



2022年5月12日

各 位

会 社 名 日 本 空 港 ビ ル デ ン グ 株 式 会 社
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 執 行 役 員 兼 COO 横 田 信 秋
(コード番号 9706 東証プライム)
問 合 せ 先 専 務 取 締 役 執 行 役 員 企 画 管 理 本 部 長 田 中 一 仁
(TEL . 03 - 5757 - 8409)

**2022～2025 年度日本空港ビルデンググループ中期経営計画
『To Be a World Best Airport 2025』に関するお知らせ**

当社は、2022～2025 年度日本空港ビルデンググループ中期経営計画『To Be a World Best Airport 2025
～人にも 環境にも やさしい先進的空港 2030 に向けて～』を策定いたしましたので、別紙のとおりお知らせ
いたします。

以 上

 中期経営計画（2022～2025年度）
『To Be a World Best Airport 2025
～人にも 環境にも やさしい先進的空港 2030に向けて～』

2022 年 5 月 12 日

日本空港ビルディング株式会社
東証プライム（9706）

Japan Airport Terminal Co., Ltd.
<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/>



中期経営計画（2022～2025年度）

『To Be a World Best Airport 2025

～人にも 環境にも やさしい先進的空港 2030に向けて～』

1. 前中期経営計画の総括	_____ P. 2
2. 羽田空港を取り巻く環境の変化	_____ P. 4
3. 当社グループが目指す姿	_____ P. 5
4. 当社グループが2030年に目指す姿	_____ P. 6
5. 中期経営計画(2022～2025年度) の位置付け	_____ P. 7
6. 戦略の方向性	_____ P. 8
7. サステナビリティ	_____ P.13
8. 戦略ロードマップ	_____ P.16
9. 定量目標	_____ P.17
10. 投資計画	_____ P.18
11. 旅客数想定	_____ P.19



はじめに 中期経営計画（2022～2025年度）について

日本空港ビルグループ（以下、当社グループ）は、すべてのステークホルダーのみなさまに最高に満足していただける空港を目指す長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現に向け、2022年度から2025年度の中期経営計画『To Be a World Best Airport 2025 ～人にも 環境にも やさしい先進的空港 2030 に向けて～』を策定いたしました。

2020年度を最終年度とする前中期経営計画においては、東京オリンピック・パラリンピックの開催、ならびに羽田空港機能強化（国際線 3.9 万回増枠）に向けて、国際線ターミナル拡張の施設整備をはじめ各施策を推進して参りましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大が当社グループの事業に大きな影響を与えました。

新たな中期経営計画は、抜本的な事業の見直しなどコロナ禍の経験と学びを糧として当社グループが成長する姿、また、2030年の訪日外客数 6000 万人の政府目標にも示される航空需要の更なる拡大を踏まえ、当社グループと社会とが持続的に成長する姿を描き策定した計画です。

当社グループは、この新たな中期経営計画のもと、国やエアライン等の事業パートナーと連携しつつ、社員一人ひとりが存在意義と社会的役割を強く意識して、羽田空港をベスト・モデルに創り上げることに積極的に挑戦し、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現に向けて「空港のリーディングカンパニー」となることを目指して参ります。

1. 前中期経営計画の総括

(1) 重要施策の振り返り

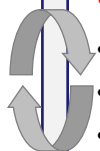
「To Be a World Best Airport 2020」

『羽田空港の“あるべき姿”の追求による事業・収益機会の創造と、競争優位の確立による収益基盤再構築』

戦 略 の 3 本 の 柱

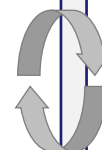
強みを活かした事業領域の 拡大・収益多元化

- ・ 市中免税店舗開業
- ・ Air BIC事業の多店舗展開
- ・ 他空港運営事業への参画
- ・ HI City開業
- ・ 地方創生事業の展開



羽田空港の“あるべき姿”の追求

- ・ **国際線ターミナル拡張整備 (T2、T3)**
- ・ **TIAT連結子会社化**
- ・ 国内線ターミナルリニューアル (T1)
- ・ ビジネスジェット専用施設の整備
- ・ SKYTRAX 5スター6年連続獲得
- ・ Fast Travel、ロボット等先端技術の導入
- ・ ユニバーサルデザイン、バリアフリー対応
- ・ 東京オリンピック・パラリンピック運営協力



収益基盤再構築・ 競争優位の確立

- ・ THE HANEDA HOUSE 開業
- ・ 店舗リニューアル
- ・ ラウンジリニューアル
- ・ 新リサイクル棟建設
- ・ 調達費用削減プロジェクト

2021年（コロナ禍）

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の強化

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

次期への 継続課題

- 2020年3月の羽田空港機能強化の再始動にあたり、ハード・ソフト両面で品質・効率性を向上させる
- 新規展開事業を含め航空需要に依存した収益構造からの転換を図り「稼ぐ力」を強化する
- 変化する事業環境に対して新しい発想や実行力を備える人財と安定した事業継続を可能にする財務基盤を確保する



1. 前中期経営計画の総括

(2) 目標指標の達成状況

← TIAT 持 分 法 → ← T I A T 連 結 子 会 社 →

PL (億円)	2016 (実績)	2017 (実績)	2018 (実績)	2019 (実績)	2020 (実績)	2021 (実績)	2020 (目標)
売上高	2,049	2,259	2,736	2,497	525	570	3,000
営業利益	94	134	224	98	▲590	▲412	250
親会社株主に帰属する 当期純利益	68	117	330	50	▲365	▲252	130

