

2022年3月期

# 決算説明会

2022年5月18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/>



## 決算説明会 2022年3月期

**1. 2022年3月期（2021年度）連結決算総括**

**2. 2023年3月期（2022年度）連結業績予想**

**3. 中期経営計画（2022年度～2025年度）**

- 代表取締役社長の横田信秋でございます。
- 皆さまには、日頃より弊社事業の運営にあたり、ご理解とご支援を賜りまして、誠に有り難うございます。
- 本日は、弊社の2022年3月期 決算説明会にあたり、私から、前期の連結決算の総括、今期の連結業績予想、そして新しい中期経営計画について、ご説明いたします。

## (1) 事業環境

### 事業環境

- 引き続きコロナ禍の影響は大きく、数次にわたる感染拡大により、経済社会活動の回復は遅く、全体として停滞気味で推移
- 世界的には、コロナ禍による出入国制限はあるものの、段階的に制限解除へ向かう

### 旅客数 (羽田空港)

- 国内線は、上期は緊急事態宣言等により回復が遅れ、秋から冬にかけて回復するも、今年に入ってから感染拡大で再び低迷、3月後半以降に再び回復傾向が見られる
- 国際線は、感染状況に応じた出入国制限の段階的な緩和はあるものの、需要は低迷

### 旅客数実績

| 区 分  | 22/3実績<br>(万人) | 21/3実績<br>(万人) | 増減率<br>(%) | 修正予想<br>(万人) | 修正予想比<br>(%) | 20/3実績<br>(万人) | 増減率<br>(%) |
|------|----------------|----------------|------------|--------------|--------------|----------------|------------|
| 羽田国内 | 2,838          | 2,060          | 37.7       | 3,662        | △ 22.5       | 6,539          | △ 56.6     |
| 羽田国際 | 83             | 41             | 100.2      | 214          | △ 61.4       | 1,682          | △ 95.1     |
| 羽田 計 | 2,921          | 2,102          | 39.0       | 3,876        | △ 24.7       | 8,222          | △ 64.5     |
| 成田国際 | 234            | 126            | 85.3       | 342          | △ 31.5       | 3,401          | △ 93.1     |
| 関空国際 | 26             | 20             | 29.9       | 143          | △ 81.3       | 2,206          | △ 98.8     |
| 中部国際 | 5              | 1              | 183.1      | 36           | △ 84.8       | 619            | △ 99.1     |

注) 羽田空港の旅客数は、国土交通省東京航空局HP「管内空港の利用概況集計表」に基づく

- 2ページをご覧ください。
- はじめに、前期の状況について、ご説明いたします。
- 事業環境は、引き続きコロナ禍の影響が大きく、数次にわたる感染拡大により、経済社会活動の回復ペースは、想定していたよりも遅くなりました。
- 羽田空港の旅客数も、前期より大幅に増加したものの、コロナ禍の影響が出る前を大きく下回っております。
- 国内線は、感染状況が落ち着いていた秋から冬にかけて回復が見られましたが、今年1月にまん延防止等重点措置が発出され、旅客数は修正予想を2割下回りました。
- また、国際線は、感染状況に応じた出入国の制限により、需要が低迷した状態が続いております。

## (2) 連結業績

### 概 況

- 施設利用料収入や商品売上高等が増加し、売上高は全てのセグメントで前期を上回った
- 増収と費用削減の継続により、損益は前期より大きく改善するも、二期連続赤字へ
- 今年に入ってから旅客回復の鈍化により、売上高・損益とも修正予想を下回った

### ■ 通期連結業績

注) 億円未満は切捨処理しております (単位: 億円)

| 区 分                 | 上 期    |        |       | 下 期    |        |       | 通 期    |        |       | 修正予想   | 差異     |
|---------------------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|
|                     | 22/3期  | 21/3期  | 増減    | 22/3期  | 21/3期  | 増減    | 22/3期  | 21/3期  | 増減    |        |        |
| 売 上 高               | 258    | 200    | 58    | 311    | 264    | 46    | 570    | 465    | 105   | 695    | △ 124  |
| (施設管理運営業)           | ( 188) | ( 165) | ( 23) | ( 212) | ( 195) | ( 16) | ( 400) | ( 360) | ( 39) | ( 442) | (△ 41) |
| (物品販売業)             | ( 55)  | ( 25)  | ( 30) | ( 76)  | ( 52)  | ( 23) | ( 131) | ( 77)  | ( 53) | ( 204) | (△ 72) |
| (飲食業)               | ( 15)  | ( 10)  | ( 5)  | ( 23)  | ( 16)  | ( 6)  | ( 38)  | ( 27)  | ( 11) | ( 49)  | (△ 10) |
| 営業利益                | △ 218  | △ 322  | 104   | △ 194  | △ 267  | 73    | △ 412  | △ 590  | 177   | △ 351  | △ 61   |
| 経常利益                | △ 243  | △ 305  | 62    | △ 195  | △ 268  | 72    | △ 438  | △ 573  | 134   | △ 377  | △ 61   |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | △ 144  | △ 228  | 84    | △ 107  | △ 136  | 29    | △ 252  | △ 365  | 113   | △ 213  | △ 39   |
| 設備投資額               | 34     | 51     |       | 12     | 33     |       | 47     | 84     |       | 70     |        |
| 減価償却費               | 158    | 171    |       | 158    | 171    |       | 317    | 343    |       | 317    |        |
| EBITDA              | △ 59   | △ 150  |       | △ 35   | △ 96   |       | △ 95   | △ 247  |       | △ 34   |        |
| 年間配当金               | 0.0円   | 0.0円   |       | 0.0円   | 0.0円   |       | 0.0円   | 0.0円   |       | -      |        |
| 配 当 性 向             | -      | -      |       | -      | -      |       | -      | -      |       | -      |        |

