

日本空港ビルグループにおける人的資本経営に関する取り組み

(詳細版)

人的資本に関する基本的な考え方

日本空港ビルグループ（以下「当社」）が事業基盤とする東京国際空港（羽田空港）は、人・産業・文化が行き交う日本の空の玄関口であり、訪日外国人 6,000 万人に向けたターミナル機能強化など、今後、更なる発展・進化が求められています。このような背景のもと、中期経営戦略として“**収益基盤の強化**”とともに人財・DX・財務など“**経営基盤の強化**”を掲げています。人財に関しては「人財のプロ集団化・組織力の最大化」を目指しており、サステナビリティ中期計画において「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。

当社は、空港運営全般に係る高度な専門性と知見を備え、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発揮し新たな挑戦を続ける人財を、最重要資本（人的資本・知的資本）と位置付けており、空港のリーディングカンパニーを目指す長期ビジョン“To Be a World Best Airport”を、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。

人財戦略の基本的な考え方

持続的成長を図る中期経営戦略において目指す“**収益基盤の強化**”では、

1. 成長ドライバーである将来の航空需要を確実に取り込む「**空港事業の成長**」
2. 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**」
3. 空港利用客以外にも新たな領域への事業展開を図る「**収益基盤の拡大**」

を3本柱としています。

「**空港事業の成長**」「**再成長土台の確立**」のためには、当社が既に十分有する空港運営のプロ人財が、これまで以上に幅広い専門知識や技術を習得していくことが求められます。「**収益基盤の拡大**」のためには、これまでの当社に不足している、新たな領域に挑戦する自主性や主体性を有する人財を獲得・育成していく必要があります。いずれの戦略にも、新しい発想や、異業種を含めた事業パートナーなどとの共創が求められるため、多様な人財が能力を発揮できる組織であることが重要と考えています。

また、少子化による人手不足が社会全体で進む中、高い人的生産性を発揮する必要があり、すべての世代の戦力化や DX 戦略との連携が不可欠と考えています。

これらを踏まえ、以下5点の目指すべき人的資本（人財・組織）の構築に向け、人財戦略（人財採用・育成、社内環境整備）を進めていきます。

- ① 空港運営特有の知識・経験を有するプロ人財
- ② 自主性や主体性を持ち、目的意識を明確化し、行動できる人財
- ③ 異なる背景を持つ多様な人財が能力を発揮できる組織
- ④ どの世代においても学び続け、成長し続ける組織

⑤ DX 戦略を推進する人財・組織

当社は人財戦略に必要な人的投資を継続的に実施し、人的投資（インプット）を、人的資本強化（アウトプット）を通じて経営成果としての高い収益や利益（アウトカム）へと繋げる、「**人的資本経営**」を推進していきます。

