動への対策	限りある資源の有効活用	安心・快適で先進的な空港づくり	地域・地方への貢献	人材育成	DEIの推進及び人権の尊重	公正な事業活動の推進	リスク管理の強化
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・人材・ガバナンス					●	●	●	●
	財務戦略							●	●

絶対安全の確立

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、空港を利用される旅客をはじめとするすべての人の安全を最優先に確保するという、「絶対安全の確立」を経営の基本方針に掲げ、すべての業務において最も優先される方針としています。

平時における取り組みはもちろんのこと、自然災害の発生等をはじめ、航空保安及び事業運営に係るさまざまなリスクが発生した場合においても、ターミナルにおける「安全・安心」を確保できるよう、事業継続計画（BCP）の整備や日々の訓練を実施するとともに、空港関係者との緊密な連携、情報共有を図っています。旅客等の安全確保及び有事からの早期復旧を図ることで、「安全・安心な空港」を実現し、持続可能でレジリエントな航空ネットワークの構築に努めます。

安全・安心なターミナル運営に向けて

「絶対安全の確立」を実現し、空港利用者の皆さまに安心・快適にターミナルをご利用いただけるよう、ハード・ソフト両面での安全・安心の確保に努めています。

ハード面では、ターミナル施設や設備の保守・維持管理や衛生管理、修繕計画を実行し、快適なターミナルを実現するとともに、有事発生の際にも、被害を最小限に抑えるターミナル設計や、旅客のための備蓄品を確保し、滞留者の受け入れ体制を確保しています。



ソフト面では、国土交通省の定める東京国際空港事業継続計画（A2（Advanced/Airport）-BCP）へ対応するとともに、「日本空港ビルグループ災害対策マニュアル」や事業継続計画（BCP）を整備し、空港関係者も含め、定期的に対応訓練を実施しています。それに加えて、空港で勤務するスタッフに対しては、ポケット版防災マニュアルを配布、入居テナントに対しては、管理規程や自主基準の遵守をお願いするなど、防火・防災巡回及び定期的な衛生監査等を実施し、ターミナル全体での安全確保に努めています。

設備修繕

経営

旅客ターミナル絶対安全

労働安全

衛生

安全・安心なターミナル運営に向けて

2023年度実績

訓練実施回数 **206回**

参加人数 **3,662人**

主な実施訓練

・総合防災訓練・傷病者対応訓練・消火訓練・救命講習 など

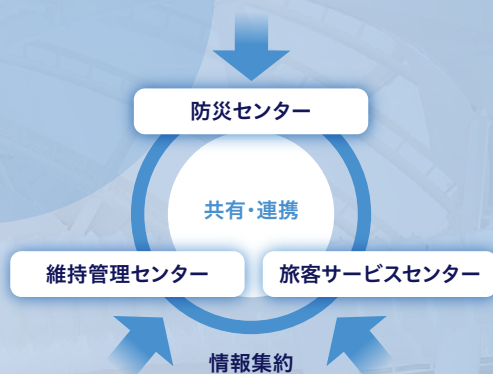
地震や津波等の自然災害の発生、気候変動にともなう異常気象の頻発化・激甚化による施設への影響、事故・火災、傷病者の発生等、大規模な空港ターミナルを運営するうえでは、さまざまなリスクへの対応が求められます。有事の際には、ターミナル内における混乱が生じることが想定されることから、ターミナルで働く従業員一人ひとりが何が重要で最善かを考え、行動することが求められます。そのため、当社では国や行政、エアライン、テナント等、空港関係者を含めた訓練を実施し、ターミナルにおける安全の強化に努めています。2023年度は206回の訓練を実施し、延べ3,662人の方が参加いたしました。今後も安全・安心な空港に向け、空港関係者との連携を強化していきます。

総合防災訓練の実施

2024年3月に「第1ターミナル地区総合防災訓練」が実施され、航空会社など61事業所からおおよそ163人の職員が参加しました。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、物資配布訓練を実施しました。また、訓練実施後は講師の指導を交えた三角巾による応急手当法及びAEDの使用法、起震車等の体験コーナーを設置、傷病者対応訓練では、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、職員の防災意識を高めるとともに、対応力の向上に努めました。

ターミナルにおける情報共有体制

ターミナルでは、警備・防災業務に従事するスタッフをはじめ、施設の保守・維持管理、案内、物販・飲食店舗のスタッフも含め、一人ひとりが高い安全意識を持ち、業務にあたっています。ターミナルの安全に係る事項については、報告・連絡体制を整備するとともに、防災センター・施設維持管理センター・旅客サービスセンターは、館内における情報等、巡回者からの情報を集約し、情報連絡会において共有することで、安全確保に努めています。



緊急対策本部訓練実施の様子



防災・防犯

食の安全

管理

絶対安全の確立に向けて

防災センターでは、記載している訓練の他、火災等の発生を事前に防止するため、多客期前にターミナル内全店舗を対象に総合防災インスペクションを実施しています。また、ゲート内店舗等への航空保安に係る管理の徹底及び意識啓発を図るため、保安区域内の全店舗等を対象に管理状況の点検を実施しています。防災センター巡回者は日々の巡回、点検などで館内各所の異常の有無を確認しつつ、不審者・不審物の早期発見に努め、危険予知活動を通じて事件・事故の未然防止や各種訓練を行うとともに、迅速な救急対応など事案発生時の対応力向上に努めています。

一方、ハード面だけでなく、旅客利便性の向上を図るため、CS推進社内表彰や手話研修などを積極的に行い、ソフトな面での対応力向上も努めます。今後も各種対応力向上に努めるとともに、お客さまに安心してご利用いただけるよう絶対安全の確立に向けて取り組んでまいります。



羽田エアポートセキュリティー
警備防災課 課長代理

児玉 幸隆

不審者対応訓練の実施

ターミナル内において「刃物等を所持した不審者」が発生した場合を想定し、適切な対応を行なうため、警視庁東京空港警察署指導の下、警備員とコンシェルジュの役割及び連携要領の確認、対応訓練を年2回実施しています。今年度からは、コンシェルジュ以外にも物販・飲食店舗の職員にも参加していただき、空港全体で不審者発生時の対応要領を訓練し、更なるターミナル全域の安全確保に努めてまいります。



不審者対応訓練実施の様子



総合防災訓練実施の様子



既存のサービスの進化

顧客体験価値の最大化に向けて

当社グループでは、お客さまの利便性向上策として、免税品の事前予約や羽田空港限定商品等を扱うECサイトを展開しておりましたが、リアル店舗での収益が減少する中で、EC事業のさらなる強化に向けた、経営資源の配分と投資を行いました。これは、減収した需要の補完となっただけではなく、新たな顧客層とのタッチポイントの開拓や相乗効果によるリアル店舗・施設の魅力も向上させる取り組みとなりました。特に免税品や土産品の事前注文「クリック&コレクト」については、より利便性が向上し、サービスレベルの向上に寄与しています。

この取り組みは羽田空港の強みやネットワークを活かした、新たな収益基盤となっています。

新たに獲得したリソースやコロナ禍で構築した事業基盤を最大限に活用し、リアルとオンラインを掛け合わせた、顧客体験価値の最大化に努めてまいります。



非接触サービスの拡充

安全・安心な旅行に向けて

コロナ禍においては、感染症防止の観点から、人との接触、るニーズが高まりを見せました。「絶対安全の確立」を掲げ保に向け、衛生管理の徹底や非接触サービスの拡充に努め当社では、2016年より「Haneda Robotics Lab」を立ちの活用に取り組んでいましたが、特に移動支援・案内の分努めました。パーソナルモビリティ「WHILL（ウィル）」は、なくターミナル内の移動が可能となり、旅客・従業員双方のす。また、利用後は乗車位置へ自動返却されるため、従業員ロボット「mini MORK（ミニモーク）」は、遠隔操作でのご活用することで、非接触でのご案内が可能です。

また、国際線の搭乗手続きにおいて顔認証技術を採用した、安心な移動のサポートを行いました。これらの取り組みは安化等の快適性にも資する取り組みであり、今後も双方の視点

コロナ禍に

ポストコロナ社会に向けて、日本

新型コロナウイルス感染症の拡大にともなう外出自粛やリモートルを事業拠点とする当社グループは、大きな影響を受けました。ル運営の継続は重要な社会的使命であり、事業継続に向けて、徹も迫られました。当社グループに求められる役割とは何であるのの多元化など、さまざまな施策の検討と改善に努めてまいりました。その一方、人件費や資源高の影響。ポストコロナ社会へと移行する中でも、コロナ禍の学びをを維持し、新たな空港の“価値”を追求してまいります。



“プラスワン”の プラスワンプロモ

変化する事業環境に対応神に立ち返り、自ら考え重要であると再認識いた在の業務またはプライインナーブランディングため、イントラネット上や優良事例を紹介してみ重ねていくことで、新しいきます。

「密」を避ける等、「安全・安心」に対する当社グループでは、旅客等の安全確保しました。

上げ、羽田空港におけるロボット技術野において、非接触サービスの推進に全自動運転により、従業員を介すこと感染リスクを抑えることにつながりまの負荷軽減にも寄与します。音声案内案内機能を備えており、状況に応じて

「Face Express」を導入するなど、安全・全性だけでなく、スマートエアポートから新技術の活用に取り組みます。



業務効率化/働き方の変化

ウェルビーイングな労働環境の整備

当社グループのビジネスモデルである、リアル店舗・施設におけるサービス展開は、航空需要に対する依存から、大きな収益減となりました。一方で安定的なターミナル運営は当社の重要な役割であり、そのためには提供するサービスレベルを維持しつつも、早期にコロナ禍の影響を脱する必要があります。健全な財務体質の実現に向け、業務に優先度をつけ、早急な対応が不要な業務については実施を見送るなど、バランスを意識したコストマネジメントを行いました。その中で、デジタル技術やDXの活用を推進することで、変わらぬサービス提供に努めました。業務効率化を進めるうえで実施した省人化の取り組みや電子化の推進、デジタル技術活用は、従業員の負担軽減を通じて、従業員満足(ES)や生産性の向上にもつながりました。今後も、業務効率化・働き方改革を進めていくことで、従業員にとってもウェルビーイングな環境を整備し、さらなるES・生産性の向上を通じて、顧客満足(CS)につなげていきます。

おける学び

空港ビルグループの対応と今後

ワークの推進などにより、航空需要が減少し、羽田空港ターミナル一方で、公共性の高い事業を担う企業グループとして、ターミナル底したコストマネジメントに加えて、事業ポートフォリオの見直し、各事業を今一度見つめ直し、業務効率化やコスト削減、収益た。2023年度は航空需要が順調に回復し、営業利益・経常利益響により、今まで以上に効率的な事業運営を行うことが求められ踏まえ、コストリバウンドを抑制しつつ、レジリエントな組織運営

意識・行動改革

ション

するためには、新たな発想や柔軟な思考が必要であり、創業の精挑戦するフロンティアスピリットを持つ「人材」を育成することがしました。そのため、役職員一人ひとりが進化していくために、現ベートにおいて「プラスワン」を追加する、意識・行動改革に向けた活動を実施しています。本取り組みの、理解・浸透度を向上させるで、専用サイト「プラスワン通信」を展開し、各グループの取り組みます。今後も、一人ひとりの「プラスワン」に基づくアクションを積み発想や挑戦にあふれた、レジリエントな組織の構築を目指して



地方創生への取り組み

羽田空港ターミナルは、人・産業・文化をつなぐ交通結節点として、世界各国・日本各地から多くの人が訪れます。国内における人口減少や少子高齢化が予測される事業環境の中で、持続的な成長を続けていくためには、羽田空港という「場」のもつポテンシャルやネットワークを最大限活用し、増加するインバウンド需要も含め、人と地域を結ぶ交流創出・魅力発信に取り組む必要があります。

新たな空港としての価値を提供していく

これまでも……

“日本そして東京の空の玄関口”として 羽田空港 旅客ターミナルの建設、管理・運営を担う時代の要請に応じてより良いターミナルサービスを追究

これから求められる空港の役割

拡大する訪日客や国内旅行者に向けた空港機能の価値向上、空港を起点として訪日客と地域・世界の魅力をつなぎ、ヒトやモノ・コト体験の交流を創出し、体験価値の向上、地域の活性化に貢献する



世界へ日本の魅力を伝える羽

2023年12月、第1ターミナル2階出発ロビーに「羽田産直館」を開業しました。羽田産直館では、物販×飲食×サービスを複合した産直事業を展開し、各自治体と連携した「シティプロモーション」を実施するなど、羽田空港ターミナルから地域活性化に取り組んでいます。「日本を知る。羽田で知る。」をテーマに、旬の新鮮な一次産品や地域特色あふれる全国の特産品を販売するほか、全国1,718市町村の「食・観光・住」の魅力をPRできる機会を提供し、継続的に地域の魅力を羽田空港から発信します。

日本全国1718市町村とつなぐ

羽田産直館



ヒト・モノ・コトを紡ぐ

羽田産直館は、日本全国とつながる首都圏空港という場の価値を最大限に活かし、各地域の優れた特産品の魅力を発信することを通じて、地域経済の活性化に貢献することを目指しています。

私たちは、羽田産直館にお立ち寄りいただく全てのお客さまへ、知られざる地域産品との偶発的な出会いや、一つひとつの商品に込められた生産者の方の想いをお届けできる売場づくりに取り組んでいます。

自治体の皆さまと連携し行う期間限定プロモーションでは、出展者の方とお客さまが売場で交わす「対話」が、次の旅のきっかけになることを願いながら、初めて訪れる方もリピーターの方も、新たな発見や所縁のある地域への懐かしさを感じられる心温まるプロモーションとなるよう努めています。

日本空港ビルディング株式会社
リテール営業部MD戦略課

山崎 陽



実際の取り組み事例

羽田産直館におけるシティプロモーションの事例として、山形県東根市、日本航空と連携し、地域PRイベントを開催しました。

本イベントでは、東根市のさらなる地域活性化を目的とし、羽田空港に訪れる人々に向けて東根市の魅力を発信することで、観光PRや市産品の流通促進につなげることを目的としています。会場ではJAL客室乗務員と東根市職員が観光PRを実施し、当社が東根市特産品を仕入、販売を行いました。





お客さま

訪れたことのない土地へ
行きたくなる、
地元の良さを再確認できる



従業員

お客さまに寄り添う
接客を行う
エンゲージメントの向上



自治体

観光PRや特産物の
流通促進など
地域活性化への貢献

日本空港ビルグループ 持続的な成長を続ける

田発の情報発信拠点の開業



日本発の地方創生型ラグジュアリーブランド“JAPAN MASTERY COLLECTION (ジャパン マスタリー コレクション)” (以下、JMC) を羽田空港第3ターミナル出国エリアに開業しました。日本から旅立つ国内外のお客さまとのタッチポイントである羽田空港という「場」を活かして各地域の魅力ある製品を紹介することで、日本のものづくりに対するグローバル評価の向上に貢献します。また、JMCを通じて、歴史や文化に裏付けされた“ものづくりを産業化”し、生産者へ還元される“循環型のプラットフォーム”を構築することで、日本の優れた素材・技術・感性を担う後継者の育成や地域での新たなビジネス創出、地域への評価向上への貢献を目指します。

JMCの展開について

JMCは、顧客ターゲットの琴線に触れる心理的キーワードとジャパンプログダクトを掛け合わせた5つのゾーニング展開をしています。

- ① トラベル：婦人/紳士ファッション・雑貨・アクセサリー
- ② 上質な日常：陶器・器・ライフスタイル雑貨
- ③ 趣味：鑑賞・アート作品
- ④ JAPAN LUXURY
- ⑤ プロモーション



JMCブランド事業の意義について

JMCの開業にあたっては、以下の3つの点を意識しました。1つは地方創生に寄与するために、海外のお客さまに購入いただくだけでなく、次に日本を訪れた時にその産地に行ってみたいと感じていただける接客・展開をすること。2つ目に購買データを生産者にフィードバックし、商品開発・チャネルの選択の参考にさせていただき、また羽田空港の他のリテールにも活用すること。

3つ目は、他空港や商業施設との差別化を図り、羽田空港の独自性を追求し、日本発のラグジュアリーブランドを築き上げ、外部にも拡大し新しいビジネスとしてイメージと利益を拡大していくことです。JMCブランド事業を通じて、羽田空港の価値向上に少しでも寄与できるように引き続き努めてまいります。