※ 前期実績は、収益認識会計基準で組み替えた後の数値を使用しております。

- 3ページをご覧ください。
- 2022年3月期の連結業績は、資料の赤字に記載のとおり、
  - 売上高は 570億円
  - 営業損失は 412億円
  - 経常損失は 438億円
  - 当期純損失は 252億円 となりました。
- 対前期では、旅客数の回復に伴い、施設利用料収入や商品売上高などが増加し、売上高は全てのセグメントで増収となりました。
- それに加え、さまざまな費用削減が進んだことにより、損益は前期より大きく改善しておりますが、二期連続で大幅な赤字となっております。
- 修正予想との比較では、第3四半期は順調に推移しましたが、第4四半期に旅客回復が鈍化したことにより、売上高、損益ともに予想を下回っております。
- このような状況を踏まえ、配当金につきましては、大変遺憾ではありますが、無配といたしました。

## (1) 事業環境

### 事業環境

- 引き続きコロナ禍の厳しい状況は続くが、経済社会活動は正常化へ向かう
- 出入国制限は徐々に緩和され、国際的な人の往来は段階的に回復へ向かう
- 感染再拡大や、ウクライナ情勢・資源価格の高騰等による物価上昇に留意

### 旅客数 (羽田空港)

- 国内線は、観光需要がけん引して、通期でコロナ前85%までの回復と想定
- 国際線は、ビジネス需要から回復するも、観光需要の回復には時間を要し、通期でコロナ前計画比18%までの回復と想定

#### ■ 通期旅客数予想

| 区 分  | 23/3予想<br>(万人) | 22/3実績<br>(万人) | 増減率<br>(%) | 参考値 ※<br>(万人) | 増減率<br>(%) |
|------|----------------|----------------|------------|---------------|------------|
| 羽田国内 | 5,852          | 2,838          | 106.2      | 6,900         | △ 15.2     |
| 羽田国際 | 466            | 83             | 461.2      | 2,560         | △ 81.8     |
| 羽田 計 | 6,318          | 2,921          | 116.3      | 9,460         | △ 33.2     |
| 成田国際 | 889            | 234            | 279.2      |               |            |
| 関空国際 | 281            | 26             | 950.2      |               |            |
| 中部国際 | 70             | 5              | 1,178.3    |               |            |

※ 参考値は、国内線はコロナ影響前、  
国際線は発着枠拡大後の想定旅客数

- 4ページをご覧ください。
- 次に、今期の予想について、ご説明いたします。
- 事業環境は、引き続きコロナ禍の厳しい状況が続きますが、経済社会活動が正常化へ向かう中で、景気は持ち直していく方向にあります。
- 旅客数においても、国内線は観光需要がけん引して早期に回復し、コロナ影響前の85%まで回復すると見込んでおります。
- 一方、国際線は、出入国制限は徐々に緩和されるものの、観光需要の回復には時間を要し、発着枠拡大後の計画水準の18%までの回復と見込んでおります。



### (2) 連結業績予想

#### 概 況

- 国内線を中心とした回復は続き、全てのセグメントで売上高は大幅に増加
- 国際線の大幅な回復は望めず、コスト削減を堅持するも、連結では三期連続赤字へ
- 設備投資は、国内線サテライト工事の着工はあるものの、それ以外の投資を抑制

#### 通期連結業績予想

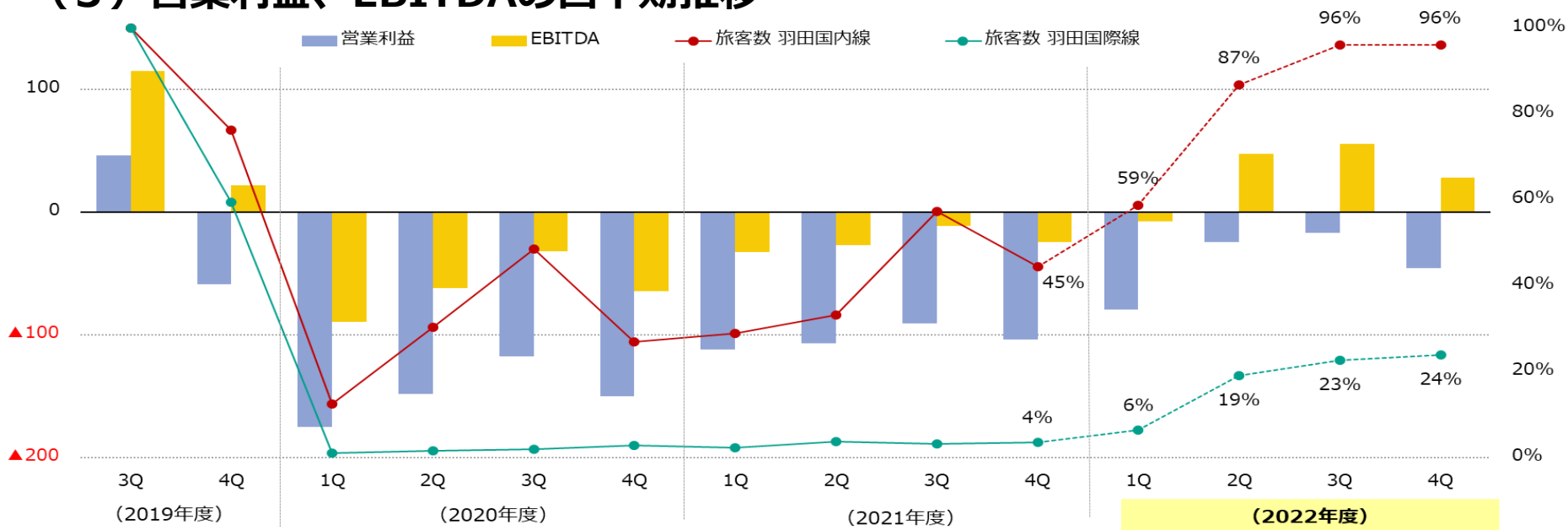
注) 億円未満は切捨処理しております (単位: 億円)