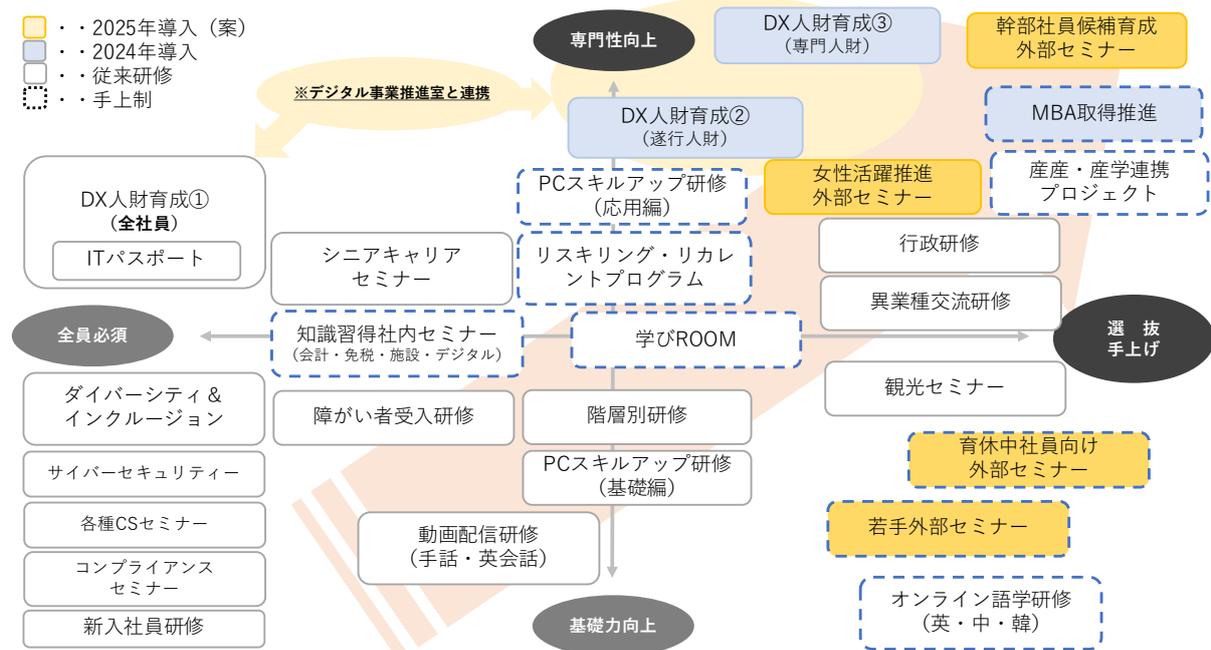
人財戦略の骨子

1. 人財の採用・育成、生産性向上

基本的な考え方に基づき、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適宜実施し、多様性を持つ中核人財の強化を図っています。**人財育成方針**として「**自ら考え挑戦する人財の育成**」を掲げ、この方針に則り、研修体系においては、MBA 取得含め手上げ制のプログラムなど自律的な学びをサポートする制度を導入し、従来の全員一律の研修から、DX 人財育成など専門性向上や選抜型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、社外出向の機会の増加を図っています。定年延長など処遇の見直しを行ってきたシニア層に対しては、自律的なキャリア形成の一助となるよう、シニアキャリアセミナー受講後 1 年間利用可能な全額会社負担によるオンライン学習プログラムを開始しています。

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

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、採用による増員およ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、効率的な人財体制での経営戦略実現を図ることとしています。



<デジタル人材の確保・育成について>

当社の DX 推進を支える人材については、新卒採用や既存社内人材の育成による内製化を基本としつつ、即戦力としての中途採用によって補完することとしています。育成については、人材育成計画を策定し、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 パスポートなどの基礎知識の取得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っています。

	必要となる知識・スキル	人材育成方針
DX 専門人材 【DX テクノロジー教育】	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	当社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材を育成する。
DX 遂行人材 【DX ビジネス教育】	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 専門人材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・推進できる人材を育成する。
全社員 【DX リテラシー教育】	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利活用できるデータリテラシーを習得する。

2. 社内職場環境の整備

当社事業は、日本各地、世界各国との様々な人の往来に支えられていることから、世界各国から訪れるお客様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の醸成が必要であり、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「**多様な人材が互いを高めあう企業風土**」の構築を掲げています。

この方針に則り、女性管理職比率の高水準維持や、外国人・障がい者雇用など DEI の推進、若手社員による働き方改革推進活動など、多様な人材が活躍できる、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。