株式会社羽田未来総合研究所
地方創生事業部長

楊井 吉彦



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。

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	
E 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	対2013年度比46%削減(2050年ネットゼロ) ターミナル増築時のZEB oriented取得(T1サテライト)
	限りある資源の有効活用	環境に配慮した素材・商材の導入	パートナー 地球環境	直営物販店舗(自主編集)の全店においてエシカル商品を ターミナル増築時の木造木質化(T1サテライト)
		廃棄物の抑制・資源循環		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 → ターミナルから出る廃棄物のリサイクル率を70%にする 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 → 当社グループ機内食事業における機内食製造時の食
S social	安心・快適で先進的な 空港づくり	ターミナル機能の強化	お客さま パートナー 従業員 地域社会 共通	SKYTRAX評価「5スターエアポート」継続(ターミナル増築、 SKYTRAX評価「クリンネスエアポートNo.1」継続 防災訓練等の継続実施(150回/年実施・3,000人参加延入 SKYTRAX評価「ベストPRM No.1」継続 ターミナル内移動電動カート・自動運転車椅子の全ターミ
		安全・安心の確保		5カテゴリ(①清掃②案内/翻訳③移動支援④警備⑤物販/
		ユニバーサルデザインの推進		羽田空港という「場」を活用した地方・特産品の常設プロモ 羽田空港で培ったノウハウや導入製品(ロボット等)を、国 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
		デジタル技術の活用		HICityグランドオープン(医療サービス・賑わい創出・交通 → 研究開発「terminal0 HANEDA」プロジェクトにおける
	地域・地方への貢献	地方との交流創出	お客さま パートナー 地域社会	多様なスキルを持った人材の積極的な採用・育成 新たな事業の創造・業務改善につながる産産連携、産学連
		地域社会への還元		「自ら考え挑戦する人材」を促進するインナーブランディング
	人財育成	人財のプロ集団化	お客さま 従業員	男性の育児休業取得率100%、女性管理職比率40%※単体 障がい者雇用率6.6%※単体
		従業員エンゲージメント向上		人権リスクの調査と課題・対応策の特定 → 人権リスク調査において特定した課題への対策の実施
	DEIの推進 及び人権の尊重	DEIの推進	お客さま パートナー 従業員 地域社会 共通	企業活動における不適切な行動(重大な不正行為違反)発 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※4 → サステナブル調達ガイドライン適合調査の回答率及び 有識者との対話 年2回
		人権デューデリジェンスの実施		リスク管理委員会の設置と優先リスクに対するPDCAサイ → 優先リスクに対し、半期ごとにPDCAを実施 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
G governance	公正な事業活動の推進	コンプライアンスの徹底	お客さま パートナー 従業員 株主/投資家 共通	
		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	お客さま 従業員 株主/投資家 共通	
		サイバーセキュリティ対策の強化		

※1 当社グループ保有の空港内車両による排出を除く

※2 エシカル商品の定義は、フードロス削減につながる商品、フェアトレード商品、リサイクル素材を使用した商品、認証ラベル・マークを取得している商品、地産地消を意識した商品、オーガニック商品、代替肉

※3 SKYTRAX: 1989年創立のイギリスに拠点を置く航空サービスリサーチ会社。世界の空港や航空会社の評価を行っており、評価の項目は多岐に渡る。「5スターエアポート」(2014年から10年連続受賞)、

怪我をされた方に配慮された施設の評価部門のこと。

※4 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	2023年度実績
	2030/2050	対2013年度比5.0%増加(羽田空港内における当社グループのCO ₂ 排出量※1)
	2025	施工会社決定、2024年5月より着工(2026年供用開始予定)
展開する※2	2025	直営店舗全店(編集店舗)37店舗中12店舗で取り扱い
	2025	施工会社決定、2024年5月より着工(2026年供用開始予定)
する	2025	達成 専用回収箱を設置しリサイクル業者に引き渡す仕組みを確立
	2030	—
題の特定及び2025年度目標の設定	2023	達成 目標設定完了
品残渣のリサイクル率95%	2025	—
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)※3	毎年継続	10年連続世界最高評価「5スターエアポート」を受賞
	毎年継続	8年連続「クリンネスエアポート No.1」を受賞
数/年)	毎年継続	206回/年実施・3,662人参加延人数/年
	毎年継続	5年連続「ベストPRM No.1」を受賞
ナルへの導入完了	2025	自動運転車椅子WHILLを第3ターミナルへ6台導入
飲食)におけるデジタル・ロボット技術の導入拡充	2025	②T2保安区域内に設置 ④実証実験を実施、2024年下期導入予定
ーション店舗及びイベントスペースでのプロモーション展開を毎年24回以上実施	毎年継続	2023年12月15日「羽田産直館」オープン 地域連携プロモーションを40回実施
内外空港などの施設へ年間50件提供	2025	成約件数23件(Radi-Cool、ロボット、コンサルティング業務 など)
験プログラムの参加人数1,000人以上継続	毎年継続	今年度195件実施/累計参加者約10,000名参加
結節点の提供などによる地域貢献)	2023	達成 2023年11月16日開業 2024年2月末「terminal0 HANEDA」開業
地域連携について、3領域(①地域向けイベント開催、②地元企業参加、③地域周辺ツアー開催)で実施	毎年継続	—
	実績管理	採用者における中途採用者の割合16% 新卒採用における建築系・語学堪能者割合23% 一人当たり育成時間10.8時間
携、外部出向の実施	実績管理	産産連携、産学連携:4名(延べ24名) 外部出向者数:21名
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	グループ20社の企業ロゴを刷新、統一 新企業ロゴ「ブランドブック」、社内報特別号配布
	2027	男性の育児休業取得率:88.9%、女性管理職比率:38.8%
	2025	障がい者雇用率:3.6%
	2023	達成 人権リスク調査を実施し、課題・対応策を特定 主要取引先にアンケート実施
	2025	—
生件数ゼロ	毎年継続	企業活動における不適切な行動(重大な不正行為違反)発生件数:0
	2023	達成 取引金額等をベースにTier1を特定し、570社に周知済
適合率の継続的改善	2030	—
	毎年継続	有識者との対話実績:2回
クルの確立	2023	達成 リスク管理委員会設置、優先リスクの特定 リスク管理委員会を2回開催し、PDCAを回している
	毎年継続	—
への重大な影響発生件数ゼロ	毎年継続	サイバーセキュリティ対策不備によるターミナルビル運用への 重大な影響発生件数:0

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。PRMとは、「Persons with Reduced Mobility」の略であり、高齢者、障がいのある方や

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基本的な考え方

異常気象の頻発化など気候変動が当社グループに及ぼす影響は大きい一方、当社グループは、ターミナル運営における電力消費など多くの温室効果ガスを排出し環境に負荷を与えています。社会の持続可能性と両立する環境にやさしい空港を目指して事業を継続していくうえでは、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	2023年度実績
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	対2013年度比5.0%増加(羽田空港内における当社グループのCO ₂ 排出量※)
	ターミナル増築時のZEB oriented取得(T1サテライト)	2025	施工会社決定、2024年5月より着工(2026年供用開始予定)

※ 当社グループ保有の空港内車両による排出を除く

主な取り組み

2050年ネットゼロの実現に向けて

休むことなく稼働を続ける旅客ターミナルを建設、管理・運営する企業グループの社会的責務として、環境にやさしいエコエアポートの実現に向け、施設面・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)」の達成に向けては、まずはグループ全体における約9割の排出源にあたる羽田空港ターミナルにおけるスコープ1・2排出の削減を中心に、施設の省エネルギー・高効率なターミナル運営に取り組んでまいります。自社における脱炭素を含めて、将来の革新技術を含めたさまざまな削減施策の選択肢を柔軟に検討し、新エネルギーの利活用に向けた調査・検討、持続可能な航空燃料SAF(Sustainable Aviation Fuel)に関する取り組み、ターミナル増築部における木材の利用等、航空産業全体での脱炭素、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルへの貢献を目指します。

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

サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル

環境負荷データ

前年に引き続き、航空旅客数の回復や、国際線の増便に対応した第2ターミナル国際線供用施設の再開に伴い、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104.0%(+4,505t-CO₂)の増加となりました。なお、本年より国土交通省東京航空局による「東京国際空港脱炭素化推進計画」と目標値の整合を図るため、排出係数と対象範囲の見直しを実施し、廃棄物の焼却に伴い発生する非エネルギー起源CO₂も対象に含んでいます。今後も、航空旅客数の増加を見込むことから、効率的なエネルギーの利用を促進するとともに、多角的な視点でネットゼロを目指します。

CO₂排出量

項目	範囲	2021年度	2022年度	2023年度
総排出量	連結	94,480	113,412	117,917
	羽田	88,420	104,851	110,758
	空港外他	6,060	8,561	7,159
内訳				
スコープ1	連結	13,673	17,472	22,534
	羽田	11,813	14,967	19,194
	空港外他	1,860	2,505	3,340
スコープ2	連結	80,807	95,940	95,383
	羽田	76,607	89,884	91,564
	空港外他	4,200	6,056	3,819

対象範囲：羽田空港内における当社グループのCO₂排出量(当社グループ保有の空港内車両による排出を除く)

排出範囲：事業の運営により自家で消費したエネルギー起源CO₂、廃棄物焼却に伴う非エネルギー起源CO₂

参考：環境省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」算定・報告公表制度における算定方法・排出係数一覧など

スコープ3

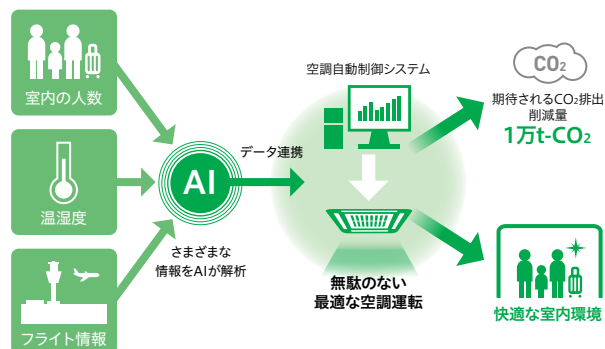
カテゴリ	2021年度	2022年度	2023年度
1 購入した製品・サービス	—	113,819	137,307
2 資本財	17,862	45,474	104,372
3 Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	24,688	28,268	31,576
4 輸送・配送(上流)	3,881	10,193	23,135
5 事業から出る廃棄物	832	1,478	2,223
6 出張	—	45	119
7 通勤	—	—	1,868
13 リース資産(下流)	29,490	29,458	29,531
合計	76,753	228,735	330,131

※対象外及び未集計のカテゴリを除く

AIスマート空調

ターミナルでは、空調機器の更新や効率的な利用を推進することで、省エネルギーを推進しておりますが、2030年度までの中期施策として、AIやデータ解析技術を活用したさらなる効率的なエネルギーの利用に取り組めます。

ターミナルの維持管理を担う日本空港テクノでは、国土交通省の採択事業として、AIスマート空調とエネルギーの見える化システムの導入を進めています。フライト情報や室内の温湿度、人密度等の収集データをAIが解析し、既存の空調制御システムと連携することで、ターミナルの快適性を損なうことなく、効率的なエネルギーの利用を推進します。これによる削減効果は約1万t-CO₂と試算しています。



羽田空港ターミナルビルの脱炭素化に向けたCO₂フリー水素の活用

2024年3月、当社とENEOS株式会社は、羽田空港の脱炭素化に向けたCO₂フリー水素利用の実現について、共同検討を行うための連携協定を締結しました。両社は本協定において、羽田空港旅客ターミナルビルで国内空港初となる「水素発電コージェネレーションの導入」及び「水素供給インフラの整備」に向けて、2030年頃の水素利用実装を目指し検討を進めます。

羽田空港における水素利用に向けたCO₂フリー水素サプライチェーンの構築を検討することで、産業や地域全体でのカーボンニュートラル推進に関する多様な取り組みとも連携し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



羽田空港におけるエアラインへのSAF供給及び販売実現に向けた基本合意書の締結

2024年5月、当社と株式会社ユーグレナは羽田空港におけるエアラインに対するSAFの供給・販売の事業化に向けて、サプライチェーン構築を共同で検討する基本合意書を締結いたしました。当社の強みである、事業パートナーとのネットワークを活かし、航空分野における脱炭素化の肝となるSAF(Sustainable Aviation Fuel)領域での連携を図ることで、羽田空港全体、サプライチェーンを含む脱炭素化に貢献し、環境にやさしい空港として、サステナブルな空旅に貢献します。



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 主任

安 亮太

2050年ネットゼロの実現に向け、脱炭素を推進します

気候変動の影響が引き起こす災害は激甚化の一途を辿り、私たちの日常生活の危機として迫っており、温室効果ガスの排出を削減することは、空港インフラ運営の一翼を担う当社にとっても急務と認識しています。

敷地制約等がある羽田空港では、太陽光発電の大規模導入は困難なため、次世代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、実現可能性を検討してきました。

水素利活用の実現に向けては、さまざまな乗り越えるべき課題が想定されますが、関係者と協力しながら進めてまいります。また、羽田空港を離発着する航空機を脱炭素化し、持続可能なクリーンな空の旅にも貢献すべく、羽田空港における航空会社へのSAF供給の実現に向けても積極的に挑戦してまいります。

マテリアリティ

限りある資源の有効活用

マテリアリティについての基本的な考え方

当社グループは、施設の建設、管理・運営や物販・飲食店舗の運営を行ううえで、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	2023年度実績
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	直営店舗全店(編集店舗)37店舗中12店舗で取り扱い
	ターミナル増築時の木造木質化(T1サテライト)	2025	施工会社決定、2024年5月より着工(2026年供用開始予定)
廃棄物の 抑制・資源循環	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	達成 専用回収箱を設置しリサイクル業者に引き渡す仕組みを確立
	→ ターミナルから出る廃棄物のリサイクル率を70%にする	2030	—
	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	達成 目標設定完了
	→ 当社グループ機内食事業における機内食製造時の食品残渣のリサイクル率95%	2025	—

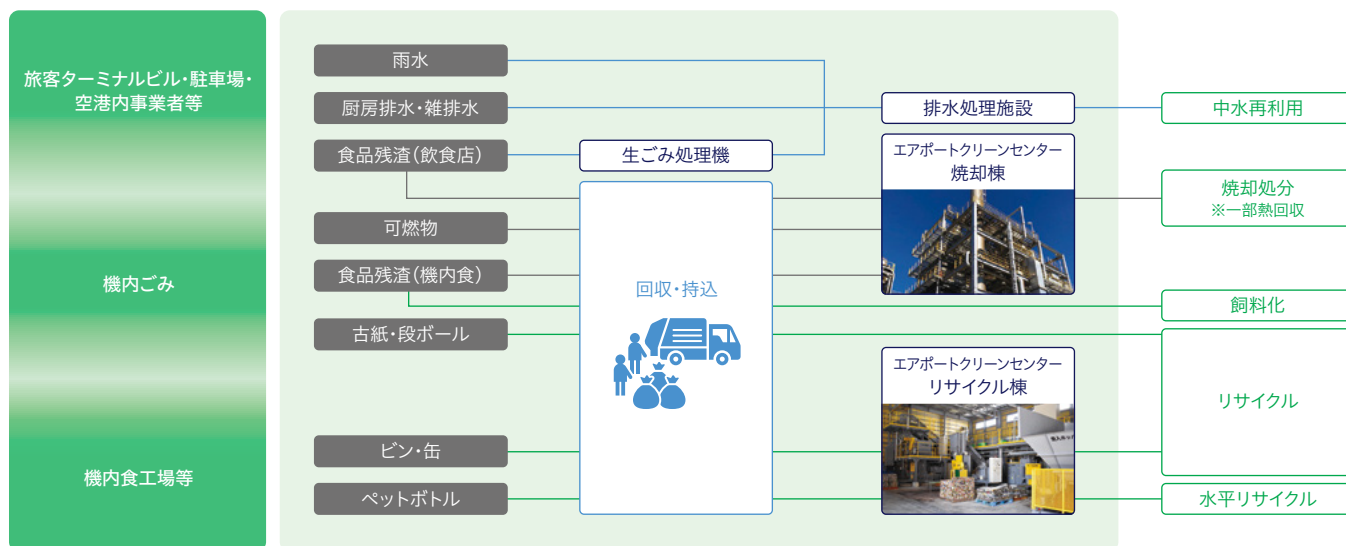
※ エシカル商品の定義は、フードロス削減につながる商品、フェアトレード商品、リサイクル素材を使用した商品、認証ラベル・マークを取得している商品、地産地消を意識した商品、オーガニック商品、代替肉商品・代替ミルク商品等