| 区 分                 | 23/3期<br>(予想) | 23/3期          | 22/3期<br>(実績) | 23/3期          | 増減     | 増減率<br>(%) |
|---------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|--------|------------|
|                     |               | TIAT連結<br>の影響額 |               | TIAT連結<br>の影響額 |        |            |
| 売 上 高               | 1,056         | △ 20           | 570           | △ 68           | 485    | 85.1       |
| (施設管理運営業)           | ( 606)        | (△ 33)         | ( 400)        | (△ 89)         | ( 205) | ( 51.4)    |
| (物品販売業)             | ( 370)        | ( 13)          | ( 131)        | ( 20)          | ( 238) | ( 180.8)   |
| (飲食業)               | ( 80)         | ( -)           | ( 38)         | ( 0)           | ( 41)  | ( 107.6)   |
| 営業利益                | △ 166         | △ 214          | △ 412         | △ 291          | 246    | △ 59.8     |
| 経常利益                | △ 181         | △ 249          | △ 438         | △ 337          | 257    | △ 58.7     |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | △ 57          | △ 98           | △ 252         | △ 168          | 195    | △ 77.4     |
| 設備投資額               | 150           | 8              | 47            | 28             |        |            |
| 減価償却費               | 290           | 139            | 317           | 147            |        |            |
| EBITDA              | 124           | △ 74           | △ 95          | △ 144          |        |            |
| 配 当 金               | 未定            |                | 0.0円          |                |        |            |
| 配 当 性 向             | 未定            |                | -             |                |        |            |

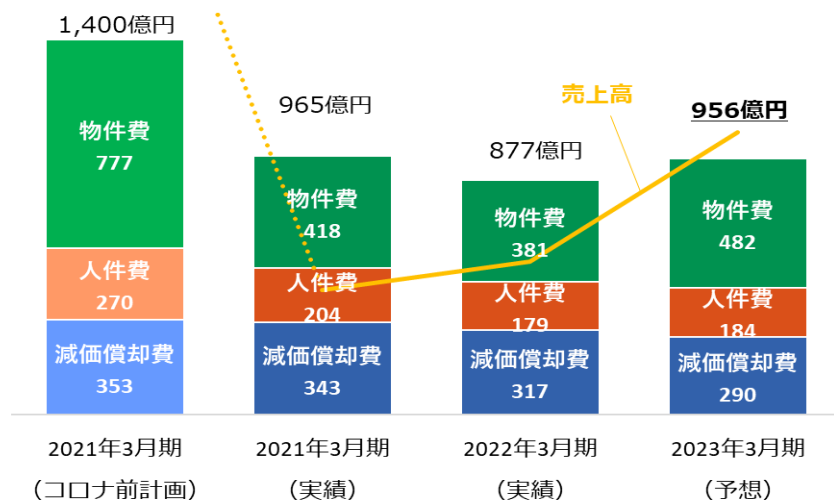
- 5ページをご覧ください。
- 今期の売上高は、国内線を中心とした旅客数の回復に伴い、全てのセグメントで増収を予想しております。
- 但し、国際線については大幅な回復は望めないことから、厳しい状況はしばらく継続するものと考えており、JAT単体では黒字化を確実視しておりますが、連結では三期連続で赤字となる見込みです。
- それにより、赤字に記載の通り、
  - 売上高は 1,056億円
  - 営業損失は 166億円
  - 経常損失は 181億円
  - 当期純損失は 57億円 を予想しております。
- なお、配当金につきましては、現時点で未定としております。当社の株主還元の基本方針である、安定的な配当を継続することに変更はございませんが、まずは収支改善に注力したいと考えております。

## 2. 2023年3月期 連結業績予想

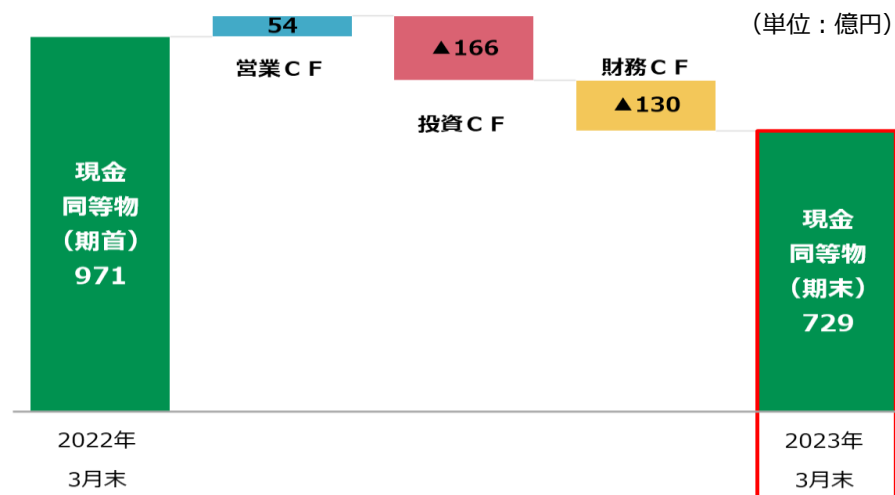
### (3) 営業利益、EBITDAの四半期推移



### (4) 販売費及び一般管理費



### (5) 予想キャッシュフロー



- 6ページでは、営業利益とEBITDA（イービッター）の四半期推移、販売費及び一般管理費、予想キャッシュフローを、グラフでお示ししております。
- 第2四半期には EBITDA（イービッター）がプラスに転換すると見込んでおりますが、引き続き、コストマネジメントをしっかりと行い、資金状況にも配慮してまいります。