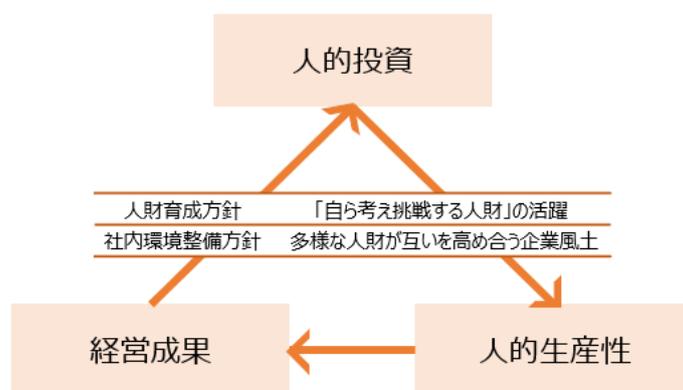
また、横断的なコミュニケーションの誘発や、Well-Being の要素を導入したオフィス改革を 2024 年度に実行し、高い生産性と新たな挑戦の持続的な実現を目指しています。

人財戦略の進捗状況

人財戦略実現に必要な人的投資を行っていくにあたり、2024年度から日本空港ビルデングにおいて従業員エンゲージメントサーベイを開始し、人財に関する課題解決を通じて人的投資（インプット）を人的生産性向上（アウトプット）に繋げていくPDCA管理を始めています。また、高いエンゲージメントによる人的生産性の向上が、売上や利益の向上といった経営成果（アウトカム）に繋がっていく“好循環の構築”を目指しており、それぞれの相関を継続的に確認していくこととしています。

2024年度に実施したサーベイにおけるエンゲージメント指数(*)は**82.5点**(100点満点)と高い結果となりました。従業員サーベイは、継続して実施するとともに、今後順次グループ各社に拡大していく予定です。

(*)経営戦略の実現に向け、社員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができ、個人と組織の成長の方向性が連動している状態を「エンゲージメント」、「やりがい」と「理念・ビジョンへの共感」に関する設問の平均値を「エンゲージメント指数」と定義しています。



1. 人的投資に係る主な指標（経営成果→人的投資）

人財の確保に関する投資①②③、社員の能力開発に関する投資④⑤、新たな挑戦の機会の創出に関する投資⑥⑦については以下のとおりです。数値はいずれも単体です。

2023年度に拡大した人的投資を2024年度はさらに拡大しました。

	2023年度	2024年度
① 新卒採用数	21名	21名
② 中途採用数	6名	9名
③ 平均給与	7,987千円	8,662千円
④ 一人当たり研修費用(*)	53千円	92千円
⑤ シニア学習プログラム参加者数	9名	11名
⑥ 外部出向・共創プロジェクト派遣数	25名	31名
⑦ 手上げ研修・教育参加者数	234名	147名

(*)24年度実績には、24年度から本格導入されたデジタル研修の実績を含む

2. 人的投資と人的生産性の相関を計る主な指標（人的投資→人的生産性）

能力・効率性に関する指標①②③④⑤、新たな挑戦に関する指標⑥⑦について、従業員エンゲージメントサーベイなどの結果は以下のとおりです。数値はいずれも単体です。

社員の成長や生産性向上を実感するスコアは高く、これまで実施した、能力開発や挑戦機会の提供といった人的投資が、社員の能力伸長や生産性向上、挑戦の風土につながっているか、相関を継続的に検証します。

なお、挑戦を奨励する研修や挑戦の機会の確保に取り組んできましたが、「新しい仕事やプロジェクトに積極的にチャレンジしてみたい」と感じる社員スコアと比較して、実際にその機会に「参加した」とする社員スコアが低いことから、今後、さらに挑戦の機会を増やしていくこととします。

	2023 年度	2024 年度
① エンゲージメント指数	－	82.5
② 自身の成長実感スコア	－	74.3
③ 手当支給対象となる専門資格取得者数	153 名	155 名
④ 組織の生産性向上実感スコア	－	62.0
⑤ 平均年間総実労働時間	1,801 時間	1,833 時間
⑥ 新たな挑戦に関する指数（挑戦してみたいと思う社員）	－	74.1
⑦ 新たな挑戦に関する指数（実際に挑戦したとする社員）	－	56.0