主な取り組み

当社グループにおける資源循環の考え方

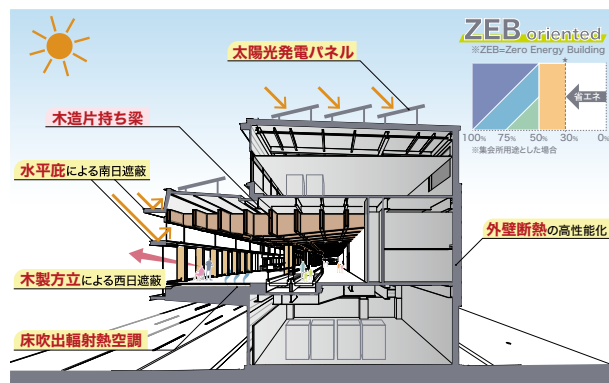
ターミナル運営に係る当社事業活動のサプライチェーンを含めた環境負荷低減を促進するため、3R(Reduce、Reuse、Recycle)の考え方に基づき、資源循環及び廃棄物の抑制に取り組んでいます。当社事業の直接的な活動による廃棄物の抑制・循環に加えて、資材や物品の調達における、環境配慮素材・商材の導入等、自然環境や生物多様性にも配慮した事業運営を目指します。

また、グループ会社の櫻商会が運営する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のほか、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おり、分別・リサイクルの強化に努めています。当社グループにおける資源循環の全体像は下記のとおりです。



第1ターミナル北側サテライト施設の着工

2026年夏頃に供用開始予定の第1ターミナル北側サテライト施設では、木造・鉄骨のハイブリッド構造を採用しています。構造体に木材を使用することで、鉄骨造の施設と比べ、建設時に排出される二酸化炭素を2,630t-CO₂削減し、供用開始後も建物に長期間1,435t-CO₂の二酸化炭素を固定します。また、本施設は高効率設備機器や外壁断熱の高性能化などの各種環境技術の導入により、ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の定義のうちの、ZEB orientedの認証を取得し、快適なターミナル施設の環境を実現しながら、建物で消費する年間の1次エネルギーを30%以上低減します。設計から建設、運用などにわたる全ての段階で、環境に与える負荷を最小限に抑えることで、サプライチェーンを含めた脱炭素や資源循環にも貢献します。



ペットボトルの水平リサイクル推進活動

当社グループは、ターミナルから排出される資源の循環を促進する取り組みの1つとして、清涼飲料水の製造・販売ならびに関連する事業者等から構成される全国清涼飲料連合会と協働で、ペットボトルの水平リサイクル(ボトルtoボトル)の推進活動を実施しました。羽田空港ターミナルでは、年間約120tのペットボトルが排出されておりますが、正しく分別が行われないことにより、一部は焼却処分されています。今回、新たに空港内に専用の回収ボックスを設置し、分別へのご協力を呼びかけることで、資源循環の強化に努めます。あわせて2023年11月には、イベント「羽田deリサイクル〜ペットボトルは、ボトルからボトルへ〜」を展開し、ボトルtoボトルの普及・推進を図り、利用者の方に資源循環の大切さを伝える機会を創出しました。当該取り組みについては、全国空港事業者協会のセミナーにおいても横展開し、業界を横断した環境への取り組みとして、今後も活動を推進してまいります。



(上)羽田でのイベントの様子 (下)全国空港事業者協会での講演

エシカル商品

世界各国・日本各地から多くのお客さまが訪れる空港ターミナルで物品販売業を展開する企業として、直営物販店舗でのエシカル商品の取り扱いを拡充しています。多様化するお客さまのニーズに応じていくとともに、取引先や事業パートナー等、サプライチェーン全体で連携し、本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していけるよう努めます。

羽田空港におけるエシカル商品の事例



当社は、株式会社「ALUX」と株式会社「Beer the First」と協働し、羽田空港で販売されるサンドウィッチの製造過程で出たパンの耳をアップサイクルしたオリジナル発泡酒「Bready to Fly」を協同で開発し、羽田空港の売店で販売しています。

VOICE



日本空港ビルディング株式会社
施設運営部
施設課

古田 真梨

羽田空港の新しい姿に挑戦します

羽田空港ではお客さまに快適にお過ごしいただけるよう、ターミナル建築に対してもさまざまな想いとおもてなしの心を込めて、大切に継承してきました。

“人にも環境にもやさしい”サステナブルなターミナルを目指して、北側サテライト建設に際しては時代の変化にも目を向け、気候変動対策や資源の循環利用などの観点から使用建材に木を採用するなど、羽田空港の変革に挑戦しています。木造木質化は環境への配慮に寄与するとともに、お客さまに空港で過ごす時間を楽しんでいただくためのアクセントとして、環境配慮×魅力的な空間づくりの二面性を両立します。木の力強さやぬくもりを通して、これから旅立つことへの高揚感や、帰ってきたことの安心を感じていただけるようなターミナルづくりをしていきます。

TCFD・TNFD提言への対応

2030年の目指す姿である「人にも環境にもやさしい先進的空港」を実現するエコエアポートであるためには、環境負荷を最小化した効率的なターミナル運営が必要であり、「気候変動への対策」や「限りある資源の有効活用」を重要な経営課題であると位置づけています。目指す姿や2050年ネットゼロの実現に向けて、TCFDやTNFD提言への賛同を表明し、それに沿った気候・自然資本関連リスク・機会及びその対応計画に関する情報開示を行っています。今後も、当社グループを取り巻く事業環境や各リスク・機会における影響を注視・分析するとともに、関連する情報開示の改善・向上に努めてまいります。

全文はこちらから

TCFD

<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/tcfd.pdf>

TNFD

<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/tnfd.pdf>

ガバナンス及びリスク管理体制 共通項目

代表取締役社長を委員長、当社の全執行役員を委員とする「サステナビリティ委員会」を中心に取り組み方針や計画の策定を行い、年2回以上開催される同委員会において進捗管理等を議論し、審議します。審議の中で特定された気候・自然関連のリスク・機会のうち、当社の事業や業績に与える影響の大きいものについては、必要に応じて、全社的なリスク管理を担う「リスク管理委員会」と連携し、総合的なリスクマネジメントプロセスに統合し、検証・評価を行っています。

両会議での審議結果については、経営会議において経営戦略との関係性・整合性を踏まえた審議がなされた後、半期に1度以上の頻度で、取締役会に報告、決議され、監督を受ける体制としています。

戦略の前提(気候関連リスク・機会) TCFD

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。

1.5℃シナリオ	
概要	- 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℃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
参照シナリオ	- WEO:APS(パリ協定の目標達成シナリオ) - SSP1-2.6 ※一部、WEO:NZE、SSP1-1.9シナリオも使用

4.0℃シナリオ	
概要	- 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℃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	- WEO:STEPS(現状の政策シナリオ) - SSP5-8.5

気候関連リスク・機会の考え方

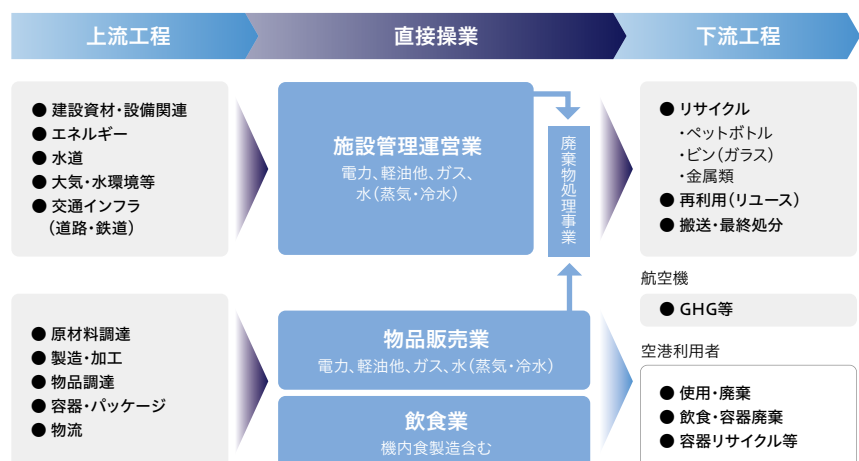
当社グループの「施設管理運営業」及び「物販・飲食事業」(「物品販売業」及び「飲食業」をまとめた区分)を分析対象とし、上記の2つのシナリオを踏まえたリスクと機会の抽出、影響度評価、リスクへの対応策定義を実施しました。気候関連リスク・機会を評価する際の、時間軸、影響度については下表の通りです。

時間軸	短期	～2025年度(中期経営計画期間)
	中期	～2030年度(人にも環境にもやさしい先進的空港2030 までの期間)
	長期	～2050年度(ネットゼロ達成時期まで)

影響度	小	1億円未満/年
	中	1億円以上～10億円未満/年
	大	10億円以上/年

戦略の前提(自然関連リスク・機会) TNFD

当社グループの事業と自然環境との関連性(依存・影響及び、大気・水、土地等の周辺環境等)を概観し、事業における重要性を検討した結果、TNFDの分析対象として、当社グループの主要事業・拠点である羽田空港エリアにおける「施設管理運営業」及び「物品販売業・飲食業」を選定しました。空港内の廃棄物の焼却等を行う事業も施設管理運営業の一部として対象としています。分析・評価を実施するにあたっては、自然関連のリスクと機会を科学的根拠に基づき体系的に評価するためのLEAPアプローチを用いて、現時点で入手可能なデータに基づき分析を実施しました。



気候関連リスク・機会及び影響度

TCFD

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
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	小
		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・頻発化によるサプライチェーン分断		✓	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
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	中
	その他 (資源効率性/製品・サービスの 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	中
		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	中
	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

※カーボンプライシングについては、2030年時点での予測排出量（5.7万t-CO₂）をベースに以下の仮定を用いて試算
排出量：57,000t-CO₂（2030年時点排出量） 炭素価格：21,000円（IEA WEO2023 1.5°Cシナリオ（NZE）2030年時点140USD/t-CO₂×1ドル150円で計算） 影響度：57,000×21,000=約12億円

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
		新エネルギーの利活用に向けた調査及び検討
	その他	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）
物理リスク関連		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

当社事業の主な環境との接点と影響（ヒートマップ）及び戦略

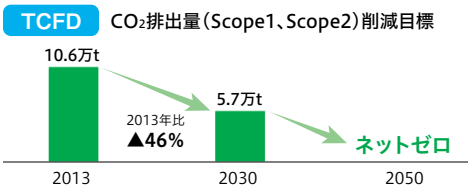
TNFD

環境影響			土地の 利用	淡水の 利用	海水の 利用	水利用	資源 利用	その他の 利用	GHG 排出	GHG 以外の 大気汚染	水質汚染	土壌汚染	廃棄物	騒音 光害	外来種
施設管理 運営業	上流	施設の建設等													
	直接操業	施設管理運営・ 廃棄物処理													
	下流	航空機・旅客 による利用													
物品販売業・ 飲食業	上流	物品・原材料の 調達													
	直接操業	物品販売・機内食製造・ 飲食サービス													
	下流	物品の使用廃棄と 飲食等													

※濃い色の部分はより環境との関連性（依存・影響）が強いことを示しています。

自然関連リスク・機会に対する戦略	
エコエアポートの 実現	国の掲げる方針や脱炭素計画に基づき、関係するステークホルダーと連携して、空港運営に伴う地球環境・地域環境への影響を低減させる取り組みを推進します。
サーキュラー エコノミーの確立	空港内で発生する廃棄物のリサイクル・リユース等を推進して、最終処分量を低減し、空港全体のサーキュラーエコノミーの進展を進めます。
サステナブル調達の 推進	物品販売・飲食業における原材料・製造加工段階の環境や人権への配慮を推進し、サプライチェーン全体における自然環境への負荷の低減を進めます。

指標と目標



TNFD 今後、策定・開示予定

CO₂排出量実績

2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
88,420t-CO ₂	104,851t-CO ₂	110,758t-CO ₂
対象範囲：羽田空港内における当社グループのCO ₂ 排出量（当社グループ保有の空港内車両による排出を除く） 排出範囲：事業の運営により自家で消費したエネルギー 起源CO ₂ 、廃棄物焼却に伴う非エネルギー起源CO ₂		
※国土交通省東京航空局による「東京国際空港脱炭素化推進計画」と目標値の整合を図るため、排出係数と対象範囲の見直しを実施いたしました。そのため基準年度排出量と2030年度目標値が増加しています。		

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基本的な考え方

人の移動という社会・経済を支える公共インフラとして、安心・快適な空港運営は、当社グループの本業であり、社会的な使命でもあります。今後、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な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	2023年度実績
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、サイネージの拡充、商業施設の多様化など)	毎年継続	10年連続世界最高評価「5スターエアポート」を受賞
安全・安心の確保	SKYTRAX評価「クリンネスエアポート No.1」継続	毎年継続	8年連続「クリンネスエアポート No.1」を受賞
	防災訓練等の継続実施(150回/年実施・3,000人参加延人数/年)	毎年継続	206回/年実施・3,662人参加延人数/年
ユニバーサルデザインの推進	SKYTRAX評価「ベストPRM No.1」継続	毎年継続	5年連続「ベストPRM No.1」を受賞
	ターミナル内移動電動カート・自動運転車椅子の全ターミナルへの導入完了	2025	自動運転車椅子WHILLを第3ターミナルへ6台導入
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	②T2i保安区域内に設置 ④実証実験を実施、2024年下期導入予定

主な取り組み

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。お客さまをいかに考える「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。公共性の高い旅客ターミナル運営を担う企業グループの使命として、利用者が「移動」に抱える課題と向き合い、改善することで、「安心・快適で先進的な空港づくり」を推進していきます。



「WORLD AIRPORT AWARDS 2024」授与式の様子

空港・航空業界の専門調査会社による格付評価

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10年連続で獲得しています。

また、「WORLD AIRPORT AWARDS 2024」(2023年8月~2024年2月実施)において、World's Best Airports(世界の空港総合評価部門)で4位、また他の3部門において世界第1位を更新しております。今後も、事業パートナーの皆さまと連携し、ターミナルにおけるオペレーションエクセレンスを追求していきます。



World Airport Star Rating
10年連続受賞

World's Best Airports 世界第4位

World's Cleanest Airports

(空港の清潔などを評価する部門)

9年連続

世界第1位

World's Best Domestic Airports

(国内線空港総合評価部門)

12年連続

世界第1位

Best Airports in Asia 第3位

World's Best PRM* & Accessible Facilities

(PRM対応評価部門)

6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空港・航空業界の格付け会社。世界の空港・航空会社を対象に、独自の監査や旅客からの満足度調査を行い、各国の空港や航空会社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。

安心してご利用いただける空港に向けて

電話リレーサービスの実証実験

聴覚や発話に困難のある人ときこえる人の会話をオペレータが通訳するユニバーサルサービス「電話リレーサービス」の利用ブースを設置するとともに、専用番号をお持ちでない方でもご利用いただけるサービスを、国内空港として初めて実施し、継続しています。



手話研修・セミナーの開催

空港従業員を対象に手話を言語の一つとして認識させ、空港で使える実践的な手話の研修を実施しています。また、2025年に東京で開催されるデフリンピックに出場する選手をお招きし、聴覚障がいについても理解を深めるセミナーを実施しました。



手話セミナーの様子

快適にご利用いただける空港に向けて

羽田空港は、SKYTRAX社の実施するWORLD AIRPORT AWARDSにおける清潔さを評価する部門において9年連続世界第1位を受賞し、環境美化の維持と快適空間の提供に努めています。

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しており、清掃スキルの向上に会社全体で取り組んでいるほか、羽田空港で培ってきたノウハウを活かしながら、場所やお客さまの利用頻度に応じて日々の清掃を実施しています。



TOPICS



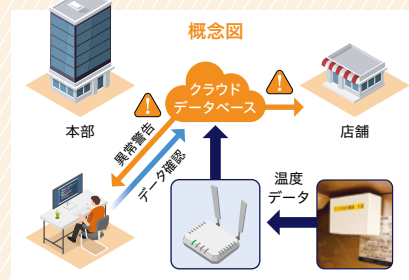
自衛消防隊

定期的に店舗毎の避難消火訓練を行い、自衛消防隊の訓練を実施しています。また、蒲田消防署による自衛消防隊訓練審査会に参加し、自衛消防活動の重要性の意識を高く持ち、業務に取り組んでいます。



エアポートコンシェルジュ

サービス接遇、語学、手話、サービス介助士等の資格取得を推進し、日々の業務を通じてレベルアップを図ることにより、多様なお客さまが安心して快適にご利用いただける体制を構築しています。



食の安全

食の安全を守るため、品質管理・衛生管理における厳しい自主基準を設定しています。また、商品温度管理を行うアプリを導入し、食品の安全管理の徹底に努めています。

VOICE



日本空港テクノ株式会社
環境サービス部
環境管理課

歌田 めぐみ

世界一きれいな空港維持のエネルギー源とは

羽田空港の清掃に携わって約10年、空港のロビーはまるで生き物のように感じます。日々見せる表情が変わるので、混雑度、ゴミが溜まる速さ、汚れが付く頻度に応じた日替わり清掃メニューで対応します。そんなロビーを清掃（お世話）するうちに愛着がわき、愛おしく思えてきます。一生懸命清掃していると、お客さまが私たちに「キレイにしてくれてありがとう」と声を掛けてくださることがあります。これが本当にうれしく、ありがたいです。その言葉に応えたく「快適に過ごし、楽しい思い出と共に旅立ってもらいたい」と、私たちは清掃を頑張ります。世界一きれいな空港は、秘密も、奥義も、裏技もなく、相手を思う真心で今日も回っています。