**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～』**

- ここからは、今般、新たに公表した 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～」  
について、ご説明いたします。



## 3-1. 前中期経営計画の総括

### (1) 重要施策の振り返り

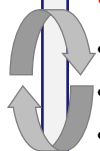
「To Be a World Best Airport 2020」

『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

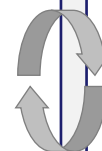
#### 強みを活かした事業領域の 拡大・収益多元化

- ・ 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

- 8ページをご覧ください。
- まずは、前中計の総括ですが、主に、2020年3月に予定されておりました国際線3.9万回の発着枠の増加と、同年夏に開催予定だった東京オリンピック・パラリンピックを踏まえ、国際線施設の機能の拡充や、TIATの連結子会社化などを進めてまいりました。
- また、6年連続でSKYTRAX社の5スターエアポートを獲得するなど、世界的にも高い評価を継続して頂き、コロナ禍という事業環境の大きな変化を迎えるまでは、打つべき施策を予定通り進めてこられたものと認識しております。
- そして、コロナ禍を迎えてからは、ターミナル整備資金の確保と財務基盤の強化を目的に増資を行い、併せて、コストマネジメントの強化と収益の多元化を追求してまいりました。





### 3-1. 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<br>(実績) | 2017<br>(実績) | 2018<br>(実績) | 2019<br>(実績) | 2020<br>(実績) | 2021<br>(実績) | 2020<br>(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<br>当期純利益 | 68           | 117          | 330          | 50           | ▲365         | ▲252         | 130          |

| 指標分類   | 2016<br>(実績) | 2017<br>(実績) | 2018<br>(実績) | 2019<br>(実績) | 2020<br>(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

- 9ページをご覧ください。
- 前中計において掲げておりました目標指標は、表の通りです。
- 2018年にTIATの連結子会社化に伴い、目標指標の見直しを行いましたが、コロナ禍で事業環境が一変し、多くの項目で未達となりました。

### 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）

- 10ページをご覧ください。
- 新しい中計の策定にあたり、まず、環境変化について整理しております。
- 行政面では、需要回復・拡大期を見据えた対応や、空港における脱炭素化の推進等が、今後の課題・取り組みとして挙げられており、中でも、首都圏空港の機能強化は、当社の戦略上、重要課題と認識しております。
- その前提として、訪日外客6,000万人の政府目標や、世界的な人口増・新興国の発展などの追い風が期待できる一方、コロナ禍の旅客減少やエアラインの構造改革など、厳しい状況もしばらく続くものと考えております。
- 事業環境では、コロナ禍により生まれた新しい価値観・ライフスタイルや、オフィス市場における供給過多への対応が必要とされ、
- 社会環境では、世界情勢の変化、災害リスクへの対応、サステナビリティ意識の高まりや、国内人口の減少等も見据える必要があると考えております。



### 3-3. 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。



- 11ページをご覧ください。
- 当社グループは、「To Be a World Best Airport」を長期ビジョンとして掲げており、その実現に向けて「空港のリーディングカンパニー」になるという意識のもと、2030年に目指す姿を設定しました。
- 日本を代表する空港・日本の玄関口として、ベスト・モデルを創り出し、世界から評価される存在となるため、「人にも環境にもやさしい先進的空港 2030」をキーワードに、
  - 世界随一のおもてなし
  - 安全・安心な空港
  - ストレスフリーの快適な旅
  - エコエアポートの4項目を重視し、
- 企業としても、「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」になることを目指します。
- そして、当社の基本理念である「公共性と企業性の調和」とサステナビリティを経営の軸に据えて、前述の環境変化へ対応してまいります。



## 3-4. 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

- 12ページをご覧ください。
- 本中計での戦略・施策を明確にするため、先程の2030年に目指す姿を具体化しております。
- 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」に照らして、  
「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」とは、
  - サステナビリティが経営・事業推進に浸透している
  - オペレーショナル・エクセレンスを確立している
  - 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
  - 安定的な収益源と財務基盤を確立している
  - 組織力とガバナンスを一層高めている

という状態を踏まえており、当社グループがこれらを実現することにより、  
「人にも環境にもやさしい先進的空港」に繋がるものと考えております。





### 3-5. 中期経営計画（2022～25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CO<sub>2</sub>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～

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

2025年度目標  
旅客回復を前提にコロナ前以上の  
収益拡大(コロナ前計画対比)

2030年目指す姿  
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

|                      |                         |                     |
|----------------------|-------------------------|---------------------|
| 社会と当社グループの<br>持続的な成長 | 羽田空港の更なる<br>機能強化・国際化の実現 | オペレーショナル・<br>エクセレンス |
| スマートエアポート<br>としての進化  | 収益の安定性と<br>財務基盤の確保      | 人財のプロ集団化<br>組織力の最大化 |