3. 人的生産性と経営成果の相関を計る主な指標（人的生産性→経営成果）

社員数は 2021 年以降、単体・連結いずれも増加していますが、社員一人あたりが生み出す収益・利益はいずれもコロナ禍前を上回る成果となっています。

社員の高いエンゲージメントや生産性が経営成果につながっているか、相関を継続的に検証します。

（単位：百万円）

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024
社員数（単体）	290	264	251	272	293	314
人員数（連結＋臨時＋派遣）※1	5,379	4,031	3,299	3,595	4,565	4,768
営業収益（連結・旧基準）※2	249,756	52,572	67,380	139,037	276,995	342,815
営業利益（連結）	9,892	△59,020	△41,255	△10,579	29,527	38,557
単体一人当たり営業収益	861	199	268	511	945	1,092
単体一人当たり営業利益	34	△224	△164	△39	101	123
連結一人当たり営業収益	46	13	20	39	61	72
連結一人当たり営業利益	2	△15	△13	△3	6	8

※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です。

※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。

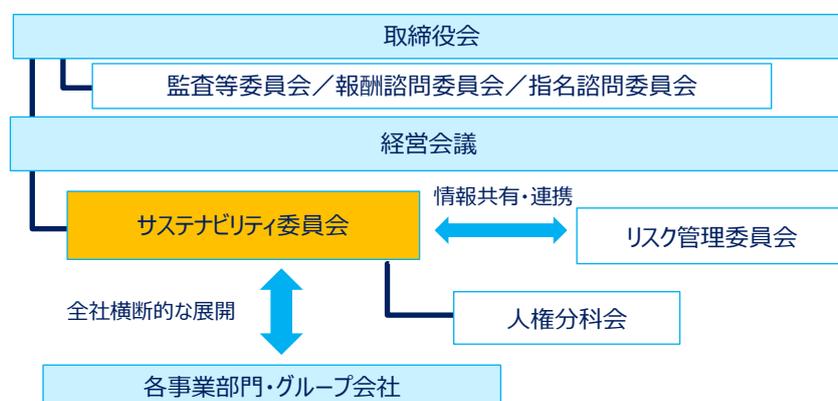
推進体制

日本空港ビルグループでは、サステナビリティ中期計画の着実な推進を図るため、代表取締役社長を委員長とし、全執行役員を委員とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。

人財に関する取り組みは、総務・人事部が主管し推進していますが、サステナビリティ委員会では、半年に一度マテリアリティの進捗状況を確認しており、「人財育成」及び「DEI（Diversity, Equity, Inclusion）の推進」についても、委員会において審議されています。

また、リスクマネジメントの着実な運用を図るべく、代表取締役社長を委員長とし、全執行役員をメンバーとする「リスク管理委員会」を設置しており、「人財不足・育成不足・エンゲージメント低下」及び「DEI 推進の不足」を優先リスクとして特定し、半期に一度、リスク管理の面からも人的資本の状況を管理しています。

これらの取り組みの進捗については、両委員会からの報告を経営会議において審議した後、半期に一度取締役会に報告・審議され、その監督を受けています。



指標と目標、実績

当社グループでは、「人財育成方針」「社内環境整備方針」に関し、以下のとおり適切な指標と目標を定め、その進捗を管理しています。2024年度の実績は以下のとおりです。

人財育成方針「自ら考え挑戦する人財の育成」に関する指標			
指標	目標年	実績（前掲）	
		2023年度	2024年度
外部出向・共創プロジェクト派遣	毎年向上	年間25名	年間31名
産産・産学連携等プロジェクト参加者数	毎年向上	年間4名／延べ24名	年間7名／延べ31名
外部出向者数	毎年向上	年間21名	年間24名
手上げ研修・教育参加者数	毎年向上	年間234名／延べ484名	年間147名／延べ631名
社内アカデミー「学びROOM」参加者数	毎年向上	年間84名／延べ114名	年間59名／延べ173名
社内知識習得セミナー参加者数	毎年向上	年間150名／延べ370名	年間88名／延べ458名
手当支給対象専門資格取得者数	毎年向上	153名	155名
ITパスポート取得率100%	2024年度	31.0% (累計取得者数：60名)	33.9% (累計取得者数：75名)