マテリアリティ | 安心・快適で先進的な空港づくり

主な取り組み

ターミナル間移動の案内を増設

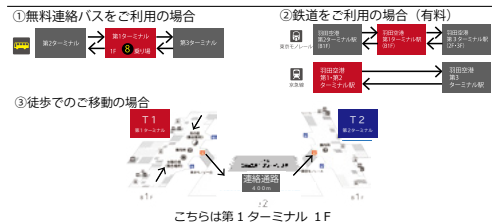
ターミナル間の移動方法に関する案内が少なく迷われるお客さまが多いことから、デジタルサイネージを活用し、新たな案内を増設することで改善を図りました。公共性の高いターミナルとして、ストレスフリーで快適な旅の実現に貢献していきます。



デジタルサイネージを活用したターミナル間移動のご案内

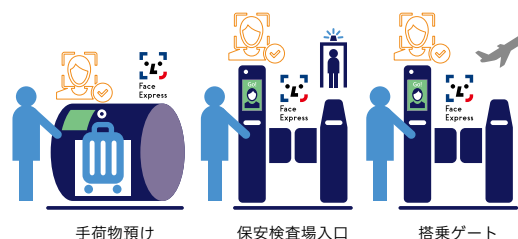
ターミナル間移動のご案内

各ターミナルへの移動の方法は次のとおりです。



Face Expressの導入

お客さまの安心、快適でストレスフリーな旅の実現に向けて、顔認証技術を活用して、お客さまと航空会社の間で行われる搭乗手続きの一部において「顔パス」を可能とする“Face express”を導入しています。今後も、スマートエアポート化に向け、さまざまな関係事業者と連携し先進的な事例を検証していきます。



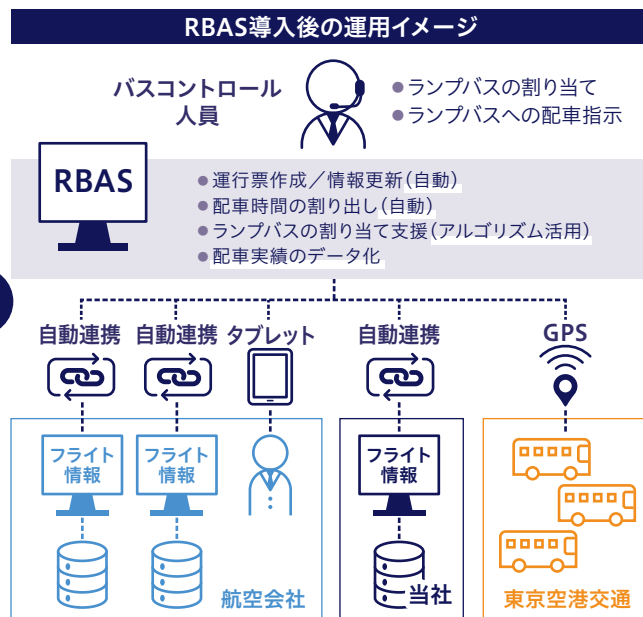
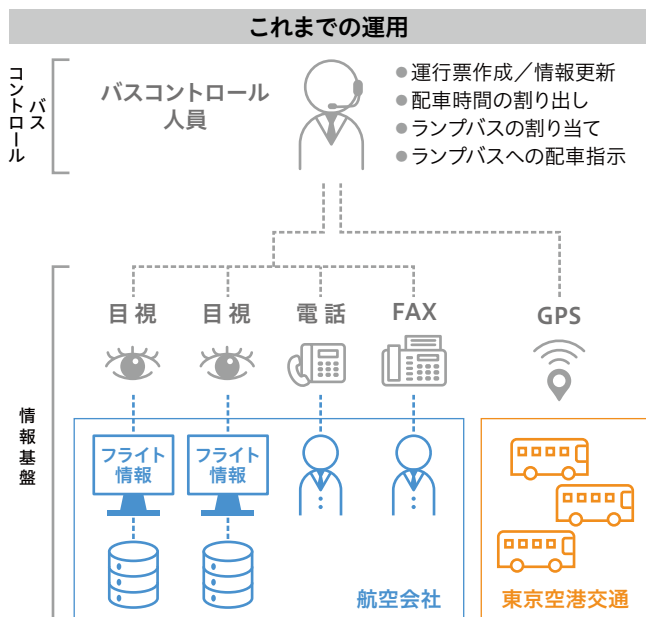
定時運航率の向上に向けたランプバス配車システムの導入

羽田空港における定時運航率向上のため、航空会社や東京空港交通株式会社と連携し、2024年4月から空港内を走行するランプバスの配車システム「RBAS（アルバス）（Ramp Bus Allocation System）」を導入しています。ランプバスの配車については、航空機の搭乗人数や運航状況、また風向きによる滑走路の運用状況などのさまざまな情報を把握したうえで行うため、繁忙時間帯や航空機の運航に乱れが起きた際に遅延が生じておりました。「RBAS」の導入でこれらの情報データを連携し、アルゴリズムによる自動配車でランプバスの運行効率化を図り、ご利用いただくお客さまの待ち時間の削減、運行バス台数や人員配置の最適化を目指してまいります。



空港内を走るランプバス

「RBAS（アルバス）」システム概要



※現在対応中及び今後対応予定の内容を含む

ロボット技術の活用について

公共性の高い空港ターミナルという場所で、最先端のロボット技術を活用することで、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。現在、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、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・3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荷低減
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



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荷軽減・業務効率化
製造	株式会社くうかん



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	スタッフの業務負荷軽減
製造	Pudu Robotics Japan株式会社



警備

実証実験中

役割	警備業務
設置エリア	一般ロビー
効果	警備強化



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荷軽減・業務効率化
製造	アmano株式会社



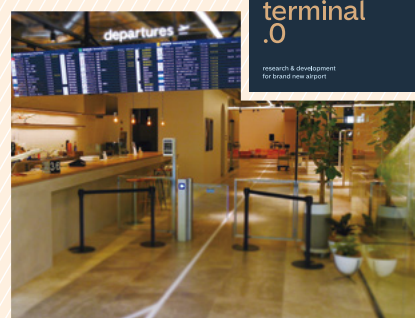
空港の課題解決に異業種連携で取り組む研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」

2024年2月末、「HANEDA INNOVATION CITY」に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」を開業しました。空港の価値向上に資するソリューションの研究開発を行うR&Dとコワーキングの拠点で、専門性の高い企業や団体と横断的に連携し作り出した成果を、羽田空港の各ターミナルや全国・世界の空港に展開する事を目指しています。

2024年8月現在で、35社の企業・団体が参画しており、構成員とは、空港ビルの各部署が抱える課題の共有会の開催や研究開発ユニットを組成し会議を行う等、定期的なコミュニケーションを通じて、共同で課題解決に取り組むとともに、空港サービスや機能性・快適性の向上につながる新たなナレッジとノウハウの蓄積に努めています。



課題共有会実施の様子



terminal.0 HANEDA

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基本的な考え方

当社グループは、大田区、東京都など事業拠点地域との良好な関係の上で事業を展開しているとともに、各地方都市と首都圏との人の往来に支えられて事業を行っています。多くのお客さまにご利用いただく羽田空港ターミナルという「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	2023年度実績
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	2023年12月15日「羽田産直館」オープン 地域連携プロモーションを40回実施
	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	成約件数23件(Radi-Cool、ロボット、コンサルティング業務 など)
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	今年度195件実施/累計参加者約10,000名参加
	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	達成 2023年11月16日開業 2024年2月末「terminal0 HANEDA」開業
	→ 研究開発「terminal0 HANEDA」プロジェクトにおける地域連携について、3領域(①地域向けイベント開催、②地元企業参加、③地域周辺ツアー開催)で実施	毎年継続	—

主な取り組み

地域活性化・地方創生への貢献に向けて

当社グループの事業を起点とした、地域活性化・地方創生の取り組みとして、年間8,000万人ものお客さまが利用される羽田空港ターミナルという「場」のポテンシャルを活用し、各自治体や航空会社などをはじめとした事業パートナーとも連携し、地域の魅力発信や観光PR、特産品の流通促進につながるプロモーション(催事・イベント)を実施しています。

2023年度は40件のプロモーションを実施するとともに、「羽田産直館」や「JMC」、「和蔵場」、「北海道さんこプラザ」等の常設店舗における取り扱い、「羽田産直セクション」等のECサイトなどの恒常的な展開も実施しています。今後も、人・産業・文化の交流拠点として、魅力発信に取り組んでまいります。



羽田産直館

地域連携プロモーション実施回数

2023年度実績

40件



地域の生産者と連携した催事



和蔵場



羽田産直セクション(ECサイト)

ふるさと納税自動販売機の設置

令和6年能登半島地震への支援として、案内カウンターで支援金を募るとともに、能登地方の産品を扱った催事展開や「ふるさと納税自動販売機」を設置し、支援を行いました。

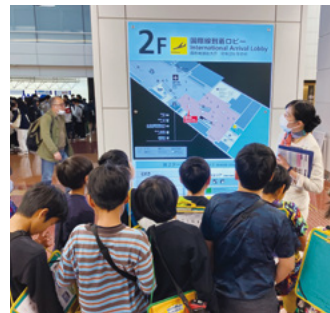


空港見学プログラムの実施

周辺地域等の学校をはじめ、各企業・団体を対象に、羽田空港の概要や空港運営を支えるさまざまな職業・職種を紹介する空港見学プログラムを提供しています。2023年度には195件のプログラムを実施し、約10,000名にご参加いただきました。羽田空港の立ち入り禁止区域内を専用バスで見学する「羽田空港制限区域内バスツアー」など、普段はできない体験を提供することで、羽田空港の魅力を発信し、空港サービスを担う次世代の育成及び地域社会への貢献を目指します。



羽田空港制限区域内バスツアーの様子



他空港への運営参画

地元政府や他企業と連携し、羽田で培った運営ノウハウを他空港にも展開し、免税店の新規設置などの店舗の活性化、サービスの展開を行うことで、新たな収益源を確保しつつ、地元経済や観光業の発展に貢献し、地域社会との持続可能な共生を進めています。国内では熊本空港において、新ターミナルの運営を支援し、地域経済の活性化に寄与しています。2023年3月に開業した新ターミナルビルは、最新の設備と快適な空間設計により、利用者の利便性を大幅に向上させました。広々とした免税エリアを新設し、国内外の旅行者に人気の商品を豊富に取り揃え、空港の魅力度と収益性を高めています。また、海外ではパラオ国際空港やモンゴルの新ウランバートル国際空港においても、運営改善を通じて空港の利便性と収益性を向上させています。これらの取り組みを通じて、地域と密接に協力しながら、地域経済の活性化と持続可能な発展に貢献しています。



新ウランバートル国際空港旅客ターミナル



熊本国際空港旅客ターミナル



パラオ国際空港旅客ターミナル

TOPICS



羽田神社夏季例大祭への協力

当社グループでは、地域貢献活動の一環として、毎年羽田神社の夏季例大祭への協力を実施しています。2023年度は、グループ6社が参加し、天空橋付近の鳥居前で、給水所を開設し、冷茶を配布しました。



小学生向け学習教材の共同制作と寄贈

当社と株式会社Gakkenは、羽田空港のお仕事について興味を持っていただけるよう、学習教材を共同制作し、Gakkenを通じて、全国すべての小学校・特別支援学校に20,000部、公立図書館と児童館に4,000部を寄贈しました。



大田区小学生大絵画展

当社グループは、各空港関係者と共同で「大田区小学生大絵画展」を実施しています。「羽田空港」をテーマに、東京都大田区の小学校に通う生徒の描いた作品を各ターミナルに展示し、次世代の成長をサポートしています。



マテリアリティ

人財育成

マテリアリティについての基本的な考え方

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

取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年	2023年度実績
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	採用者における中途採用者の割合16% 新卒採用における建築系・語学堪能者割合23% 一人当たり育成時間10.8時間
	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	産産連携、産学連携:4名(延べ24名) 外部出向者数:21名
従業員エンゲージメント向上	「自ら考え挑戦する人財」を促進するインナーブランディング活動(プラスワンプロモーション)の全グループ役職員への浸透	2025	グループ20社の企業ロゴを刷新、統一 新企業ロゴ「ブランドブック」、社内報特別号配布

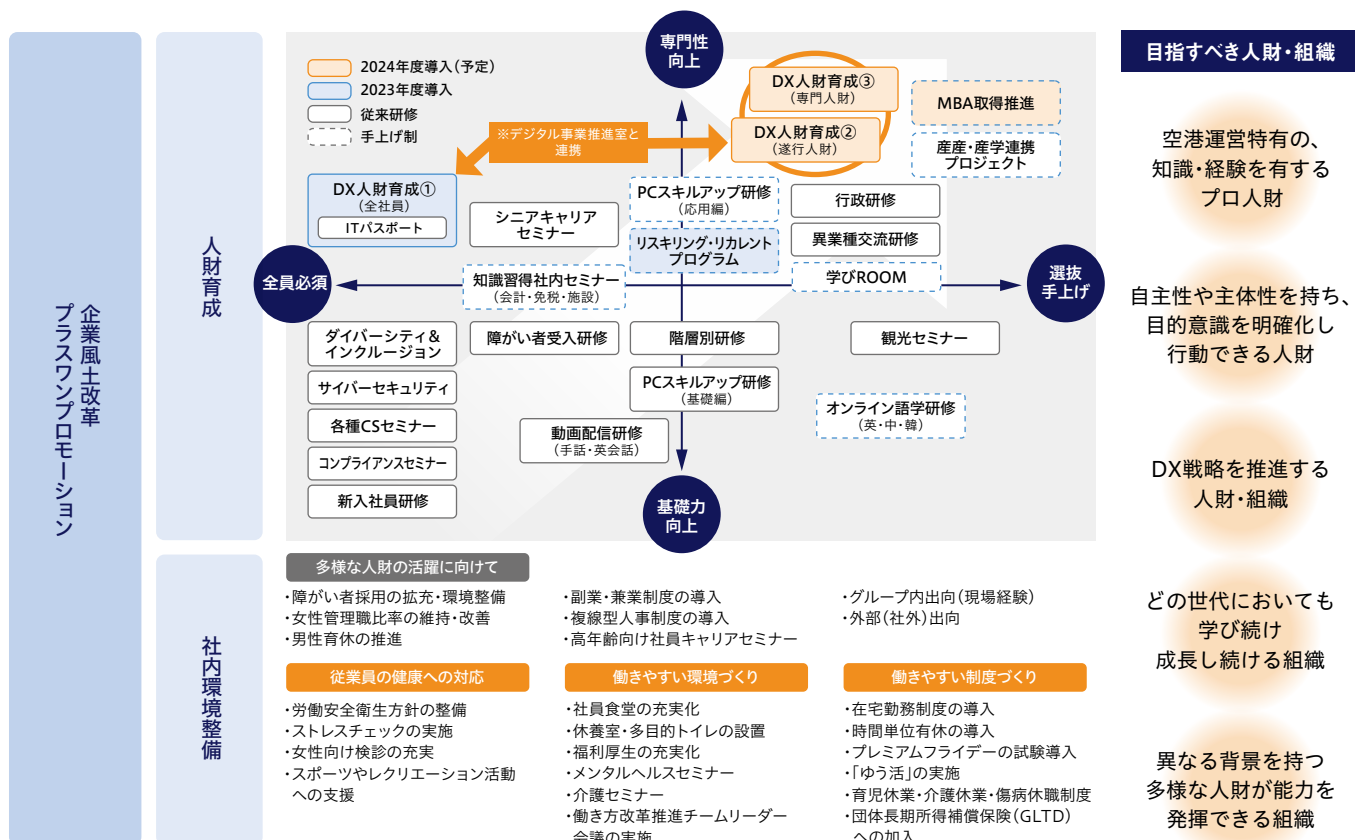
主な取り組み

当社グループでは、組織・人財戦略(P.37参照)に基づき、当社グループの役職員として必須の能力を養う一律の研修から、職階に応じた階層別の研修、空港運営特有の知識やDXなど専門性に特化した研修、社内アカデミーや手上げ制のプログラムなど役職員の自主的な学び・挑戦をサポートする、多様な教育・研修制度を設けています。