増資の実行

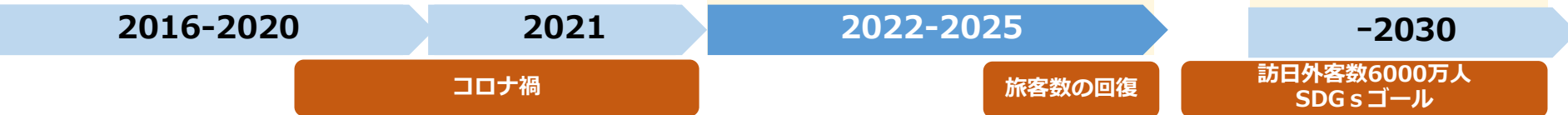
- 将来のターミナル整備資金の確保
- コロナ長期化に備えた財務基盤強化

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

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

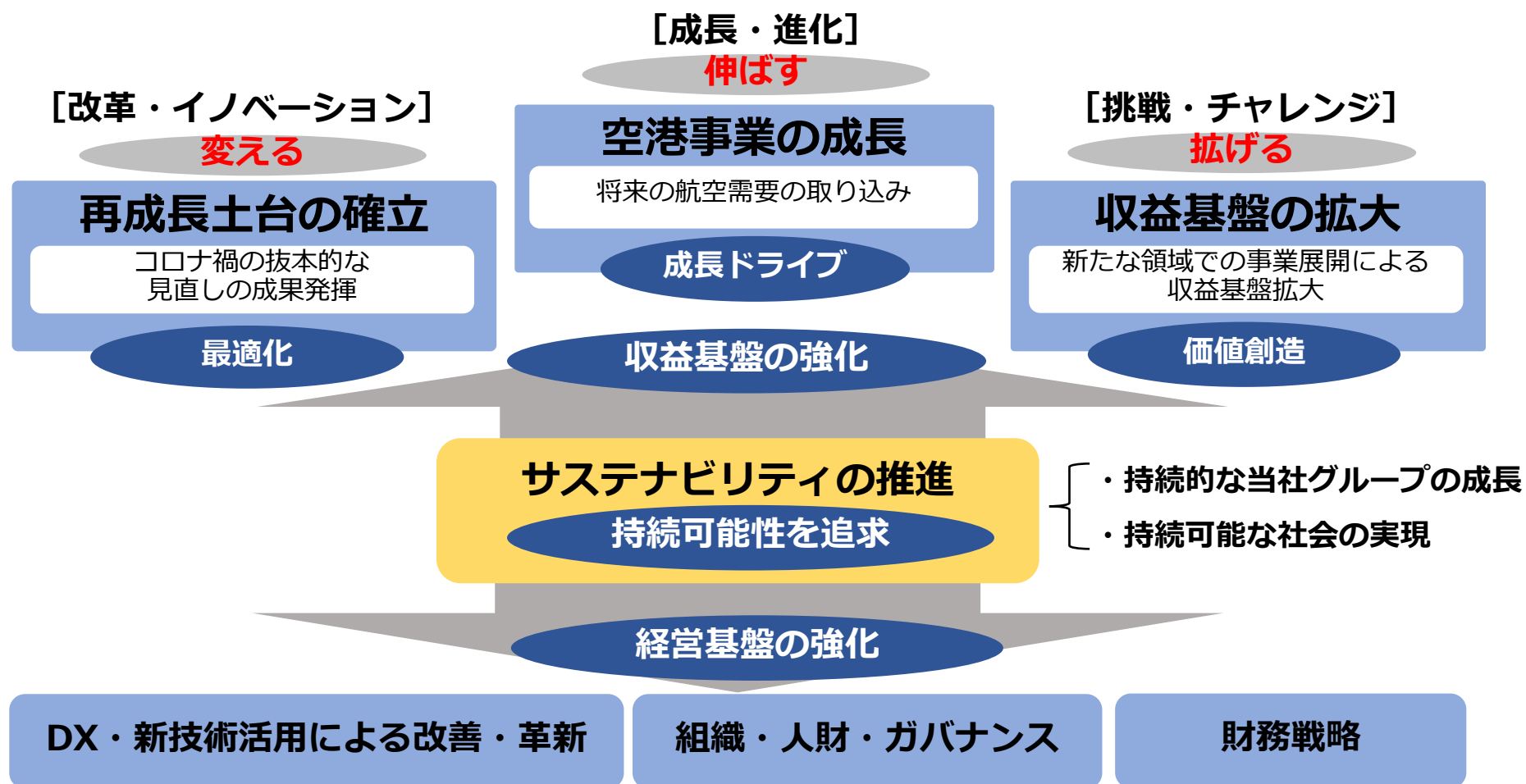


- 13ページをご覧ください。
- 前ページで、2030年に目指す姿を説明いたしましたが、本中計は、事業環境として重要なポイントである、
  - 訪日外客数6,000万人や、CO2削減の政府目標などが掲げられる2030年と、
  - 旅客数がコロナ前水準に回復すると予測される2025年を、マイルストーンとして設定し、2030年に目指す姿からバックキャストした、2025年までの計画としております。



## 3-6. 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。



- 14ページをご覧ください。
- その上で、本中計の戦略の方向性は、「変えなくてはならないところ」、「伸ばすべきところ」、「拡げていくところ」という観点から、コロナ禍の抜本的な見直しの成果を発揮する「再成長土台の確立」、将来の航空需要を取り込む「空港事業の成長」、新たな事業展開による「収益基盤の拡大」の3つを経営戦略の柱といたしました。
- そして、上記の戦略を高度かつ効率的に推進するための経営基盤として、「DX」、「組織・人財・ガバナンス」、「財務戦略」の方向性を明確にし、
- 戦略と基盤に深く関係する「サステナビリティ」を、事業運営の中核概念と位置付けております。
- 次に、事業別の具体的な方向性について各担当役員より説明いたします。

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<br>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。<br>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                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ オペレーショナル・エクセレンス<ul style="list-style-type: none"><li>↳ 案内業務等の<b>ロボット等技術活用</b>によるサービス向上・省人化</li></ul></li><li>■ コロナ禍の抜本的な見直し・学び<ul style="list-style-type: none"><li>↳ <b>運営コスト削減のリバウンド抑制</b>（サービス提供プロセスの再構築）</li><li>↳ 新たな感染症に対する<b>関係省庁やエアラインと連携した水際対策</b>の検討</li></ul></li><li>■ オフエアポートチェックイン等の<b>空港利用の変化を見据えたターミナル運用の検討</b></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>商業リニューアル・空室対策</b><ul style="list-style-type: none"><li>↳ 新たなコンテンツ提供による活性化</li><li>↳ 施設拡張に伴う再配置検討</li></ul></li><li>■ <b>ラウンジの新規提携先獲得</b>と利用者数の増加</li><li>■ 柔軟性と効率性の高い<b>デジタルサイネージを活用した広告媒体</b>の開発</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 旅客動線最適化・定時運航率向上に資する<b>T 2 サテライト-本館接続</b></li><li>■ 国のエプロン整備に合わせた<b>T 1 サテライト新設</b></li><li>■ <b>将来の航空需要増加を見据えた検討</b><ul style="list-style-type: none"><li>↳ JR東日本アクセス新線とT2接続</li><li>↳ T1-T2接続（国際線エリア整備）</li></ul></li></ul> |