指標分類	2016 (実績)	2017 (実績)	2018 (実績)	2019 (実績)	2020 (実績)
総合力指標	9.7%	10.7%	13.0%	7.5%	n/a
収益性指標	4.6%	5.9%	8.2%	4.0%	n/a
安定性指標	57.7%	55.7%	33.7%	31.2%	34.3%
成長性指標	TOP4	TOP2	TOP3	TOP2	TOP2
株主還元指標	38.9%	30.4%	31.2%	51.9%	n/a

目 標 値
ROA (EBITDA) : 12%
営業利益率 : 8%
自己資本比率 : 早期の安定性を目指す
SKYTRAX評価順位 : TOP3
配当性向 : 30%以上
※2018年度は特別損益の影響を考慮して算出

- ・ 2018年にTIATを連結子会社化、目標指標の見直し
- ・ 2020年コロナ禍で事業環境が一変、ニューノーマルへの適応が課題に

2. 羽田空港を取り巻く環境の変化

行政（国土交通省）

国土交通省『航空を取り巻く状況と今後の課題・取組』令和4年3月（抜粋）

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

首都圏空港の機能強化（国土交通省Webサイトより当社にて編集）

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

事業環境

コロナ禍によって生まれた
新しい価値観、ライフスタイル

オフィス市場における供給過多
（テレワーク等によるオフィス需要減退）



航空業界

- ・ コロナ禍における旅客減少
- ・ エアライン構造改革の推進
- ・ 訪日外客数6000万人の政府目標
世界的な人口増加／新興国

社会環境

・ 世界情勢の変化

・ パンデミック再来
・ 災害・震災リスク

・ 脱炭素社会
・ 温暖化対策

・ サステナビリティ意識高まり
及び市場からの要請

・ 国内の人口減少
（少子高齢化）



3. 当社グループが目指す姿

長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現に向けて、当社グループが「空港のリーディングカンパニー」となるという強い決意のもと、2030年に目指す姿を設定いたしました。



4. 当社グループが2030年に目指す姿

2030年に目指す姿を具体化して中期経営計画（2022～2025年度）にて取り組むべきことを明確にし、「人にも 環境にも やさしい先進的空港」を実現させます。

当社グループが考える空港のリーディングカンパニーの要件

社会と当社グループの持続的な成長

羽田空港の更なる機能強化・国際化の実現

オペレーショナル・エクセレンス
（高品質と高効率の両立）

スマートエアポートとしての進化
（技術革新を運営・経営に融合）

収益の安定性と財務基盤の確保

人財のプロ集団化
組織力の最大化

当社グループが2030年に目指す姿

すべてのステークホルダーのみなさまから
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▲46%の達成

オペレーショナル・エクセレンスを確立している

- ・「コロナ禍の学び」など品質・効率性の改善への継続的な取り組み
- ・エアラインとの連携によりターミナルの新しい活用方法を確立
- ・デジタルマーケティングが新しいサービスの創出と旅客満足の向上に寄与
- ・DX・システム化による管理業務等の生産性の向上

将来の航空需要増加を見据えた空港機能を確立している

- ・サテライト整備によるT1・T2ターミナル拡張完了（25年予定）と運用推進
- ・JR東日本羽田空港アクセス線（29年予定）とT2ターミナルの接続
- ・国の人工地盤整備の検討と連携したターミナル整備の研究検討
※T1-T2ターミナル接続（新たな国際線エリアの整備）の検討

安定的な収益源と財務基盤を確立している

- ・航空需要増加を物販・飲食・サービス事業の収益向上に取込み
- ・新たに展開する事業が収益基盤の一翼を担うまで成長
- ・自己資本比率が40%台に回復し格付を維持