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

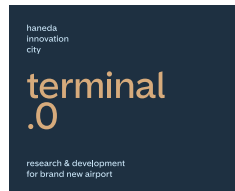
人財育成方針「自ら考え挑戦する人財」の活躍

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



産学連携プロジェクト

「自ら考え挑戦する人財」の育成に向け、若手社員に新しいことへのチャレンジを促進する機会を創出し、新規事業の企画・立案に向けた経験やスキルを涵養するため、社内公募により産学連携プロジェクトを実施しています。2023年度は東京大学工学部産学協創教育講座と連携し、実地調査や議論を実施し、「Emotional Airport」というコンセプトメイキングを行いました。創出されたコンセプトについては、当社の研究開発拠点である「terminal.0 HANEDA」にて参画企業と具現化に向けた検討を進めています。



東京大学工学部 産学協創教育講座

コンセプトメイキング

企業向けプレゼンテーションの様子

学びROOM(社内アカデミー)の実施

自主的な学び・意見交換を創出する「場」として、また部署や年次の垣根を超えた学習・交流、ナレッジの共有の機会を創出するため、社内アカデミー「学びROOM」を実施しています。

2023年度は若手～中堅社員を中心に、中期経営計画やサステナビリティに係る内容をはじめ、社員のこれまでの経験(海外駐在や大学院での学び)、男性育休等や働き方に関するテーマを13講座開催し、約80名の社員が参加しました。



職場におけるウェルビーイング



仕事と育児の両立(男性編)

リスキング・リカレントプログラム

当社では、多様な人財が活躍できる環境に向けて、高年齢者処遇制度の見直しを実施し、定年の年齢を「65歳」にするとともに、役職定年制を廃止し、定年後再雇用制度についても、最長で「70歳」まで行う制度としています。ベテラン社員が培ってきた経験やスキルを発揮し、今後の各事業の発展・業務効率化に貢献できる環境を整備するとともに、キャリア面談やリスキング・リカレントプログラムを実施し、今後のキャリアビジョンの形成、さらなるスキルの向上を図ることで、シニア世代においても学び続け、成長し続けることを目指しています。



シニアキャリアセミナーの様子



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

変動の時代において、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。自主的な挑戦の機会として「産学連携プロジェクト」では昨年度はコンセプトメイキングの後、具現化に向け他企業との協働まで発展いたしました。また自主的な学びの場である「学びROOM」においても年々参加が増加し活性化しています。今後も新たな一歩により、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、そして学び成長し続ける組織を目指してまいります。

マテリアリティ

DEIの推進及び人権の尊重

マテリアリティについての基本的な考え方

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

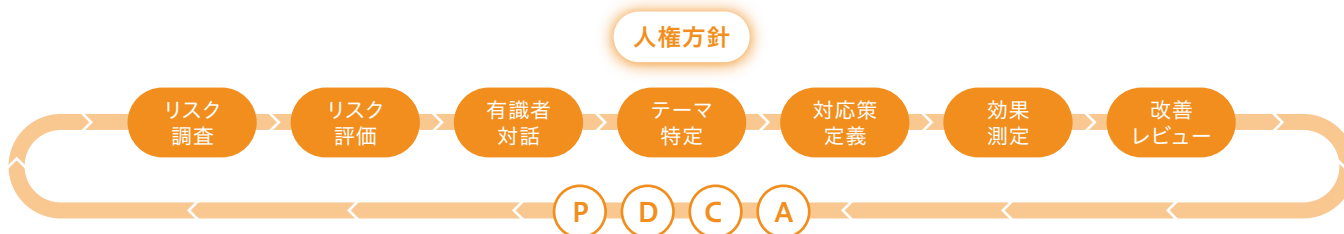
※ DEIとは、ダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公平性)、インクルージョン(包摂性)の略称

取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年	2023年度実績
DEI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	男性の育児休業取得率:88.9%、 女性管理職比率:38.8%
	障がい者雇用率6.6%※単体	2025	障がい者雇用率:3.6%
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	人権リスク調査を実施し、課題・対応策 を特定 達成 主要取引先にアンケート実施
	→ 人権リスク調査において特定した課題への対策の実施	2025	—

主な取り組み

人権デューデリジェンスの実施

事業活動におけるDEIや人権の尊重を推進するため、人権・調達に係る方針類を定めるとともに、人権デューデリジェンス(以下、人権DD)を実施しています。2023年度は、下記プロセスに沿って課題として取り組む人権上のテーマを特定し、そ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。人権DDのプロセスを通じて、各ステークホルダーとの持続的な関係構築を図ります。



課題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す。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、清掃領域についてはヒアリングを実施しました。



清掃領域の協力会社へのヒアリングの様子

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るため、サプライチェーン上の人権リスク把握を進めています。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、アンケートによる人権リスクの把握を行いました。今後、ヒアリング等を実施し、負の影響が確認された場合には、改善策を協議します。

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

多様な人財の活躍に向けて

男女間賃金格差の分析

当社において、同一労働における男女間賃金格差はありません。主な要因を以下のとおり分析しています。

男女間賃金格差(全労働者)	2023年度実績: 84.7%
男女間賃金格差(正規雇用労働者※1)	2023年度実績: 87.2%
男女間賃金格差(非正規雇用労働者※2)	2023年度実績: 48.2%

※1 出向者を除く ※2 部長級の嘱託社員・審議役と中途社員(障がい者雇用含む)の合算値

1. 正規雇用労働者

平均年齢(男40.2歳、女36.6歳)、平均勤続年数(男14.7年、女14.1年)の差異による賃金格差への影響は大きくないと考えられます。一方、管理職層への登用を進め、女性管理職の比率は約40%となっておりますが、部長級における比率は20%程度であり、上位管理職への登用の差が賃金格差に影響しています。この改善を図るべく、課長級(男女共)管理職への上級役員による1to1のメンター制度を導入し、上位管理職への育成を強化してまいります。

2. 非正規雇用労働者

非正規労働者の内、中途社員(障がい者雇用含む)は約半数(47.3%)が女性であり、男女間の賃金差はありません。一方、外部から招聘する部長級の嘱託社員・審議役は、ほぼ男性となっております。後者の賃金が職務内容や責任の重さなどにより、前者の約2倍の水準となっているため、双方の男女構成の差が賃金格差に影響しています。

DEIセミナーの実施

さまざまな背景や属性にとらわれず、多様な人財が個々の能力を発揮できるような職場環境を構築するため、DEIセミナーを実施しています。また、障がい者雇用の推進にあたり、全社員を対象に一般的な知識に関する研修を実施するとともに、実際に受け入れを行う部署に対しては、臨床心理士による講習会を行い、働きやすい環境づくりに努めています。



障がい者受入研修の様子

多様性のある社会に向けて

HANEDA BLUE WEEK

国連の定める「世界自閉症啓発デー」と厚生労働省の定める「発達障害啓発週間」にあわせて、羽田空港におけるDEIの事例紹介を行う展示イベントを実施しました。イベントでは株式会社JALサンライト、ANAウィングフェローズ・ヴィ王子株式会社にもご協力いただき、各社所属スタッフによる作品展示も実施し、多様性あふれる社会への理解促進に向け発信しました。



HANEDA CACAO JOURNEY

2024年2月に開催した催事「HANEDA CHOCOLATE JOURNEY」では、サステナブルの観点から世界各地のカカオ産地が抱えているさまざまな課題に対し、フェアトレードや農園支援を通して改善・解決に取り組んでいるブランドを「HANEDA CACAO JOURNEY」として展開いたしました。チョコレートを通して、サステナブルな社会に貢献していきます。



VOICE



日本空港ビルディング株式会社
リテール営業部
業務課 主任

戒能 匡彦

リテールを通じて、サステナブルな世界を実現する

世界各地でカカオ農園の課題解決に取り組む日本ブランドのチョコレートを集めた「HANEDA CACAO JOURNEY」が始まったのは、サステナビリティを推進する中で、自身の担当するリテールの分野、担当する企画で「何ができるのか」と思ったことがきっかけでした。カカオ産地が抱える多くの課題を知り、それと同時に、フェアトレードや農園支援で改善・解決に取り組んでいるブランドがあることを知りました。それぞれのブランドに声をかけ、共に思いを共有することで実現に至りました。多様なお客さまが訪れる羽田空港において、このような取り組みを実施・発信することは、大きな意義があると感じています。“人にも環境にもやさしい先進的空港”に基づき、リテールを通じてサステナブルな世界の実現に貢献していきます。

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基本的な考え方

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	2023年度実績
コンプライアンスの徹底	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	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:0
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	達成 取引金額等をベースにTier1を特定し、570社に周知済
	→ サステナブル調達ガイドライン適合調査の回答率及び適合率の継続的改善	2030	—
	有識者との対話 年2回	毎年継続	有識者との対話実績:2回

※ 2022年度に取引実績のある主要取引先

主な取り組み

コンプライアンスの徹底

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事業活動を行うため、「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。

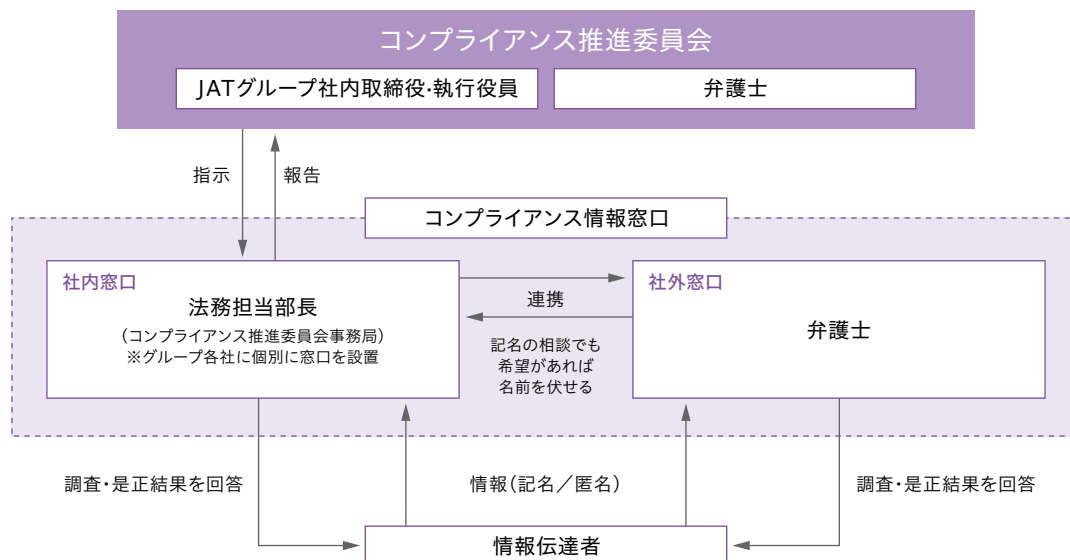
2023年度実績

e-ラーニングテスト合格率

99.1%

コンプライアンス情報窓口周知率

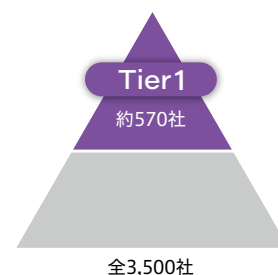
86.7%



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ています。現在当社グループと取引のある約3,500社のうち、全体取引額の上位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年度のKPIとして掲げていた主要取引先へのガイドライン周知を、サプライチェーン分科会が主導となって実施しました。また、サステナブル調達ガイドライン適合調査を実施するとともに、人権分科会と連動して、人権リスクが高いとされた事業分野について追加でのアンケート調査も実施しています。

今後についても、サステナブル調達ガイドライン適合調査を毎年継続的に実施し、回答率及び適合率の向上に努め、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

公平・公正で 誠実な取引の実施	(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	人権の尊重	(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
安全性と 品質の確保	(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	環境への配慮	(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)

アンケート適合率

当社グループでは、サステナブル調達ガイドラインに則り、サプライチェーン全体を含む事業活動全般における環境課題や社会課題に留意し、公正かつ誠実な取引を目指しています。取引先においても、本ガイドラインの理解と遵守をお願いしており、より一層のサプライチェーン全体のサステナビリティ向上を目指し、アンケート調査を実施しました。

主な調査項目

1. 「日本空港ビルグループサステナブル調達ガイドライン」へのご認識
2. 公平・公正な取引
3. 安全性と品質の確保
4. 人権の尊重
5. 環境への配慮 等

結果

回答率 39%、適合率 67%

毎年継続的にアンケートを実施し、
回答率及び適合率の向上に努めてまいります。

有識者との対話

当社グループでは、サステナビリティガバナンス体制を強化するため、年に2回の有識者との対話をKPIとして掲げており、2023年度においても有識者対話を2回実施いたしました。



人権に関するダイアログの様子

人権に関する有識者とのダイアログを実施し、人権DDにおいては、ダイアログでの内容を反映し人権上のテーマを特定しました。



経営層向けセキュリティ研修の様子

当社グループ会社の経営層を対象に外部講師を招き、昨今のサイバーセキュリティの脅威や経営者として取るべき対応について講話を行いました。

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基本的な考え方

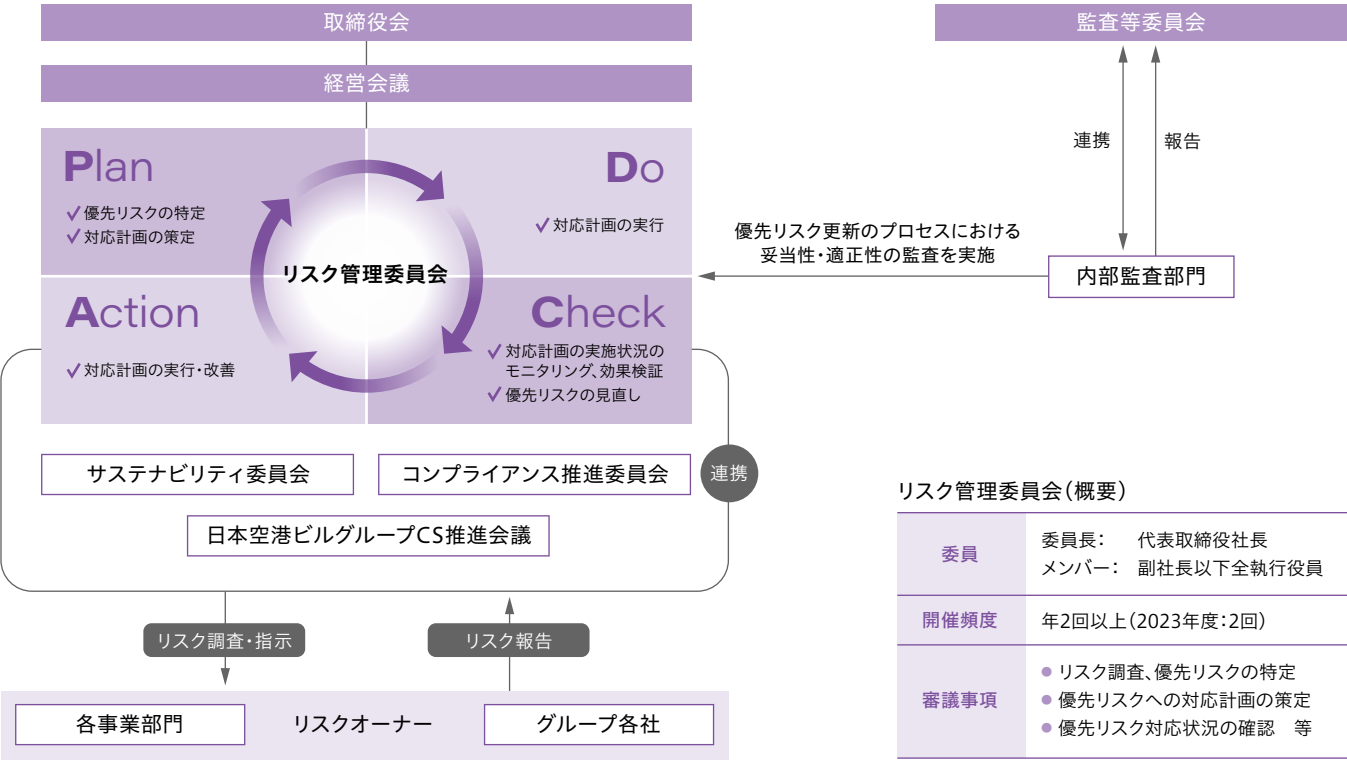
空港旅客ターミナルの運営という公共性の高い事業を行う当社グループにとって、事業の継続性を確保することは社会的な使命であります。新たなリスクが出現する不確実性の高い社会において、事業環境を取り巻くリスクを把握し、対策を講じることで、組織にレジリエンスを確保・維持し続けていくことは重要な課題であると認識しています。

取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年	2023年度実績
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	達成 リスク管理委員会設置、優先リスクの特定 リスク管理委員会を2回開催し、PDCAを回している
	→ 優先リスクに対し、半期ごとにPDCAを実施	毎年継続	—
サイバーセキュリティ対策の強化	サイバーセキュリティ対策不備によるターミナルビル運用への重大な影響発生件数ゼロ	毎年継続	サイバーセキュリティ対策不備によるターミナルビル運用への重大な影響発生件数:0