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）

- 副社長の赤堀です。私からは施設管理運営業と物品販売業/飲食業を説明いたします。
- 15ページの施設管理運営業については、上段の「2025年に目指す姿」をご覧ください
- ■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します。
- ■次に、具体策の「運営・管理の視点」では、最初のロボットやデジタルの活用によるサービス向上・省人化ですが、港内では、飲食店で配膳ロボット、館内清掃、案内所でもロボットを導入しています。
- 今後の技術発展に伴い、人とロボットの長所を掛け合わせ、従来以上のサービス品質を実現させ、省人化によるコスト削減につとめます。
- 2番目の「運営コスト削減のリバウンド抑制」は、コロナ禍で見直した経費削減構造を基に、効率的なターミナル運営を行います。
- また、空港に到着するまでに事前にチェックインを行うなど、パンデミックへの耐性を強化できる、オフエアポート化などを踏まえたターミナル運用や、新たな感染症リスクにも備え、関係省庁やエアラインと連携した対応も検討して参ります。

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<br>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。<br>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                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ オペレーショナル・エクセレンス<ul style="list-style-type: none"><li>↳ 案内業務等の<b>ロボット等技術活用</b>によるサービス向上・省人化</li></ul></li><li>■ コロナ禍の抜本的な見直し・学び<ul style="list-style-type: none"><li>↳ <b>運営コスト削減のリバウンド抑制</b>（サービス提供プロセスの再構築）</li><li>↳ 新たな感染症に対する<b>関係省庁やエアラインと連携した水際対策</b>の検討</li></ul></li><li>■ オフエアポートチェックイン等の<b>空港利用の変化を見据えたターミナル運用の検討</b></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>商業リニューアル・空室対策</b><ul style="list-style-type: none"><li>↳ 新たなコンテンツ提供による活性化</li><li>↳ 施設拡張に伴う再配置検討</li></ul></li><li>■ <b>ラウンジの新規提携先獲得</b>と利用者数の増加</li><li>■ 柔軟性と効率性の高い<b>デジタルサイネージを活用した広告媒体</b>の開発</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 旅客動線最適化・定時運航率向上に資する<b>T 2 サテライト-本館接続</b></li><li>■ 国のエプロン整備に合わせた<b>T 1 サテライト新設</b></li><li>■ <b>将来の航空需要増加を見据えた検討</b><ul style="list-style-type: none"><li>↳ JR東日本アクセス新線とT2接続</li><li>↳ T1-T2接続（国際線エリア整備）</li></ul></li></ul> |

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）

- ■次に「収益向上の視点」の3番目の「デジタルサイネージを活用した広告媒体の開発」は、災害時のタイムリーな情報提供にも使用できるので、この観点を重視しながら開発を行います。
- そのほか、商業リニューアルによるテナント収益の向上、空室対策、ラウンジの新規提携先の獲得につとめます。
- ■施設インフラの視点では、第2ターミナル・サテライトと本館の接続や、第1ターミナル・サテライトの新設など、将来の航空需要増加を見据えた施設整備を実施します。
- ■サステナビリティの視点では、2030年CO<sub>2</sub>排出目標に向けて 太陽光パネルの増設を検討し、照明LED化、空調機更新を実施して、CO<sub>2</sub>を削減していきます。
- 災害対応では、気候変動による過去にない豪雨や、突然の停電などが発生する中で、「想定外」がおきないように、万全の対応を検討します。
- また、ユニバーサルデザインの強化や廃棄物の削減なども、進めてまいります。