組織力とガバナンスを一層高めている

- ・「自ら考え挑戦する人財」の活躍、多様な人財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

空港ベスト・モデル創出の実現

人にも 環境にも
やさしい 先進的空港

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



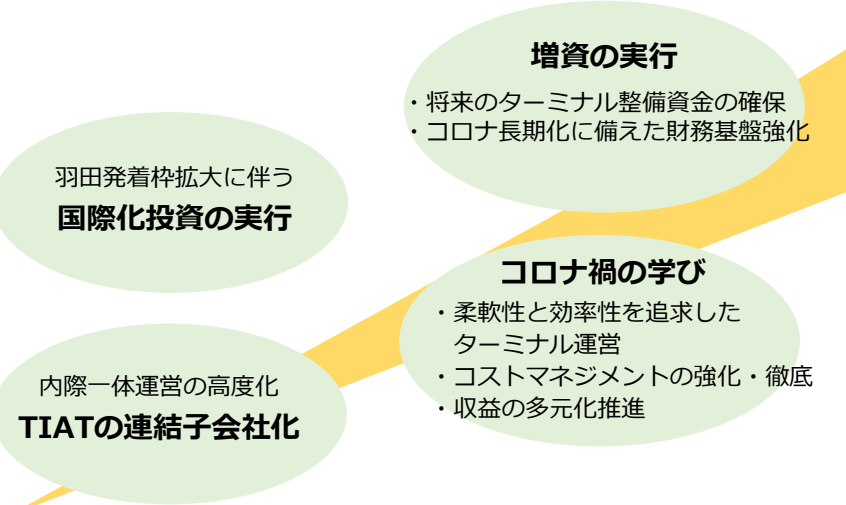
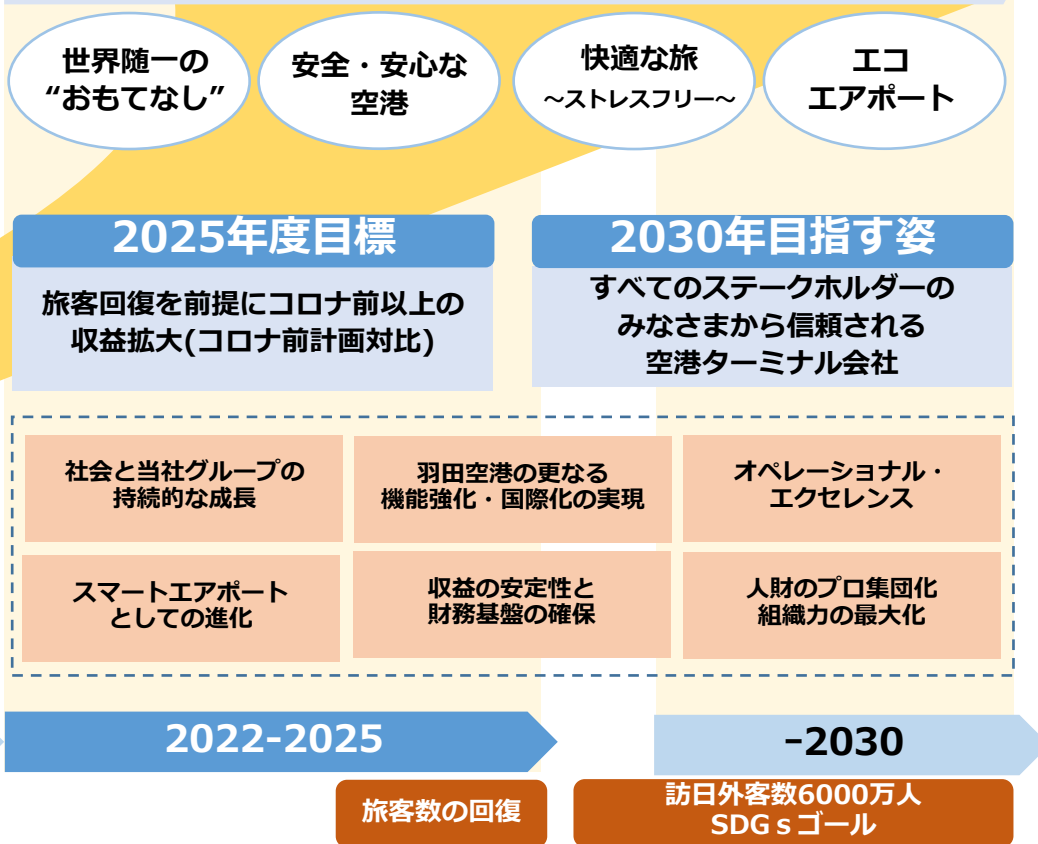
5. 中期経営計画（2022～2025年度）の位置づけ

事業環境として重要なポイントである2030年と2025年をマイルストーン（※）として、新たな中期経営計画は2030年に目指す姿からバックキャストした2025年までの計画として策定いたしました。

（※） ■2030年：訪日外客数6000万人・消費額15兆円の政府目標ターム、SDG s ゴールイヤー、脱炭素CO₂削減▲46%目標実現ターム
■2025年：旅客数がコロナ前水準に戻ると予測(IATA)されている年

中期経営計画2020
To Be a World Best Airport 2020

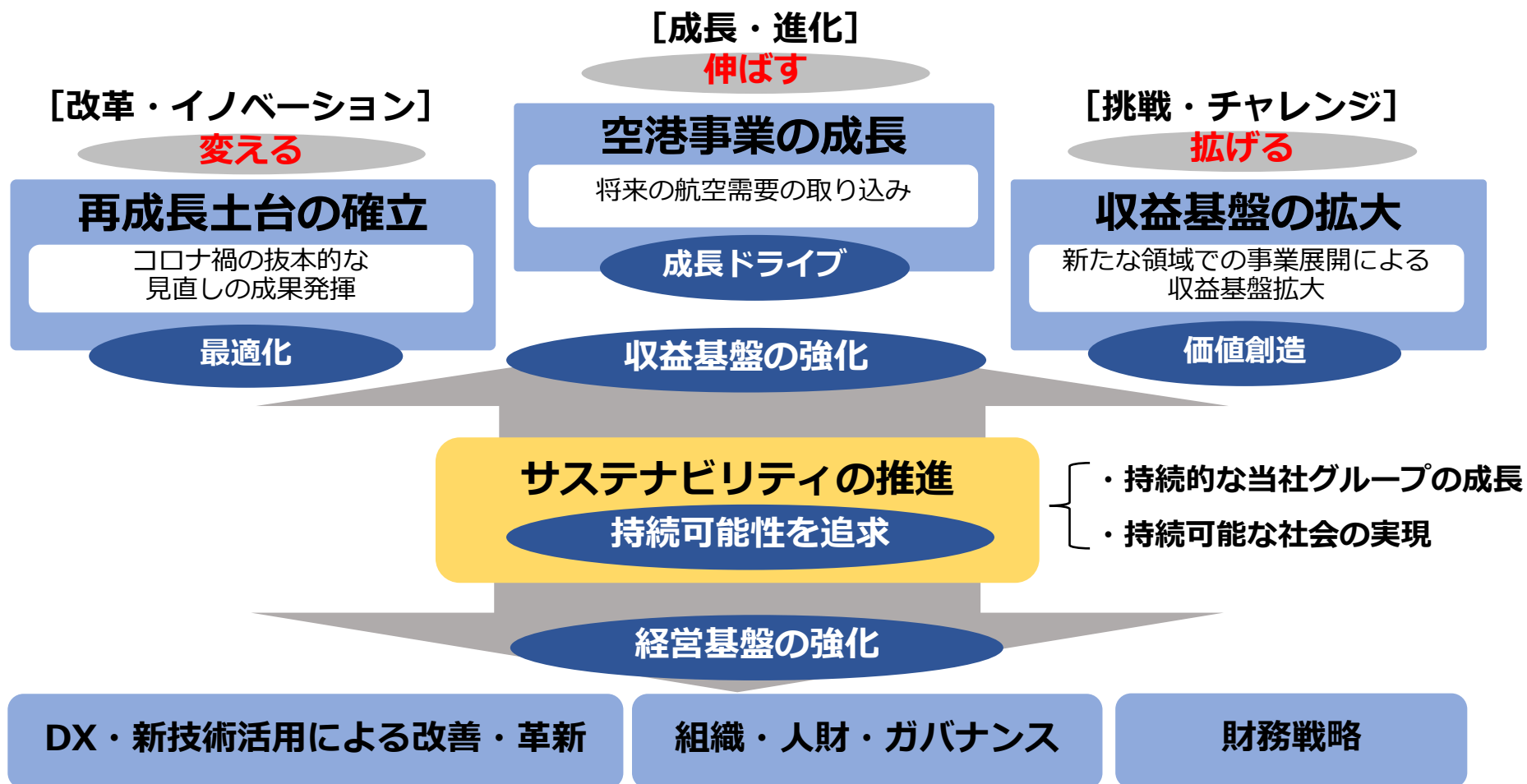
中期経営計画（2022～2025年度）
To Be a World Best Airport 2025
～人にも 環境にも やさしい先進的空港 2030に向けて～