主な取り組み

リスクマネジメント

当社を取り巻く環境与件、マテリアリティに係る環境・社会課題の動向、調査機関等が発行するリスク情報等を参考に、サステナビリティ委員会やコンプライアンス推進委員会等と連携し、各事業部門やグループ各社等に対するリスク調査を実施し、影響度及び頻度(拡大速度)を考慮した2軸での評価を行い、当社の事業にとって重要性が高いと評価したリスク(優先リスク)を18項目特定しています。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、半期に1度、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るほか、内部監査部門において、優先リスク更新のプロセスにおける妥当性・適正性の監査を実施しています。



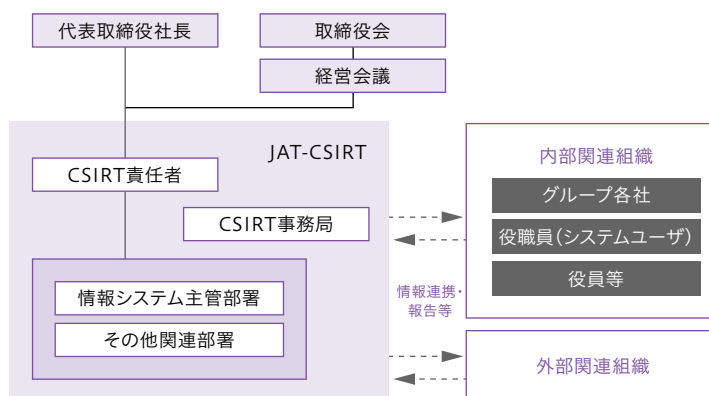
優先リスクへの対応

特定された優先リスクについては、危機管理(外的要因)、業務プロセス(内的要因)、経営基盤、事業環境変化の4つの分類を実施し、リスク管理委員会が、リスクの「回避」、「軽減」、「転嫁」、「受容」の視点で、損失の防止と機会の進展の両面から、リスクへの対応計画を策定、リスクオーナーに対する指示と支援を行っています。リスク管理委員会での審議内容及び対応計画は、経営会議において戦略との整合性を踏まえた審議がなされた後、取締役会に報告され、管理監督を受ける体制となっています。構築したPDCAサイクルを適切に運用し、統合的なリスクマネジメントプロセスを実施することで、全社的な企業体質の強化と総合力の向上に努めています。

分類	優先リスク
危機管理(外的要因) 顕在化を抑止する必要があるリスク	・テロ・破壊活動 ・空港機能の著しい低下(自然災害・事故) ・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) 顕在化を抑止する必要があるリスク	・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	・人材不足・育成不足・エンゲージメント低下 ・グループガバナンスの不足 ・DEI推進・人権尊重の不足 ・財務制限条項抵触 ・同意なき買収
事業環境変化 外部環境の変化による顕在化が想定され、経営戦略において損失の防止もしくは機会の伸長及び転換が求められるリスク	・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

サイバーセキュリティ対策の強化

当社はDX戦略に基づきさまざまなデータの収集及び利活用を推進しており、それに伴いサイバー攻撃等のセキュリティリスク増大が懸念されるため、DX推進と同時に、事業継続や情報資産を守るためのサイバーセキュリティ対策の強化、ならびにグループ会社のITガバナンスにも取り組んでいます。24時間365日の常駐監視体制による安定したITシステム稼働に加え、有事の際にはITシステム運用継続計画(IT-BCP)に基づき、速やかな初動対応の実施やCSIRT(サイバーセキュリティに関わる全社的対応体制)の立ち上げ、迅速な復旧に努めることとしています。また日頃から役職員へのセキュリティ教育も実施しています。



主な取り組み

セキュリティ基準等の整備

情報セキュリティに関する各種法令、国が定める指針・ガイドライン等を基に、IT-BCPを策定、運用しています。

ITシステムのセキュリティ対策

OSやソフトウェアの定期的なアップデートや、システムへのアクセス時における多要素認証の導入等、基本的な対策に加え、旅客ターミナルビルを支える施設・設備系システム、ECサイト、各事業部門や管理部門を支える基幹業務システム等のさまざまなシステムに対し、IT-BCPに基づいたセキュリティ対策状況の点検と必要なセキュリティ対策を講じています。

従業員のセキュリティ教育・啓発

機密情報の窃取を狙った標的型攻撃メールへの対応力を高めるため、全職員を対象に攻撃メール模擬した訓練を実施しています。また、定期的にe-ラーニングによる学習やテストを実施し、セキュリティ意識の醸成に努めています。

インシデント発生時の対応訓練

非常事態発生時にCSIRT体制を有効に機能させるため、内閣府や警視庁が主催するインシデント対応訓練に参加しています。

情報共有体制の強化

国土交通省、内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)、警視庁等、国の関係機関がとりまとめる各協議会に参画し、他の空港・航空分野の事業者等と情報共有を行っています。

ステークホルダーとのコミュニケーション

日本空港ビルグループでは、さまざまなステークホルダーの皆さまに当社グループへの理解をより一層深めていただくためには、当社の情報媒体による適時適切な情報発信に加えて、ご意見への対応や対話等のエンゲージメント活動を通じて、双方向のコミュニケーションを図り、活発化させていくことが重要であると認識しております。当社グループへ頂戴したご意見やご期待を踏まえ、持続可能な関係性を構築することで、経済社会の発展に貢献しながら、当社グループの事業活動の成長につなげてまいります。

当社グループにおける情報開示・発信体系



各ステークホルダーとのエンゲージメント

ステークホルダー	サステナビリティ基本方針	コミュニケーション方法
 お客さま	私たちは、日本の空の玄関口として、お客さま本位(利便性・快適性・機能性)の旅客ターミナル運営に努め、デジタル技術も積極的に活用しながら継続的にサービスやオペレーションの改善に取り組み、最高のおもてなしを提供します。	・羽田空港ターミナルインフォメーション(お客さま窓口) ・WEBサイト ・ショッピングサイト ・羽田空港公式アプリ ・ソーシャルメディア
 パートナー	私たちは、航空会社、テナント、協力会社をはじめとするパートナー及び国と一体となって安全・安心な空港づくりやオープン・イノベーションを推進し、相互の発展を目指します。	・エアライン連絡会 ・テナント連絡会 ・テナントへの教育慣習・セミナーの実施 ・各種サービス協議会 ・サステナブル調達ガイドラインアンケートの実施
 従業員	私たちは、役職員の心身の健康と安全に配慮し、空港に関わるさまざまなフィールドで個々が持つ多様な能力を発揮しながらやりがいを持って働けるよう、人材育成や職場環境づくりに注力します。	・プラスワンプロモーションの実施 ・業務改善提案制度 ・CS表彰制度 ・社内報の発行 ・従業員ストレスチェックの実施 ・コンプライアンス情報窓口(内部通報窓口)の設置
 地域社会	私たちは、周辺地域とのパートナーシップにより首都圏の発展に貢献するだけでなく、航空ネットワークの中心として全国の空港とも連携して国内の空の移動を活性化させ、日本全体の地域社会との共存共栄を図ります。	・全国空港事業者協会への参画 ・各自治体と連携したシティプロモーション ・羽田空港施設見学ツアーの実施 ・社会貢献活動 ・地域行事への参加
 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。	・株主総会 ・決算説明会 ・スモールミーティング ・国内外投資家との個別面談 ・株主通信・WEBサイト・統合報告書
 地球環境	私たちは、脱炭素社会や資源循環型社会への移行に向けて、地球温暖化対策や3Rの推進など事業活動に伴う環境負荷を低減させると共に、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。	・東京国際空港エコエアポート協議会 ・TCFD・TNFD提言に沿った情報開示 ・TCFDコンソーシアムへの参画 ・TNFD Forumへの参画
 共通	私たちは、絶対安全の確立のもと、事業活動の脅威となるリスクを適切に管理すると共に、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。	・東京国際空港業務継続計画(A2-BCP)への対応 ・事業パートナーを含む総合防災訓練 ・パートナーシップ構築宣言への賛同

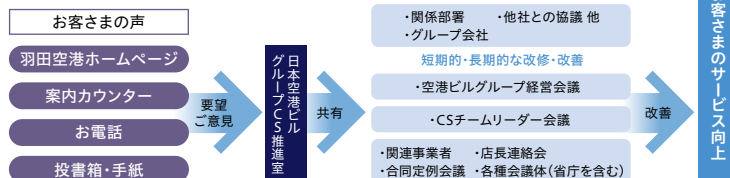


お客さま

お客さまの声を形に

羽田空港に寄せられたお客さまからのご意見・ご要望について、管轄部署や事業パートナーと連携し改善させることで、さらなるサービス向上に取り組んでいます。

お客さまの声受付フロー



改善事例

一般旅客の共用スペースに車椅子利用者の方が飲食できる環境を整えました。



パートナー

事業パートナーとの連携



テナント会総会の様子

事業パートナーとの連携強化及びターミナル全体でのサービスレベル向上を目的に、当社を中心としたテナント会を組成し、各事業者との情報共有・コミュニケーションを図る場として、年に1回テナント総会を開催しています。また、そのほか共有事項や要望については、毎月開催される店長連絡会やテナント間とのコミュニケーションツール(BOND GATE)を通じて実施することで迅速な対応につなげています。各テナントや空港に関する基本的な研修に加え、CS関連や手話研修等についても機会を提供しています。



従業員

従業員エンゲージメントの強化



褒める文化の醸成に向けた施策を推進

従業員とのコミュニケーション促進に向けて、若手社員を中心とした会議を組成し、現状の課題について議論やグループワークを実施し、課題解決案を策定、新たな制度・取り組みの導入を進めています。社内における業務効率化やナレッジ共有策、また褒める文化の醸成により、社内コミュニケーションの促進を図り、働きやすい・働きがいのある環境づくりを強化しています。



地域社会

地域社会との連携



当社は、国内最大級のファッションとデザインの祭典である「東京クリエイティブサロン2024」において、2024年3月に第2ターミナル国際線出発ロビーで「ファッション神輿」の展示を実施しました。これは大田区立羽田小学校の子どもたちとのワークショップで制作を実施し、子どもたちの夢が描かれた1,500枚もの紙飛行機の装飾で飾られました。さらに2024年6月10日の「夢の日」に夢が叶うようにとの願いを込め、東京羽田穴守神社に奉納されました。今後も当社グループでは、地域社会と連携し、次世代を担う子どもたちの成長を支援してまいります。



株主/投資家

IR活動の実施



IR説明会の様子

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。その他、スモールミーティングやコンファレンス、個別面談等を含め、2023年度は約200件の面談を実施し、株主・投資家との対話を図っています。

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)

社外取締役メッセージ

World Best Airportになるために
すべてのボードメンバーが
本気で議論を交わしています。

社外取締役 川俣 幸宏

Outside direc



社内だけの議論の限界を超えるために、 社外の視点を活用

不確実性がさらに増す昨今の事業環境において、リスクをとりながら意思決定していく難しさは、私も経営者として理解しています。どれだけ優れた経営者やボードメンバーでも、社内メンバーのみでの意思決定や議論は、視点が内部に偏りがちで、時として広い視野を持つことが難しい場合があります。そこで社外取締役が客観的な視点で指摘や提言をさせていただき、より多角的でかつ長期的な視点をふまえた本質的な議論を経て、結論に導いていくまでのサポートを行うことが、私たちの役目だと捉えています。

当社の取締役会は、さまざまなバックボーンをお持ちの方が揃っていますので、いろいろな意見が飛び交い、非常に活発な議論が展開されています。厳しい指摘があっても丁寧にご回答をいただけますし、客観的にみても、実効性が担保されている取締役会であるという印象を持っています。

私個人としては、羽田を起点とした交通インフラの一角を担う企業の経営者として、さまざまな法律などの規制のなかで、いかにお客さまの安全性や快適性を追求しつつ事業を進めていくのか、という点において、自分のキャリアを活かした提言ができればと思っています。

長期ビジョン達成に向けた経営改革と 戦略が着実に進んでいます

戦略もとても明確です。「To Be a World Best Airport」という長期ビジョンの実現に向けて、自分たちの事業をレベルアップしていこうとする意思のもと、経営計画や個々の戦略が策定されています。日本だけでなく世界で評価される空港になるために、これまで培ってきたノウハウをどう次に活かしていこうか、この次にどんな打ち手そして目標を描いていくべきか、という議論が常に展開されています。

また2024年5月には、取締役会において業績連動型株式報酬制度の導入を決定しました。やはり長期的な戦略を進めていくうえ

で、株式報酬の導入は大きな意味を持つと思います。それを今回主要グループ子会社の役員まで導入することに決めたのは、長期視点の取り組みに対して、きちんとインセンティブになるような制度設計をしていこうという意味によるもので、着実に戦略が進んでいくことを期待させるものであると思います。



若手執行役員等にも 取締役会での説明機会を

取締役会でより議論を深めるための改善点を一点だけ挙げるとすれば、課題抽出の過程がもう少し見えるといいと思います。取締役会に上げられる課題は、内容がかなりブラッシュアップされ、わかりやすく整理されているのですが、裏を返せば、社内でどう議論がなされてきたのか、そのプロセスが見えづらくなっているとも言えます。それを共有いただける機会があると、私たちも臨場感を持って議論に参加ができますし、議論の質もさらに高まるのではないのでしょうか。例えば若手や中堅の役員が取締役会で説明を行ってもらうなどの機会があってもいいでしょう。当社には優秀で将来の可能性を感じる方がたくさんいます。彼らの参加機会を増やすことは、後進育成の機会につながる話でもあります。さらにいえば、私たち社外取締役が、そのような将来への提案を私たちが議題に載せるべくもっと働きかけていくべきですね。

羽田空港の施設が持つポテンシャルは、まだまだ高いと考えています。空港利用の利便性を底上げしていくことで、羽田空港は日本や世界の中で今後ますます重要な役割を果たしていくことになるでしょう。私はそのためのサポートや提案をどんどん行っていきたいと考えています。



予定調和で終わらない取締役会では、 「公共性と企業性の調和」の具現化に向けた 活発な議論が展開されています。

社外取締役 監査等委員 武田 涼子

tor message

「公共性」を踏まえた考え方や視点の提供

社外取締役として、私に期待されている役割は、弁護士でありかつ企業内の不正を調査する公認不正検査士でもあることを活かして、当社において、コーポレートガバナンスが保たれ、コンプライアンスが遵守されているかをチェックすることであると思います。また、「公共性と企業性の調和」という基本理念を掲げる当社にとって必要となる示唆を求められているものと想定しています。私は、金融庁の自動車賠償責任保険審議会の委員や、法務省の司法試験の考査委員なども務めており、公益のための仕事をさせていただくことも多いです。そのような公共性をも考えた視点から、単なる利益追求にとどまらない当社のあるべき社会的役割と長年にわたり培われてきた企業文化に沿った提言を行うことが私の責務だと考えています。

また、当社がこれから新しい空港の魅力を創出していくなかで、データの利活用がより重要になると考えています。私は個人情報報の取扱いやデータ保護の専門家として、サイバーテロ攻撃を受けた企業のリカバリー支援やデータセキュリティ等にも携わっており、それらの経験を当社のデータ戦略にも活かしていきたいです。



活発な議論が展開されている取締役会

当社の取締役会は、形式的な予定調和で終わることがありません。社外取締役も自由闊達に意見を述べる場が常にあります。また事前の説明が丁寧に行われているので、その分、取締役会

では建設的な話に集中できています。取締役会における議論の実効性をいかに高めるかという点を、事務局が常に考えていることが感じられます。また、取締役会に上程される議題には、必ずコンプライアンスの視点から確認された内容が含まれています。当社の実務につき、法務部門が精査を行い、内部監査と監査等委員会の連携も強化されています。これらにより、ガバナンスの実効性が高められています。

取締役会の内容としては、中期経営計画に沿って、どのように当社の理念を具現化していくか、という議論が中心で、サステナビリティに関する議論も多いです。サステナブル経営の視点は、これからの企業経営には不可欠であるということを、全役員が肝に銘じて議論を進めているように思います。

将来ビジョンを語る機会を増やしたい

取締役会を今後さらに進化させるために、中期経営計画から視点を広げて、今後当社が中長期的にどのように変わっていくべきかという方向性について、より多くの点を議論できる場になるよう、機会を作っていきたいです。また、トップ以外の役員や、若手社員などが、これからの当社がどのようにあるべきか、より多くの関係者との対話の機会を増やしていきたいです。