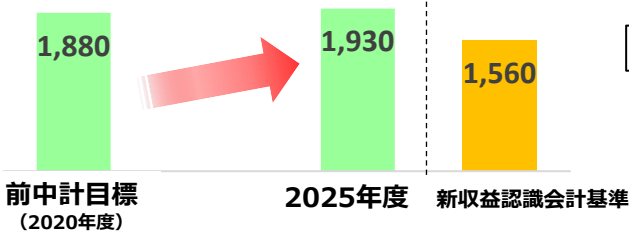


物品販売業／飲食業

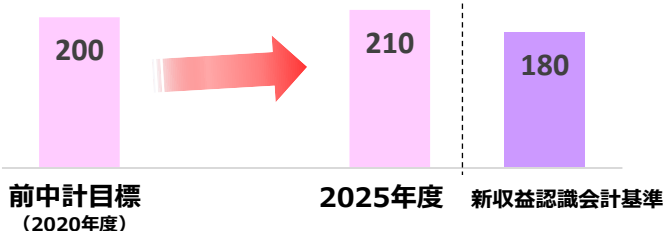
|                |                                                                                                                                                                              |     |                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2025年に<br>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、<br>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<br>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。                                                                                                                                                                                                  |
| 具体策            | 収益構造の視点                                                                                                                                                                      |     | 売上拡大の視点                                                                                                                                                                                                                              |
|                | 新たな収益基盤の視点                                                                                                                                                                   |     |                                                                                                                                                                                                                                      |
| サステナビリティ       | ■店舗運営の効率化・多様化<br>↳集中レジ店舗での <b>セルフレジ導入</b><br>↳在庫を持たない <b>ショールーム店舗展開</b><br>↳ <b>非接触接客</b> の研究（自動会計(RFID)等）<br><br>■羽田オリジナル商品の開発・売上シェア<br>拡大による <b>原価率の低減</b>                 |     | ■T1マーケットプレイスの店舗改装<br>↳地方と連携した <b>産直事業展開</b><br>（物販×飲食×サービスの複合店舗）<br>■T3免税店への <b>トップブランド導入</b><br>↳ <b>オリジナル商品展開</b> による差別化<br>↳ <b>ヴァーチャルを活用したT2免税展開</b><br>■ニーズの高まる <b>エシカル商品</b> の展開<br>■空港利用者への <b>One to Oneマーケ<br/>ティング</b> の強化 |
|                | ■ <b>EC活用による販路・商材の拡大</b><br>↳空港の場を活用したクリック&コレクト<br>の展開<br>↳越境ECの新たなチャネル開発<br>↳国際線旅客の関連事業者との提携による<br>免税予約サイトの利用向上<br>（QRコードを活用した送客強化）<br>■体験価値を提供する <b>リテールテイメン<br/>ト</b> の展開 |     |                                                                                                                                                                                                                                      |
| サステナビリティ       | ■ <b>エシカル商品の展開・拡充</b> （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）<br>■ <b>ショッピングバッグの資材変更・有料化</b><br>■商品の <b>廃棄処分の削減</b> （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)



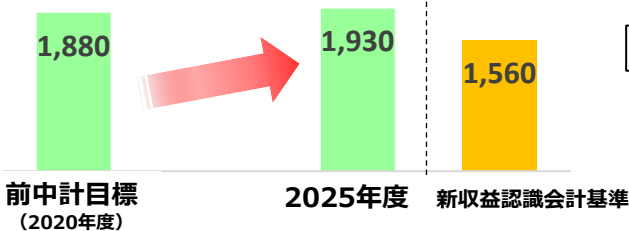
- ■次に16ページをご覧ください。
- 物販業・飲食業について、上段の「2025年に目指す姿」を読み上げます。
- 商品構成やサービス、オペレーション、原価率等の見直しを行いつつ、デジタルマーケティングの活用により、消費動向の変容した顧客ニーズを発掘し、2025年に物品販売業 1,560億円、飲食業 180億円の売上高を目指します。
- ■具体策の“収益構造の視点”の2番目の「HANEDAオリジナル商品の開発・売上シェア拡大による原価率の低減」ですが、現在、羽田オリジナル商品を一堂に集めた「HANEDA セレクション」という催事を行っています。
- 売上は順調で、直近の日曜日15日は120万円近い売上でした。
- 今後は、ブランディングのもとで商品開発をして、オリジナル商品のシェアを高め、原価率を低減させます。
- そのほか、セルフレジ導入やショールーム店舗の展開等による店舗運営の効率化をはかります。
- ■次の“売上拡大の視点”の最初の「地方と連携した産直事業展開」ですが現在は、T 1 出発階の「北海道どさんこプラザ」や航空会社と連携した全国物産展の催事も好調です。
- 羽田空港は全国のハブ空港との自負もあり、全国各地の物産などを扱うことで、生鮮3品などを中心に、旅客・館内従業員のニーズにこたえることで売上を拡大させ、合わせて地方再生に微力ながらお役に立てると考えています。

物品販売業／飲食業

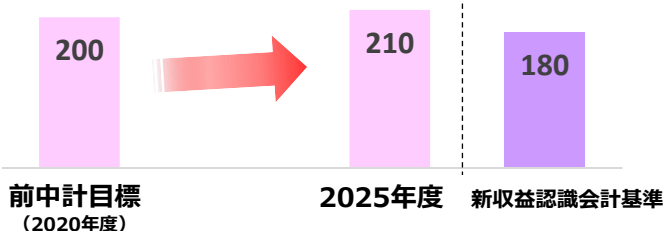
|                |                                                                                                                                                                                |     |                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2025年に<br>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、<br>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<br>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、E C事業等により、販路拡大を進める。                                                                                                                                                                                                 |
| 具体策            | 収益構造の視点                                                                                                                                                                        |     | 売上拡大の視点                                                                                                                                                                                                                              |
|                | 新たな収益基盤の視点                                                                                                                                                                     |     |                                                                                                                                                                                                                                      |
| サステナビリティ       | ■店舗運営の効率化・多様化<br>↳集中レジ店舗での <b>セルフレジ導入</b><br>↳在庫を持たない <b>ショールーム店舗展開</b><br>↳ <b>非接触接客</b> の研究（自動会計(RFID)等）<br><br>■羽田オリジナル商品の開発・売上シェア<br>拡大による <b>原価率の低減</b>                   |     | ■T1マーケットプレイスの店舗改装<br>↳地方と連携した <b>産直事業展開</b><br>（物販×飲食×サービスの複合店舗）<br>■T3免税店への <b>トップブランド導入</b><br>↳ <b>オリジナル商品展開</b> による差別化<br>↳ <b>ヴァーチャルを活用したT2免税展開</b><br>■ニーズの高まる <b>エシカル商品</b> の展開<br>■空港利用者への <b>One to Oneマーケ<br/>ティング</b> の強化 |
|                | ■ <b>E C活用による販路・商材の拡大</b><br>↳空港の場を活用したクリック&コレクト<br>の展開<br>↳越境E Cの新たなチャネル開発<br>↳国際線旅客の関連事業者との提携による<br>免税予約サイトの利用向上<br>（QRコードを活用した送客強化）<br>■体験価値を提供する <b>リテールテイメン<br/>ト</b> の展開 |     |                                                                                                                                                                                                                                      |
| サステナビリティ       | ■ <b>エシカル商品の展開・拡充</b> （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）<br>■ <b>ショッピングバッグの資材変更・有料化</b><br>■商品の <b>廃棄処分の削減</b> （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)