6. 戦略の方向性

中期経営計画（2022～2025年度）の戦略は、最大の成長ドライブである【将来の航空需要の取り込み】と、その実現に向けた【再成長土台の確立】・【収益基盤の拡大】を、高度かつ効率的に推進するため【DX】・【組織・人財・ガバナンス】・【財務戦略】の経営基盤を強化します。また、【サステナビリティ】を戦略推進の中核と位置づけて持続可能性を追求します。



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。		
	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6000万人を見据え、社会貢献を果たしつつ機能強化を図る。
		広げる	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。
具体策	運営・管理の視点		収益向上の視点
	施設インフラの視点		
サステナビリティ	■ オペレーショナル・エクセレンス ↳案内業務等の ロボット等技術活用 によるサービス向上・省人化 ■ コロナ禍の抜本的な見直し・学び ↳ 運営コスト削減のリバウンド抑制 （サービス提供プロセスの再構築） ↳新たな感染症に対する 関係省庁やエアラインと連携した水際対策 の検討 ■ オフエアポートチェックイン等の 空港利用の変化を見据えたターミナル運用の検討		■ 商業リニューアル・空室対策 ↳新たなコンテンツ提供による活性化 ↳施設拡張に伴う再配置検討 ■ ラウンジの新規提携先獲得 と利用者数の増加 ■ 柔軟性と効率性の高い デジタルサイネージを活用した広告媒体 の開発
	■ 旅客動線最適化・定時運航率向上に資する T 2 サテライト-本館接続 ■ 国のエプロン整備に合わせた T 1 サテライト新設 ■ 将来の航空需要増加を見据えた検討 ↳JR東日本アクセス新線とT2接続 ↳T1-T2接続（国際線エリア整備）		
サステナビリティ	■ 環境対策を含むターミナルビルの長期修繕計画の立案・実行 ↳ 脱炭素 (照明のLED化・空調機更新の更なる推進) ↳ 災害対応 （特定天井の改修完了、デジタルサイネージを活用した災害時におけるタイムリーな情報提供） ■ 聴覚障がい者向け非常時フラッシュライト増設等の ユニバーサル・デザイン の強化 ■ ターミナル運用資材の2次利用促進等による 廃棄物の削減 （PBB・館内装飾品 等）		

6. 戦略の方向性 事業セグメント②

物品販売業／飲食業

2025年に 目指す姿

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

戦略の 方向性

変える
伸ばす
広げる

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。
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。
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。

具体策

収益構造の視点

- 店舗運営の効率化・多様化
 - ↳集中レジ店舗での**セルフレジ導入**
 - ↳在庫を持たない**ショールーム店舗展開**
 - ↳**非接触接客**の研究（自動会計(RFID)等）
- 羽田オリジナル商品の開発・売上シェア拡大による**原価率の低減**

売上拡大の視点

- T1マーケットプレイスの店舗改装
 - ↳地方と連携した**産直事業展開**
（物販×飲食×サービスの複合店舗）
- T3免税店への**トップブランド導入**
- ↳**オリジナル商品展開**による差別化
- ↳**ヴァーチャルを活用したT2免税展開**
- ニーズの高まる**エシカル商品**の展開
- 空港利用者への**One to Oneマーケティング**の強化

新たな収益基盤の視点

- EC活用による販路・商材の拡大**
 - ↳空港の場を活用したクリック&コレクトの展開
 - ↳越境ECの新たなチャネル開発
 - ↳国際線旅客の関連事業者との提携による免税予約サイトの利用向上
（QRコードを活用した送客強化）
- 体験価値を提供する**リテールテイメント**の展開

サステナビリティ

- エシカル商品の展開・拡充**（アップサイクル商品やフェアトレード商品、地方産品の展開等）
- ショッピングバッグの資材変更・有料化**
- 商品の**廃棄処分の削減**（アウトレット販売、フードロス対策等）