また、現在はDX推進に注力している最中であり、当社にはまだまだ伸びしろがあります。データ活用への需要は大きく、すでに待ったなしの状態、改革を飛躍的に進めていくべき領域だと考えています。羽田空港は、世界的にとっても高い評価をいただいていますし、私の実感としても利用するたびに発見があり、清潔感があって素晴らしい空港だと感じています。海外各国の先進的な空港を体験すると、新しいシステムや制度が導入されているところも多く、羽田にもまだやれることはいろいろあるのだと気付かれます。

当社が目指す「To Be a World Best Airport」を実現するためにも、当社の使命とあるべき姿を考えながら、快適で先進的な空港づくりに向けて、取り組んでいきたいと思っています。

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、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、事業経営の有効性及び効率性を高め、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>

コーポレートガバナンス強化の変遷

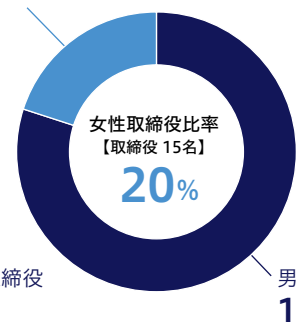
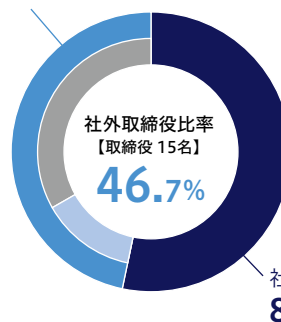
これまでの動向

- 1953年～ ・ 社外役員の選定
- 2003年～ ・ 任意の報酬諮問委員会の設置
- 2004年 ・ 社外監査役の増員(2名→3名)
- 2009年 ・ 執行役員制度の導入
・ 取締役定数の削減(25名→15名)
- 2015年 ・ 任意の指名諮問委員会の設置

社外取締役7名

うち、独立取締役5名(33.3%)

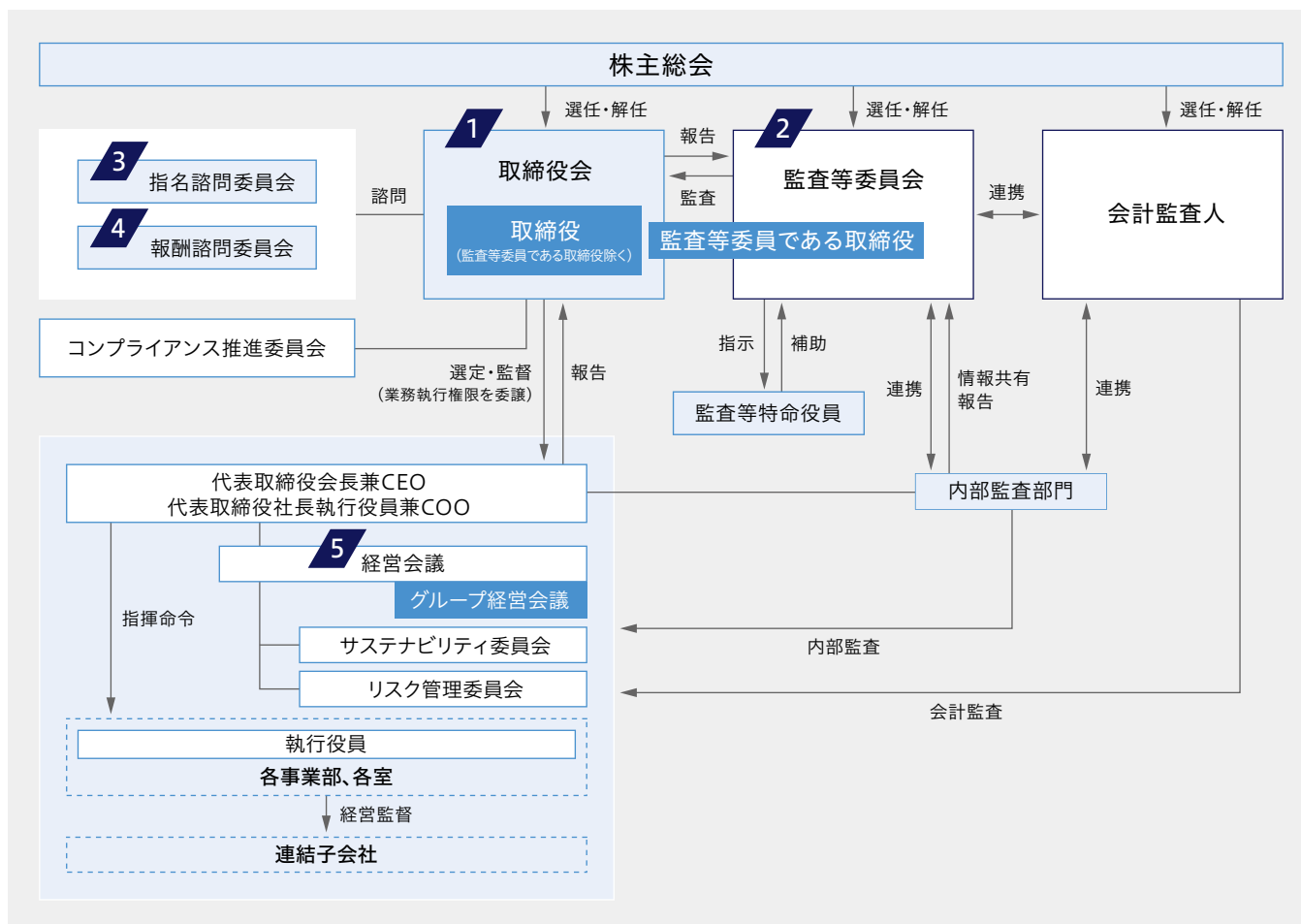
女性取締役3名



近年の動向

	経営計画	取締役会の構成	社外取締役／取締役総数	取締役会の実効性評価	機関設計	その他
2016	中期経営計画期間 2016～2020	社外取締役比率 26.7%	4名／15名 社内取締役 社外取締役	取締役会全体の 実効性に係る 自己評価・ 分析の開始		
2017						
2018						
2019						
2020		初の女性社内取締役を選任				
2021	中期経営計画期間 2022～2025	女性取締役数 (1名→3名) 社外取締役比率 46.7%	7名／15名 社内取締役 社外取締役		監査等委員会 設置会社へ 移行	プライム市場 移行 リスク管理委 員会の設置
2022						
2023						
2024						株式報酬制度 の導入

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 2023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	11回 2023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	2回 2023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	3回 2023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	44回 2023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。
※ 監査等特命役員は経営会議に出席しているほか、取締役会に出席できるものとしています。

スキルマトリックス

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

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

氏名	当社における地位	独立役員	専門性及び経験							
			企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス	グローバル	安全・保安	不動産・施設	営業・マーケティング	空港・航空
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			●		●	●	●		●
木村 恵司	社外取締役	●	●			●	●	●		
福澤 一郎	社外取締役		●	●			●			●
川俣 幸宏	社外取締役	●	●				●	●	●	
斎藤 祐二	社外取締役		●	●			●		●	●
柿崎 環	社外取締役監査等委員	●			●					
武田 涼子	社外取締役監査等委員	●		●	●	●				
岩崎 賢二	社外取締役監査等委員	●	●	●					●	

社外取締役の独立性判断基準

当社では、経営の透明性を確保するため、15名の取締役のうち7名の社外取締役を選任しており、そのうち5名を独立社外役員に指定しております。社外取締役の独立性判断基準については、以下のとおり定めています。以下の基準に該当する場合は独立性がないものと判断いたします。

1. 現在または過去10年間に於いて、当社及び当社グループ会社の業務執行者であった者
2. 当社の主要な株主または主要な株主である会社の業務執行者
3. 当社の主要な借入先である者または主要な借入先である会社の業務執行者
4. 当社を主要な取引先とする者または主要な取引先とする会社の業務執行者
5. 当社の主要な取引先である者または主要な取引先である会社の業務執行者
6. 当社から一定額を超える寄付または助成を受けている者
当社から一定額を超える寄付または助成を受けている法人、組合等の団体の理事その他の業務執行者
7. 当社から役員報酬以外に一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士またはコンサルタント等（当該財産上の利益を受けている者が法人、組合、事務所等の団体である場合には、当該団体に所属する者を含むものとする。）
8. 基準1. から基準7. までに該当する者（重要でない者を除く。）の配偶者または二親等以内の親族
9. 過去1年間に於いて、基準2. から基準7. までのいずれかに該当していた者

詳しくは、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照ください <https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/ir/000012618.pdf>

社外取締役の選任理由

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

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

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

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	16	5,225
非上場株式以外の株式	10	7,541

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企業価値向上に資するものであるか否か、当社財務への影響等を総合的に判断した上で適切に行使します。

取締役会の実効性評価

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
- 主な調査項目

・取締役会のあり方 ・取締役会の構成 ・取締役会の運営	・取締役会の議論 ・モニタリング機能 ・取締役のパフォーマンス	・取締役へのトレーニング ・取締役への支援体制 ・株主との対話
---	---	---

実効性評価のプロセス



実効性評価における課題と対応

上記アンケート結果を踏まえ、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。取締役（監査等委員含む）による自己評価及び第三者機関の分析なども反映し、実効性の強化と中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。

また、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基本理念、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。

2024年度

認識した課題

- 取締役に求められている必要な知識の習得に係るトレーニングの機会
- 取締役会の場以外での社外役員間の意見交換

取り組みとアプローチ

- 取締役に對するトレーニングの機会増加
- 社外役員間での対話機会の創出

役員報酬等に関する基本方針

取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定プロセスについては、客観性・透明性を確保することを基本方針としており、この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。

当社の取締役（社外取締役及び監査等委員を除く）の報酬は、固定報酬と業績連動報酬及び業績連動ではない非金銭報酬により構成し、業績連動報酬は短期業績連動報酬と中長期業績連動報酬で構成しています。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、社外取締役については、月次の固定報酬のみとしています。

短期業績連動報酬については、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ため、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。

中長期業績連動報酬については、2024年度から新たに業績連動型株式報酬制度を導入しています。役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託の仕組みを採用し、中長期的な業績及び企業価値向上への貢献意識を高め、株主の皆さまとの利害共有を図ることを目的としています。さらに、交付する株式数を中期経営計画における業績目標の達成度等と連動させ、業績目標の達成に向けた意欲を高めるものであります。

報酬の種類	支給方法	対象	
		取締役	社外取締役（監査等委員含む）
固定報酬	役位に応じた支給	●	●
業績連動報酬	短期 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においては個別の目標達成に応じて支給	●	—
	中長期（株式） 中期経営計画における業績目標の達成のための重要な財務指標及び非財務指標その他の取締役会が定める指標の目標達成度等（当初の期間は連結当期純利益、ROA（EBITDA）、自己資本比率及びSKYTRAX評価の達成度）に応じて0～150%の範囲で変動	●	—

業績連動報酬に係る指標実績（2023年度）

短期指標		中長期指標（2025年度目標値）	
営業収益（百万円）	217,578	親会社株主に帰属する当期純損益	200億円
営業損益（百万円）	29,527	ROA（EBITDA）	12%以上
経常損益（百万円）	27,225	自己資本比率	40%台への回復
親会社株主に帰属する当期純損益（百万円）	19,255	SKYTRAX 5Star Airport	受賞継続
※ 2023年度の業績連動報酬は網掛け部分の項目の実績に応じて算出しております。		SKYTRAX「World's Best Airports」：総合評価部門	TOP3
		SKYTRAX「World's Cleanest Airports」：清潔さ部門	No.1継続
		SKYTRAX「World's Best PRM/Accessible Facilities」 高齢者、障がいのある方や怪我をされた方に配慮された施設の評価部門	No.1継続

役員区分ごとの報酬等の総額（2023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）	353	272	81	10
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	—	—	—	—
社外役員	73	73	—	9

- 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）であります。
- 株主総会の決議（2022年6月24日開催の第78回定時株主総会決議）による監査等委員である取締役の報酬限度額は、監査等委員である取締役4名に対して、年額80百万円であります。
- 2024年6月26日開催の第80回定時株主総会において、当社の取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く。）に対する業績連動型株式報酬制度を導入することを決議しており、当社が拠出する金員の上限は、対象期間（原則として、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度）毎に、350百万円に対象期間の事業年度数を乗じた金額（1事業年度について350百万円）、取締役等に交付等を行うことができる当社株式等の数の上限は、各対象期間について、7.8万株に対象期間の事業年度数を乗じた株式数（1事業年度について7.8万株）で、当該株主総会決議に係る取締役の員数は8名であります。
- 上記の業績連動報酬の額は、当事業年度において費用計上した、取締役8名に対する役員賞与を記載しております。

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 三愛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]

三愛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 小松マテリア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]

小松マテリア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 経営企画副本部長
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]

事業開発推進部長、旅客ターミナル運営本部(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



専務取締役 執行役員

藤野 威

取締役会出席回数 9/10*

[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]

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

※ 2023年6月28日就任以降の出席状況



常務取締役 執行役員

松田 圭史

取締役会出席回数 10/10*

[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

※ 2023年6月28日就任以降の出席状況



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 12/13

【略歴、地位】

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

【重要な兼職の状況】

ANAホールディングス株式会社常勤監査役
全日本空輸株式会社常勤監査役



社外 独立

社外取締役(非常勤)

川俣 幸宏

取締役会出席回数 10/10*

【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

※ 2023年6月28日就任以降の出席状況



新任 社外

社外取締役(非常勤)

斎藤 祐二

【略歴、地位】

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

【重要な兼職の状況】

日本航空株式会社代表取締役副社長執行役員、グループCFO



社外 独立

社外取締役 監査等委員(非常勤)

柿崎 環

取締役会出席回数 13/13

監査等委員会出席回数 11/11

【略歴、地位】

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

【重要な兼職の状況】

明治大学法学部教授
三菱食品株式会社社外取締役
京浜急行電鉄株式会社社外取締役
株式会社秋田銀行社外取締役



社外 独立

社外取締役 監査等委員(非常勤)

武田 涼子

取締役会出席回数 13/13

監査等委員会出席回数 11/11

【略歴、地位】

1998年 4月 弁護士登録 西村総合法律事務所(現西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)入所
2014年 12月 シティユーワ法律事務所スペシャル・カウンセラー
2016年 2月 公認不正検査士(CFE)認定
2017年 6月 公益財団法人国際民商事法センター評議員(現任)
2020年 6月 アルコニックス株式会社社外監査役(現任)
2021年 6月 電気興業株式会社社外取締役(現任)
2022年 11月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 1月 シティユーワ法律事務所パートナー弁護士(現任)
2023年 3月 学校法人駒澤大学学外理事(現任)

【重要な兼職の状況】

シティユーワ法律事務所パートナー弁護士
公益財団法人国際民商事法センター評議員
アルコニックス株式会社社外監査役
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



社外 独立

社外取締役 監査等委員(非常勤)