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の醸成」に関する指標			
指標	目標年	実績	
		2023年度	2024年度
女性管理職比率40%の維持	2027年度	38.8%	37.0%
男性育児休業取得率100%	2027年度	88.9%	88.9%
男性育児休業平均取得期間	-	27.0日	21.1日
男女間賃金格差（全労働者）	毎年削減	84.7%	83.0%
男女間賃金格差（正規雇用労働者※1）	毎年削減	87.2%	83.6%
男女間賃金格差（非正規雇用労働者※2）	毎年削減	48.2%	70.7%
障がい者雇用率6.6%	2025年度	3.6%	5.1%
外国人社員比率	実績管理	2.4%	2.2%
中途社員の管理職登用率	実績管理	35.3%	36.2%

【集計対象】日本空港ビルデング株式会社単体（2024年度末314名）

※1 出向者を除く。

※2 部長級の嘱託社員・審議役と中途社員（障がい者雇用含む）の合算値。

なお、男女間の賃金差について、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。

上記格差の主な要因は以下のとおりです。数値はいずれも2024年度末時点のものです。

(1) 正規雇用労働者

平均年齢（男43.1歳、女37.6歳）、平均勤続年数（男13.8年、女12.3年）の差異による賃金格差への影響は大きくないと考えています。一方、管理職層への登用を進め、女性管理職の比率は約37%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ると考えています。

この改善を図るべく、2023年度より課長級（男女共）管理職への上級役員による1 to 1のメンター制度を導入し、上位管理職への育成強化を図ってきました。

また、女性社員が自分事として経営知識と自身・会社・社会を掛け合わせて考え、周りを巻き込み推進していくための意識改革やモチベーション向上を図るため、2024年度より外部セミナーへ4名を派遣いたしました。加えて2022年度より、経営トップを務めた経験を持つ女性リーダーによる女性活躍推進セミナーやプログラムを実施しており、2024年度は女性管理職7名がメンター・メンティープログラムを実践しております。

(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3名のみ（男性2名・女性1名）であり、男女間の賃金格差はありません。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。職務内容や責任の重さなどにより、前者の約2倍の賃金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ると考えています。

雇用者数が 101 人以上のグループ会社における状況（2024 年度実績）

グループ企業名（略号）	ART	COS	JLO	JTC	HAE	HAS	HPS
女性管理職比率	18.6%	0.0%	28.6%	5.0%	75.9%	12.5%	18.2%
男性育児休業取得率	—	—	80.0%	85.7%	—	75.0%	—
男女間賃金格差（全労働者）	74.5%	72.6%	70.1%	73.8%	84.3%	91.0%	74.8%
男女間賃金格差（正規雇用労働者）	74.2%	85.1%	98.8%	84.2%	85.8%	83.8%	74.5%
男女間賃金格差（非正規雇用労働者）	82.6%	77.9%	87.2%	78.9%	68.7%	—	—
従業員数	361	277	189	293	541	160	288

(*)企業正式名称

ART 東京エアポートレストラン株式会社
 COS コスモ企業株式会社
 JLO 株式会社日本空港ロジテム
 JTC 日本空港テクノ株式会社
 HAE 株式会社羽田エアポートエンタープライズ
 HAS 羽田エアポートセキュリティ株式会社
 HPS 羽田旅客サービス株式会社

(*)「—」：対象者が 0

当社を含めた 8 社の社員数は、連結人員の約 84%になります。

発信・開示

人的資本経営への取り組みについては、その進捗状況について、「有価証券報告書」「統合報告書」「企業 WEB サイト」において、適時適切に開示してまいります。

以上