売上高目標：

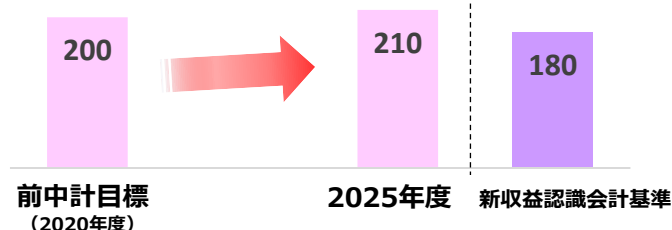
物品販売業

（単位：億円）



飲食業

（単位：億円）



6. 戦略の方向性 新しい取り組みについて

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、及び既存の空港運営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。

具体策

羽田価値活用の視点

- **EC事業の更なる強化**（詳細前ページ参照）
- 保税アート・地方創生等の**羽田の場とネットワーク**を活用した集客事業
- H I C i t y 等の**周辺地域との連携強化と収益機会獲得**
- 免税商品販売等の**ビジネスジェット利用者向けサービスの開発・拡充**

ノウハウ活用の視点

- **独自性・実績を活用**した事業展開
 - ↳ ラディクール・ロボット代理店業
 - ↳ 機内食・清掃技術等の外販（グループ保有ノウハウの更なるビジネス化）
 - ↳ 空港運営コンサルティング
 - ↳ 空港運営参画先の免税事業展開等

新たな経営資源創造の視点

- 旅客利便に資する**新技術の積極的な研究開発・導入**と空港外への展開
- 次世代モビリティの研究
- 新しいビジネスシーズの研究・開拓

サステナビリティ

- 羽田の場とネットワークを活用した**周辺地域・首都圏の発展と地方創生**への貢献
- ロボット等の新技術開発を通じた労働力確保等の**社会課題の解決**



（熊本国際空港株式会社提供）



6. 戦略の方向性 経営基盤

経営基盤

D X 戦略

デジタル・AIを中心とした技術活用
情報・データをデジタル連携
スマートエアポートへの進化

■ D X 戦略の明確化

- ↳ デジタルマーケティング
- ↳ 販売チャネルの開発
- ↳ 警備・サービス等の品質向上
- ↳ 事務部門の業務効率化の推進
(不動産管理・商品発注の精度向上)
- 航空イノベーションの推進
- 新しい航空モビリティの研究

組織・人財・ガバナンス

社外人財の登用・社外交流を強化
人財の専門性・多様性
『自ら考え挑戦する』企業風土

■ [組織]

戦略にあわせたグループ体制

■ [人財]

人財の多様性確保

- ↳ 産産・産学連携、外部出向の実施
- ↳ 女性の活躍推進
- ↳ 障がい者雇用の推進

■ [ガバナンス]

取締役会の機能発揮

財務戦略

財務体質の早期健全化
高度な事業評価・管理体制確立
新たな事業機会への適切な投資

■ 成長投資を見据えた強固な財務基盤の確立

- ↳ 格付を考慮した財務基盤の構築
- ↳ ハイブリッドローンのリファイナンス等
- 環境対策を見据えた資金調達の多様化検討
- ↳ CO2削減投資におけるグリーンボンド等
- プライム市場における投資家エンゲージメント
- ↳ 資本コストに基づく事業評価/適正資源配分の検討

お客さま本位のターミナル運営を目指してマーケティングを強化し、最高のおもてなしを提供すべく戦略に活かして参ります。

サステナビリティ

- サステナビリティ基本方針に基づく事業推進
- サステナビリティ推進組織の設置（委員会・専任組織・テーマ別WG）
- ステークホルダーへの積極的な情報開示
 - ↳ C G C改定やT C F D提言への対応、統合報告書の発行へ向けた検討



7. サステナビリティ

(1) サステナビリティ基本方針

基本理念「公共性と企業性の調和」のもと、事業活動を通じてサステナブルな社会の実現に貢献して参ります。新たに策定した「サステナビリティ基本方針」に基づき、ステークホルダーと協働しながらグループ一体でのサステナビリティ経営を推進して参ります。

基本理念

私たち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・管理運営を担う純民間企業として、社会的役割を充分認識し『公共性と企業性の調和』のとれた経営を目指しています。

サステナビリティ基本方針

日本空港ビルグループは、公共性の高い旅客ターミナルの建設・管理運営を担う純民間企業として、「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

① 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

② 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

③ 私たちは、役職員の心身の健康と安全に配慮し、空港に関わるさまざまなフィールドで個々が持つ多様な能力を発揮しながらやりがいを持って働けるよう、人材育成や職場環境づくりに注力します。

地域社会

④ 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

⑤ 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

⑥ 私たちは、脱炭素社会や資源循環型社会の移行に向けて、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

⑦ 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。

⑧ 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。

2030年の目指す姿（ビジョン）

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

目指す姿が実現した場合の社会像

訪れたい日本

レジリエントな航空ネットワークの
持続可能な発展

安心して快適に移動できる社会

カーボンニュートラル
脱炭素社会



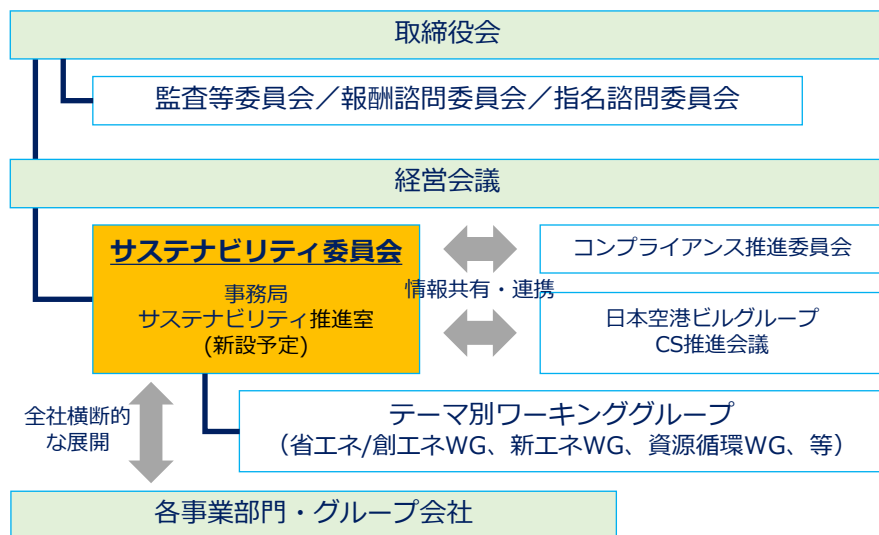
7. サステナビリティ

(2) サステナビリティ経営の推進体制

2022年7月に、代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を新たに設置し、専任組織として社長直轄の「サステナビリティ推進室」を新設予定です。