岩崎 賢二

取締役会出席回数 10/10*

監査等委員会出席回数 7/7*

【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】

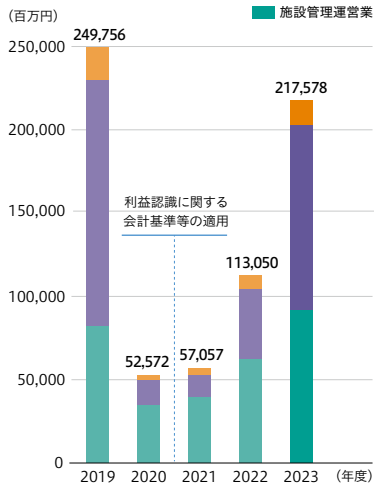
総合警備保障株式会社社外取締役

※ 2023年6月28日就任以降の出席状況

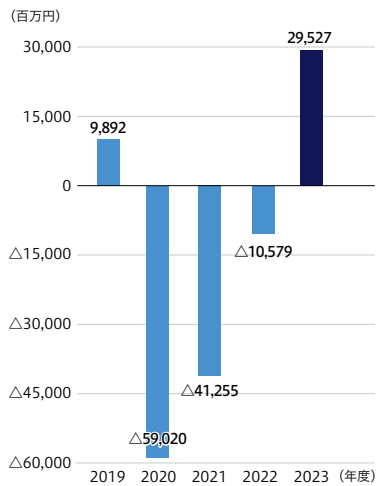
財務／非財務ハイライト

財務ハイライト

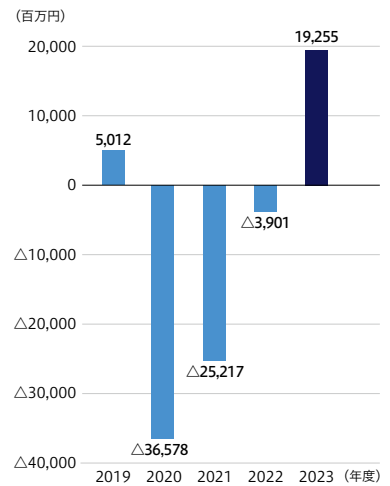
営業収益



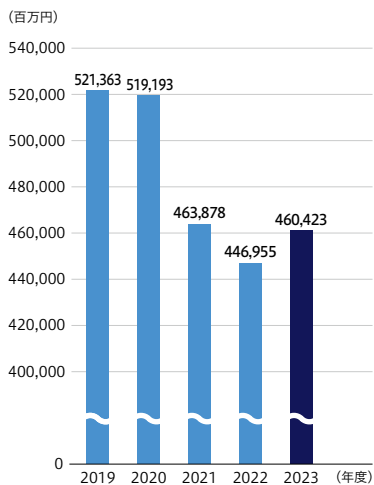
営業利益



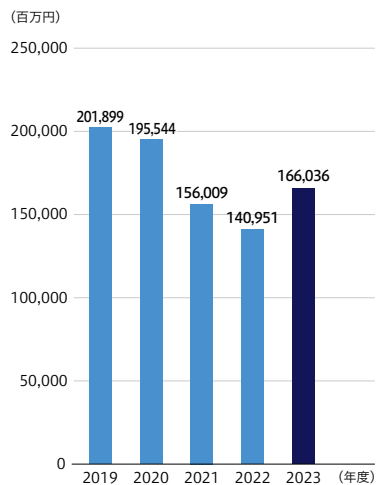
当期純利益



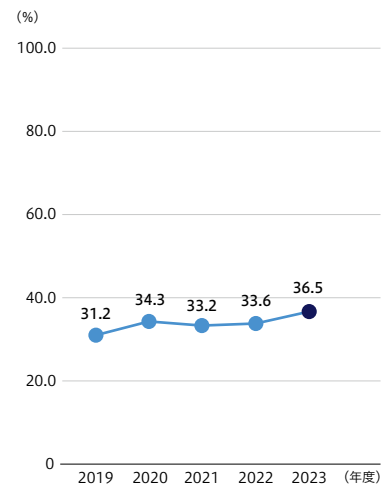
総資産



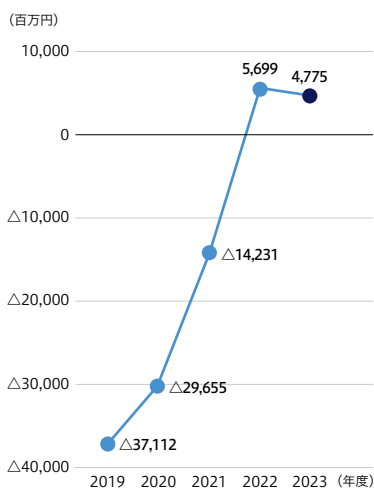
純資産



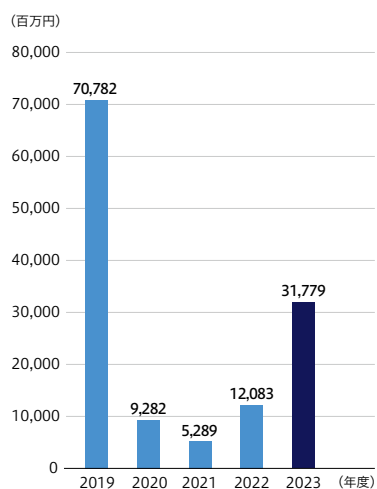
自己資本比率



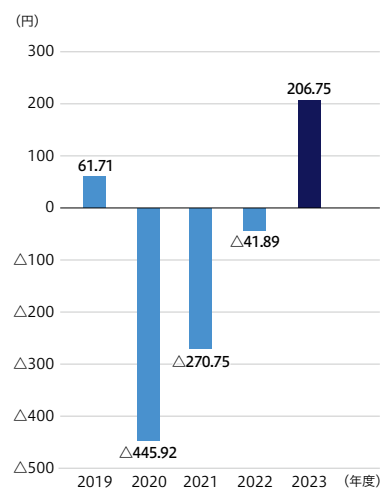
フリー・キャッシュフロー



設備投資額

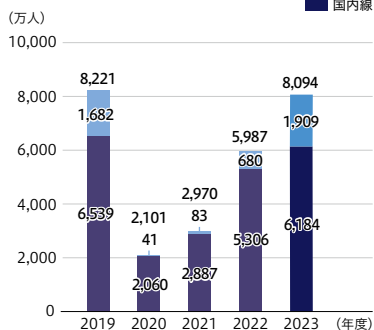


1株あたり当期純利益

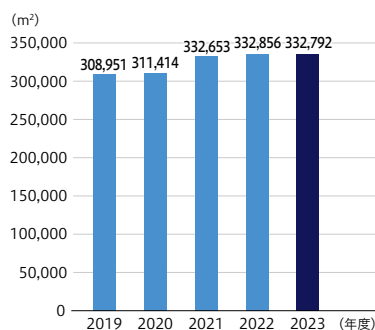


非財務ハイライト

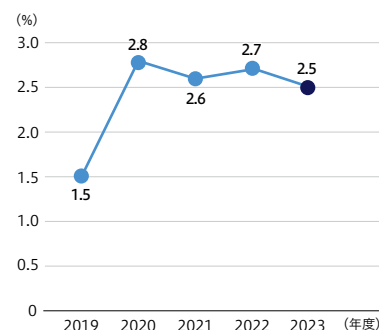
羽田空港旅客数



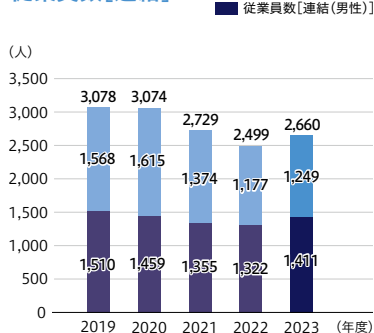
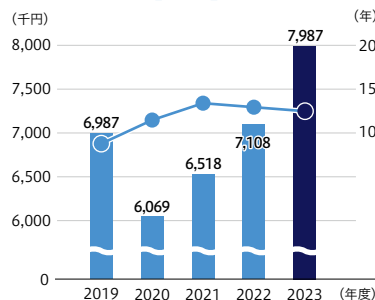
経営面積 貸付可能面積



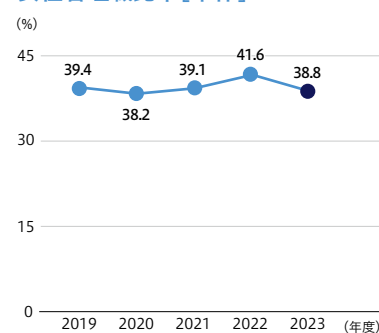
空室率



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

エネルギー投入量

種別	単位	2021年度	2022年度	2023年度
都市ガス	千Nm³	3,777	3,999	4,569
軽油	KL	177	264	477
ガソリン	KL	69	86	115
A重油	KL	2	5	12
灯油	KL	28	36	43
LPG	t	229	314	392
廃棄物焼却量	t	7,832	13,420	19,293
電力	MWh	130,557	154,015	169,916
冷温熱	GJ	401,975	448,519	507,631

GHG排出量

項目	範囲	2021年度	2022年度	2023年度
総排出量 (Scope1+Scope2)	連結	94,480	113,412	117,917
	羽田	88,420	104,851	110,758
	空港外他	6,060	8,561	7,159
Scope1	連結	13,673	17,472	22,534
	羽田	11,813	14,967	19,194
	空港外他	1,860	2,505	3,340
Scope2	連結	80,807	95,940	95,383
	羽田	76,607	89,884	91,564
	空港外他	4,200	6,056	3,819

資源関連

種別	単位	2021年度	2022年度	2023年度
水使用量	m³	—	744,004	1,082,124
排水量	m³	—	741,110	1,001,040
廃棄物発生量	t	3,755	6,115	9,118
第1ターミナル	t	1,863	2,574	2,866
第2ターミナル	t	1,397	2,042	2,679
第3ターミナル	t	495	1,499	3,573
廃棄物再利用量	t	1,220	2,317	3,730
第1ターミナル	t	517	779	891
第2ターミナル	t	473	679	951
第3ターミナル	t	230	859	1,888
リサイクル率	%	32.5	37.9	40.9

項目	2021年度	2022年度	2023年度
Scope3	76,753	228,735	330,131
1 購入した製品・サービス	—	113,819	137,307
2 資本財	17,862	45,474	104,372
3 Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	24,688	28,268	31,576
4 輸送・配送(上流)	3,881	10,193	23,135
5 事業から出る廃棄物	832	1,478	2,223
6 出張	—	45	119
7 通勤	—	—	1,868
13 リース資産(下流)	29,490	29,458	29,531

その他、ESG関連情報については、こちらをご参照ください。ESGデータブック <https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/sustainability/library/>



財務11ヵ年データ

	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	6,212	5,034	9,354	7,613
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(%)				
売上高営業利益率	4.2	5.7	5.5	4.6
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
ROA(EBITDA)	10.2	10.8	10.2	9.7
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				
期末株価(円)	2,681	7,280	4,000	3,865
配当利回り(%) ※10	0.5	0.3	0.8	0.9
株価収益率(PER) ※11	73.1	89.0	36.6	45.6
株価純資産倍率(PBR) ※12	2.2	5.4	2.8	2.6
EV/EBITDA倍率 ※13	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＝有形固定資産及び無形固定資産の増加額(除売却等の影響を除く)

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

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

※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 配当利回り＝1株当たり配当金額÷期末株価

※11 PER＝期末株価÷EPS

※12 PBR＝期末株価÷BPS

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

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	2023年度
225,953	273,618	249,756	52,572	57,057	113,050	217,578
13,429	22,481	9,892	△59,020	△41,255	△10,579	29,527
16,696	20,379	8,705	△57,320	△43,861	△12,064	27,225
11,776	33,004	5,012	△36,578	△25,217	△3,901	19,255
239,389	484,654	521,363	519,193	463,878	446,955	460,423
66,744	215,850	243,557	265,040	257,150	244,304	228,283
136,156	201,390	201,899	195,544	156,009	140,951	166,036
22,257	34,288	20,222	△4,387	△9,305	16,326	47,761
△28,474	△8,489	△57,334	△25,268	△4,926	△10,627	△42,986
9,438	19,152	21,644	78,228	△9,035	△12,641	△19,649
24,235	47,115	37,699	△24,710	△9,540	18,375	57,698
28,590	58,123	70,782	9,282	5,289	12,083	31,779
10,806	24,634	27,807	34,310	31,715	28,954	28,171
144.98	406.31	61.71	△445.92	△270.75	△41.89	206.75
1,641.82	2,011.61	2,001.83	1,910.83	1,655.32	1,613.62	1,805.67
44.00	45.00	32.00	0.0	0.0	16.0	67.0
5.9	8.2	4.0	－	－	－	13.6
9.2	22.2	3.1	－	－	－	12.1
7.4	5.6	1.7	－	－	－	6.0
10.7	13.0	7.5	－	－	4.0	12.7
55.7	33.7	31.2	34.3	33.2	33.6	36.5
0.2	0.8	1.1	0.8	1.0	1.0	0.9
30.3	31.2	51.9	－	－	－	32.4
4,065	4,675	4,175	5,440	5,590	6,600	5,930
1.1	1.0	0.8	－	－	0.2	1.1
28.0	11.5	67.7	－	－	－	28.7
2.5	2.3	2.1	2.8	3.4	4.1	3.3
15.3	11.9	15.0	－	－	41.3	12.2

会社概要

※2024年3月31日現在

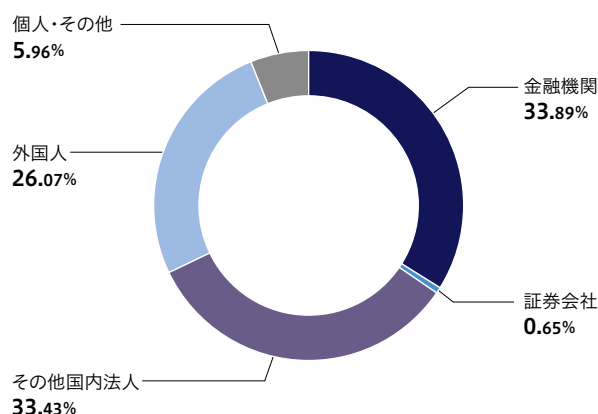
名 称	日本空港ビルディング株式会社 (Japan Airport Terminal Co.,Ltd.)
設 立	1953年(昭和28年)7月20日
資 本 金	381億2638万円
代 表 者	代表取締役社長執行役員兼COO 横田 信秋
所 在 地	〒144-0041 東京都大田区羽田空港3-3-2 第1旅客ターミナルビル 代表電話：03-5757-8000
従 業 員 数	293名 (2024年3月31日現在) ※連結従業員数 2,660名 (施設管理運営業 981名、物品販売業 940名、飲食業 561名、全社(共通)178名)

株式情報

※2024年3月31日現在

証券コード	9706
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
単元株式数	100株
発行可能株式総数	288,000,000株
発行済株式数	93,145,400株 (うち自己株式 9,339株)
株主数	11,089名

所有者別株式数分布



大株主の状況

	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,308	9.99
日本航空株式会社	4,398	4.72
ANAホールディングス株式会社	4,398	4.72
株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行再信託分・京浜急行電鉄株式会社退職給付信託口)	3,484	3.74
株式会社みずほ銀行	3,300	3.54
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,166	3.40
三菱地所株式会社	3,111	3.34
株式会社三菱UFJ銀行	3,068	3.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,821	3.02
大成建設株式会社	2,731	2.93

※持株比率は自己株式(9,339株)を控除して計算しております。

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	・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	・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	・空港ターミナル施設・設備等の保守管理 ・清掃・植栽等の環境管理 ・建築・設備工事の設計・施工 ・空港ターミナルサービス業務 ・ハウスクリーニング業務	・ISO9001(2003年11月14日) ・ISO14001(2013年2月12日)
羽田エアポートセキュリティー株式会社	施設管理 運営業	・施設警備業務 ・空港保安警備業務(航空保安検査) ・駐車場管理業務	
株式会社櫻商会	施設管理 運営業	・廃棄物処理業務	・ISO14001(2003年6月)
株式会社ビッグウイング	施設管理 運営業	・広告の企画、管理及び代理業 ・イベントの企画及び運営 ・生命保険の募集及び損害保険代理業 ・自動販売機による飲料、食品、テレホンカード及び酒類の販売業 ・携帯電話、日用雑貨、家具調度品及び食品の販売 ・パンフレット等印刷物の企画制作及び販売 ・不動産の売買、賃貸、管理 ・飲食店業 ・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	・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(アテンダーサービス、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	・旅客ハンドリング業務 ・ランプハンドリング業務 ・ビジネスジェットハンドリング業務	
株式会社羽田未来総合研究所	施設管理 運営業	・既存の空港運営事業のさらなる価値向上、新規事業モデルの開発、シンクタンクとしての機能発揮	
株式会社羽田エアポートエンタープライズ	物品販売業	・免税店など空港内物品販売店運営業務	・えるばし認定(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	・全国空港売店などへの卸売業及び物品販売 ・施設サービス業務	
株式会社日本空港ロジテム	物品販売業	・東京国際空港、成田国際空港等で販売する商品の検品、保管、配送 ・運送業 ・通関業 ・倉庫業 ・営業用消耗品の販売 ・不動産の賃貸、駐車場の運営管理	・安全性優良事業所認定 Gマーク(2007年1月1日) ・グリーン経営認証(2004年5月20日)
羽双(成都)商贸有限公司	物品販売業	・成都双流国際空港内における物品販売	
株式会社浜真	物品販売業	・海産物及び海産物加工食品の卸売業	
株式会社Japan Duty Free Fa-So-La三越伊勢丹	物品販売業	・市中での空港型免税店の運営	
Air BIC株式会社	物品販売業	・家電製品、旅行用品及び日用雑貨の販売	
東京エアポートレストラン株式会社	飲食業	・飲食店の運営 ・ラウンジ及び多目的ホールの業務受託運営 ・弁当類の販売 ・空港内外への弁当デリバリー及びケータリングサービス	
コスモ企業株式会社	飲食業	・航空機内食の調製及び搭載 ・冷凍食品・レトルト食品の製造販売	・HACCP認証(2017年5月11日 大栄サテライト工場、2017年5月12日 羽田事業所) ・ハラル認証(2014年1月9日 大栄サテライト工場、2014年5月14日 羽田事業所)
LANI KE AKUA PACIFIC,INC.	飲食業	・レストラン事業等	
会館開発株式会社	飲食業	・飲食店業、ホール・会議室の管理運営ほか	

目指す未来

価値創造ストーリー

中期経営計画

特集

マテリアリティへの取り組み

コーポレートガバナンス

データ

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