「サステナビリティ委員会」の傘下にテーマ別ワーキンググループも設置しながら、全社横断的にサステナビリティの取り組みを実践して参ります。

サステナビリティ推進体制



「サステナビリティ委員会」の概要

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
審議事項	■ サステナビリティに関する方針 ■ 重要なサステナビリティ課題の把握 ■ リスク及び機会への対応 ■ サステナビリティに係る計画・目標の設定及び進捗管理（PDCA） ■ ステークホルダー・コミュニケーション 等
その他	テーマ別ワーキンググループ（省エネ/創エネWG、等）を設置予定

2022年度以降、マテリアリティ分析を踏まえたサステナビリティ中期計画の策定や、TCFD提言に基づく情報開示の推進など、サステナビリティ経営の基盤を強化するための取り組みを積極的に実施する予定です。



7. サステナビリティ

(3) サステナビリティに関する取組み

＜現状の取組み＞

世界随一の“おもてなし” CS（顧客満足度向上に関する取組み）

- ・「CS理念」や「CSサービス基本方針」の策定
- ・「日本空港ビルグループCS推進会議」の設置、褒詞率や顧客満足度をKPIとする目標管理
- ・CSに関する様々な施策の実施（充電ポールの増設、Wi-Fi環境の改善、空気清浄機能付きハンドドライヤーの導入、等）
- ・SKYTRAX社より世界最高水準の「5スターエアポート」を獲得

快適な旅～ストレスフリー～ ユニバーサルデザインの推進

- ・多様な利用客を想定した設備の導入（幅広タイプのムービングサイドウォーク、多機能トイレ・補助犬トイレ、カムダウン・クールダウンスペース、等）
- ・サービス介助士、手話検定、等の資格取得の推進
- ・ハラール・ベジタリアン対応店舗のHP掲載、ヴィーガン商品の取り扱い

新たなテクノロジーの活用

- ・イノベーションの実現に向けた仕組みづくり（「HANEDA ROBOTICS LAB」設立、等）
- ・先端技術の採用（清掃ロボット、自動車いす、AIコンシェルジュ、多言語映像通訳サービス、スマート翻訳マスク、等）

安全・安心な空港 防災・防犯への取組み

- ・24時間体制の防災センターの設置
- ・災害対応マニュアル（A2-BCP対応用マニュアル含む）の整備
- ・グループ各社及びテナントを含めた合同訓練の定期的な実施
- ・対策備品の備蓄、普通救命救急講習の受講推進、緊急地震速報システムの導入、店舗に対する品質管理・衛生管理の自主基準設定、等

エコエアポート CO2削減への取組み

- ・電気・空調の省エネ対応（照明のLED化、地中熱ヒートポンプ設置、等）
- ・メガソーラーの設置、先端技術を活用した放射冷却素材「ラディクール」の採用、電気自動車充電スタンドの設置、等

廃棄物削減・リサイクル

- ・再生可能原料を利用したショッピングバッグの採用、直営店でのプラスチック製ストロー廃止、ラウンジで廃棄された牛乳パックのトイレトーパーへの再資源化
- ・フードロス削減に向けた「TABETEレスキューデリ」の立ち上げ
- ・全自動消滅型生ごみ処理機を活用した一般廃棄物の削減

価値創造を支える基盤（全ての視点に共通する取組み）

人財育成・エンゲージメント

- ・語学や手話を含むグループ横断の階層別研修の実施
- ・若手社員に対する面談やフォローの実施

労働安全衛生・健康経営

- ・「働き方改革推進チームリーダー会議」の新設
- ・感染症対策の推進、国際空港評議会（ACI）のAHAプログラム認証取得
- ・産業医との連携、メンタルヘルスカウンセリング窓口の設置、等

＜今後の主な取組み＞

エコ エアポート

- ・2030年 CO2削減目標▲46%達成に向けた取組み
 - ↳照明LED化の推進、空調機更新等の脱炭素対応
- ・T1サテライトZEB Oriented取得
- ・フードロス削減・運用資材の二次利用等による廃棄処分の削減
- ・ショッピングバッグの資材変更と有料化

おもてなし 快適な旅 ストレスフリー

- ・CS向上に向けた更なる取組み
 - ↳デジタルサイネージ及びF I S増設によるスムーズな誘導
 - ↳Wi-Fi 設備の増強
 - ↳聴覚障がい者向け非常時フラッシュライトの増設

安全・安心

- ・特定天井改修等の震災対応
- ・ITVカメラ増設による無死角化（T2）
- ・非接触型接客の導入（セルフレジ・自動会計等）

事業機会の 創出

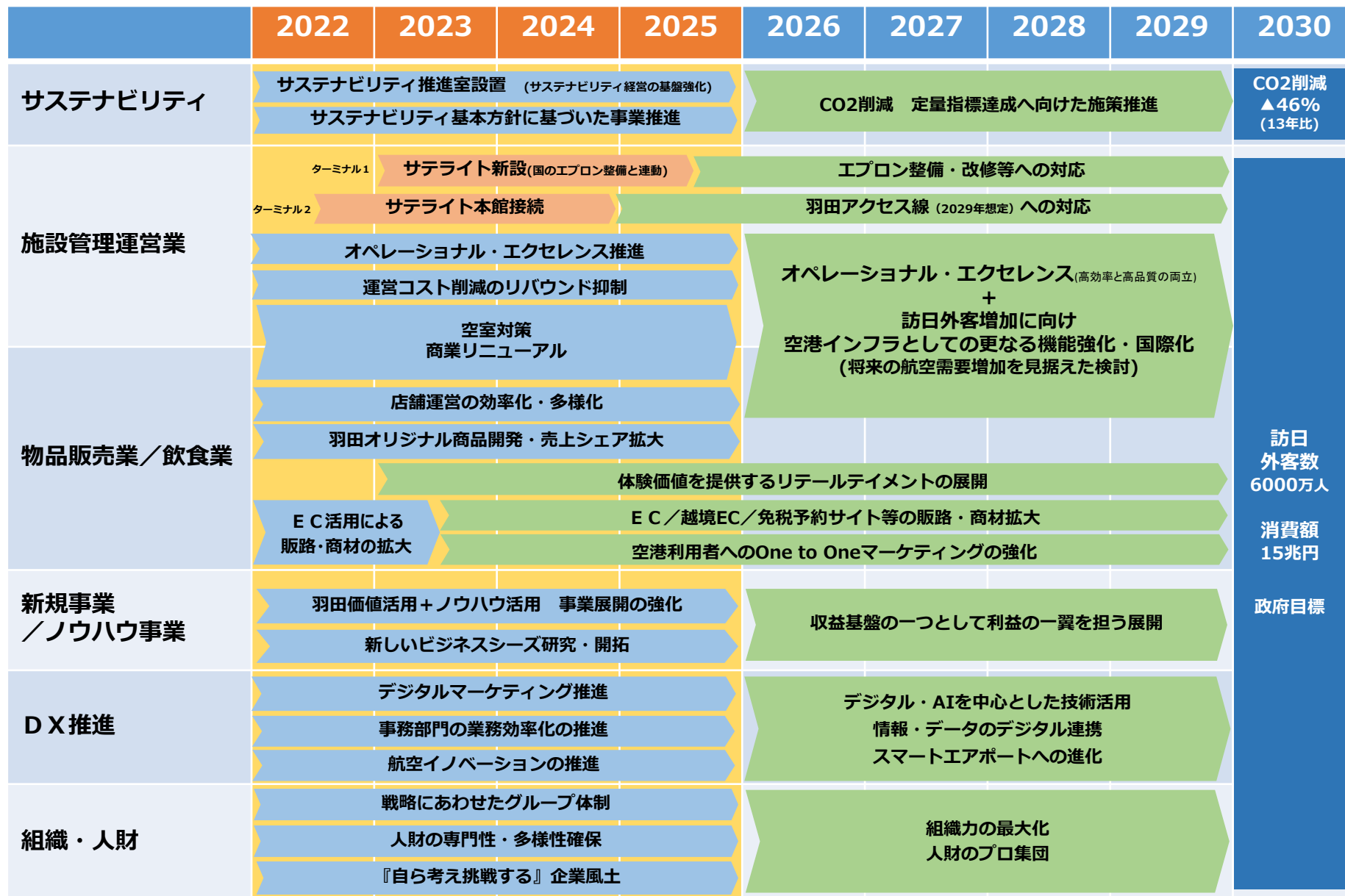
- ・エシカル商品の展開拡大
 - ↳アップサイクル・フェアトレード・地方産品等
- ・羽田の場とネットワークを活用した周辺地域・首都圏の発展と地方創生への貢献

社会課題 解決

- ・人財の多様性
 - ↳産産・産学連携、女性の活躍推進、障がい者雇用の推進
- ・ロボット等の新技術開発を通じた労働力確保等の社会課題解決



8. 戦略ロードマップ





9. 定量目標

定量目標の考え方

- ▶【ベスト・モデル】を創り出し、世界から評価される存在
- ▶サステナビリティ経営を軸に「稼ぐ力」を強化
- ▶不確実性の高い事業環境の変化に柔軟に対応
- ▶機会を捉えた投資を実行し成長し続ける企業体

⇒

空港評価

⇒

収益性

効率性

⇒

安定性

株主還元

⇒

投資計画

■ 2025年度ガイドラインおよび目標収支 〈ガイドライン〉

指標分類	使用する指標	目標値
収益性（総合）	連結当期純利益	160億円以上
収益性	コスト削減額	25億円 (前中計の営業利益目標250億円の10%相当)
効率性	ROA（EBITDA）	12%以上
安定性	自己資本比率	40%台への回復を目指す
株主還元	配当性向	30%以上
空港評価	SKYTRAX評価順位	World's Best Airports TOP3

〈目標収支〉

旧基準…旧収益認識会計基準適用数値

2025年度 P L		参考: 旧基準 *
営業収益	2,800億円	3,200億円
施設管理運営業	1,060億円	1,060億円
物品販売業	1,560億円	1,930億円
飲食業	180億円	210億円
営業利益	300億円	
経常利益	270億円	
当期純利益	160億円	

※2025年度の旅客数：新型コロナの影響を受けていない想定 of 2020年度旅客水準（国際線拡張後）まで回復することを前提としている
（羽田空港想定旅客数 国内線：6,900万人・国際線：2,560万人）



10. 投資計画

■ 計画期間における投資想定額

(単位：億円)

	22年度	23年度	24年度	25年度	計画期間計
投資計画	150	290	340	270	1,050

施設管理運營業 930 億円

- ・ T 1 / T 2 サテライト整備工事、設備更新工事 等

物品販売業／飲食業 50 億円

- ・ 店舗リニューアル工事、システム更新 等

新規事業／ノウハウ事業 30 億円

- ・ 羽田イノベーションシティ、E C事業、ロボット事業 等

経営基盤、その他 40 億円

- ・ DX投資 等

▶ T 1 / T 2 サテライト整備投資

(単位：億円)

	22年度	23年度	24年度	25年度	計画期間計
サテライト整備投資計画	60	190	180	100	530

C O 2 削減に係る設備工事（22～25年度合計総工事費）

- ・ 照明 L E D 化工事：30 億円
- ・ 空調機更新工事：50 億円

※ 投資計画計上額は 35 億円



11. 旅客数想定

■ 計画期間における羽田空港の旅客数予測

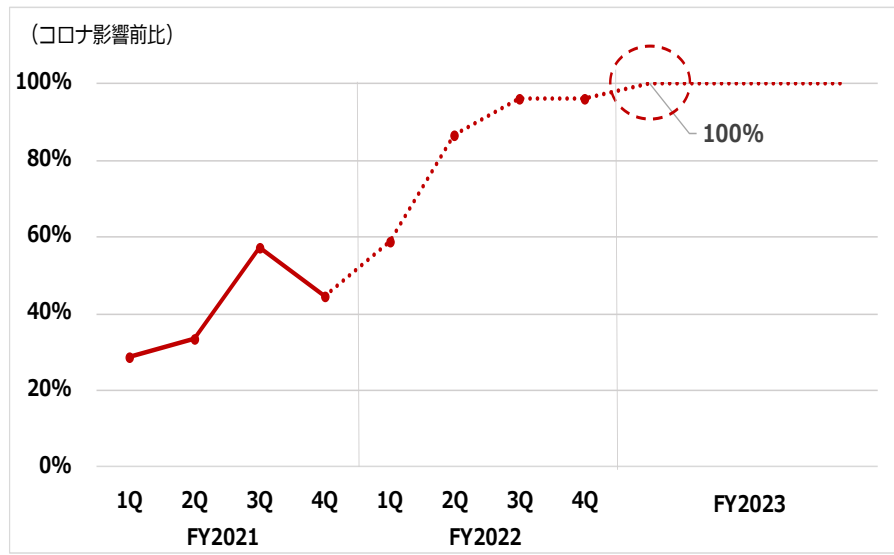
国内線

2023年度初めにコロナ影響前（※）の水準へ

※コロナ影響前…2019年度実績（4-1月）+ 当社予測値（2-3月）

	(万人)		
	21年度	22年度	23年度
旅客数	2,838	5,852	6,900
コロナ影響前比	41%	85%	100%

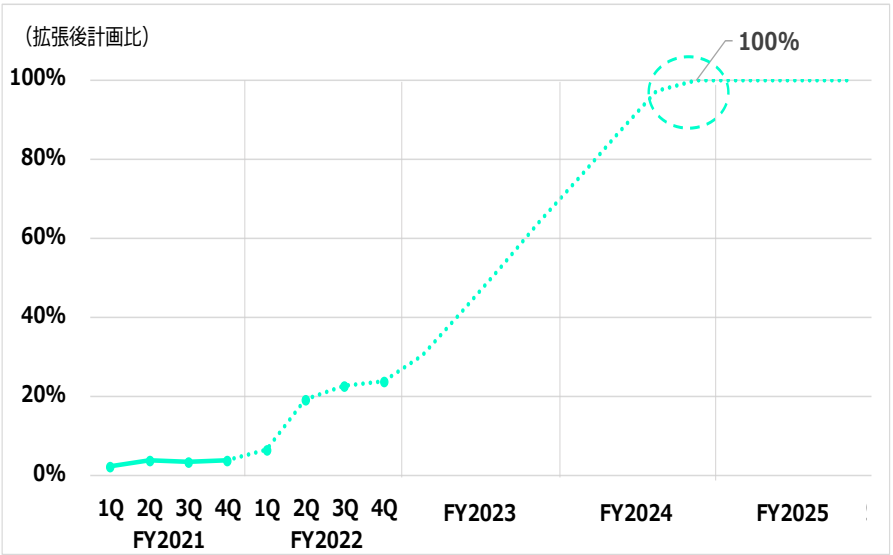
2023年度以降も年間 約6,900万人規模を想定



国際線

2024年度内に発着枠拡大後の計画水準へ

	(万人)				
	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
旅客数	83	466	1,210	2,310	2,560
計画比	3%	18%	47%	90%	100%



将来の見通しに関する記述についてのご注意

本資料に掲載されている、弊社の計画、目標、方針、戦略、判断、財務的予測、将来の数値・金額などのうち、歴史的事実でないものは、弊社に関わる将来の見通しに関する記述であり、弊社の経営陣が現在入手可能な情報に基づく予測、想定、認識、評価、判断、前提（仮定）等を基礎としています。これらの実現についてはさまざまな要素の潜在的风险や不確実性を含んでいます。

なお、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、利用者ご自身のご判断において行われますようお願い申し上げます。

お 問 い 合 せ 先

日本空港ビルディング株式会社 企画管理本部 経営企画部 I R 課

T E L : 0 3 (5 7 5 7) 8 4 0 9

F A X : 0 3 (5 7 5 7) 8 0 2 9

E - M A I L : ir@jat-co.com