- 2番目の、免税店では、トップブランドを導入し、ブランドとオリジナル商品を開発し、商品の差別化をはかり売上を拡大させます。
- またT2免税店では ヴァーチャルショップを活用します。
- ■「新たな収益基盤の視点」では2番目の購買体験にエンターテイメント要素を取り入れ、リアル店舗でしか体験できない経験を顧客に提供する“リテールテイメントの展開”を行い、消費者の購買意欲を掻き立てます。
- ■サステナビリティに記載の“エシカル商品の展開・拡充”は、先ほど説明した“売上拡大の視点”にも記載しました。
- エシカルは「倫理的な」という意味の英語で、地球環境や、人、社会に対して配慮された商品のことを指します。
- 消費者庁の調査では、エシカル商品について、「購入したい」の合計が81.2%となり、消費に大きな影響を及ぼすと考えられますので、弊社がこれからもサステナビリティにしっかりと取り組むことが売上拡大にもつながります。
- そのほか、ショッピングバッグの資材変更や有料化、廃棄処分の削減等を着実に実行します。
- 私からは、以上です。



### 3-6. 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）

- 副社長の大西です。私からは新規事業の考え方について簡単にご説明致します。
- 17ページをご覧ください。
- 売上規模につきましては、資料にありますように、2025年に100億円という規模を目指すことにいたします。
- 更なる将来につきましては、2030年には当社グループのポートフォリオの一端を担える規模まで成長させたいと考えております。
- その実現のために、次の3点の考え方をお示しさせていただきます。
- 一つ目は、羽田というロケーションをベースにして、新しい事業を創生いたします。ロボット事業、アート事業、次世代モビリティなど、DXを活用した羽田と、他地域の連携などを考えております。
- 二つ目は、羽田という場以外での新規事業として、我々が持っているノウハウを活用する視点に加えて、地域創生、地域開発に関わるコンサルティングなどを想定しています。
- 三つ目は、現在から未来へ向けてのキーワード、SDGs、脱炭素等の社会環境の変化、DX、メタバース、NFT等、インフラとして不可欠なことに對して新しいビジネスモデルを作ります。
- 以上の考え方を元に、早期に具体化し、ポートフォリオの一部を担うまでに育てて参ります。



## 3-6. 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



- 専務取締役の田中です。私からは経営基盤について説明いたします。
- 18ページをご覧ください。
- DX戦略については、当社グループの持つ情報・データを連携することで、業務の高度化や効率化を図る体制を構築し、新しい事業創造につなげてまいります。
- そのために今般、組織変更を行い、デジタル事業推進室を社長直轄とし、合わせてマーケティング戦略部を旅客ターミナル運営本部へ移し、収益拡大とスマートエアポートへの進化へとつなげていく体制で強力に進めていきます。
- 人財面では、産産・産学連携や女性の活躍、障がい者や外国人雇用を推進するなど、多様な人材が多様な働き方で活躍し、「自ら考えて挑戦する風土」の確立を目指し、来るべき2030年に備えます。
- 財務戦略では、コロナ禍で棄損した財務体質の早期健全化を目指すと共に、成長投資や環境投資にも備え、資金調達の多様化を検討してまいります。
- また、根幹にある「お客さま本位のターミナル運営」を目指すためには、マーケティングが重要であると認識しており、改めてこれを強化し、各事業戦略やサステナビリティに活かしてまいります。





## 3-7. 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

- それでは、ここからは、再び横田より説明いたします。
- 19ページをご覧ください。
- 新しい中計と併せて、今回新たに「サステナビリティ基本方針」を制定しました。
- この基本方針に基づき、各ステークホルダーと協働しながら、グループ全体のサステナビリティ経営を推進してまいります。
- また、先のページでもご説明した空港として2030年に目指す姿の4つの項目の実現は、右下にある社会像の実現につながると考えており、これらを実現できるよう努力してまいります。



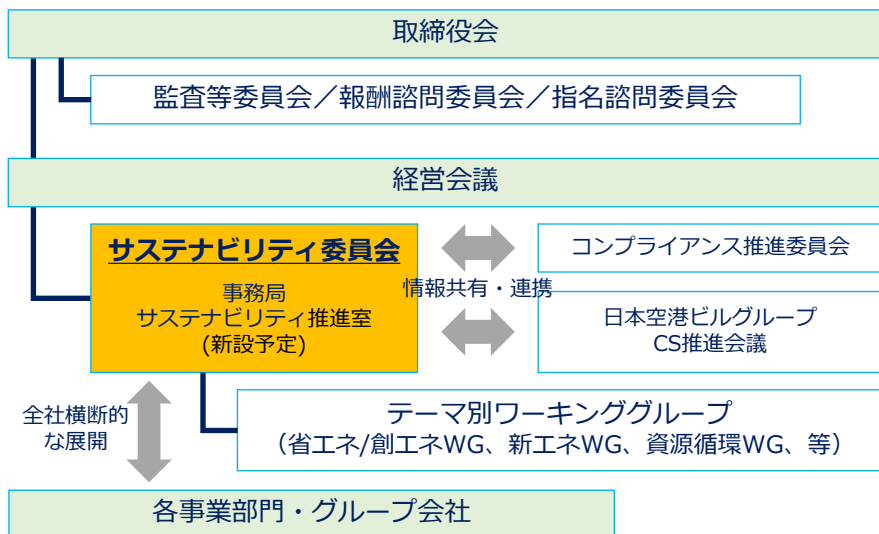
### 3-7. サステナビリティ

## (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<br>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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サステナビリティに関する方針</li> <li>■ 重要なサステナビリティ課題の把握</li> <li>■ リスク及び機会への対応</li> <li>■ 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）</li> <li>■ ステークホルダー・コミュニケーション 等</li> </ul> |
| 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。

- 20ページをご覧ください。
- 併せて、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」と、社長直轄の「サステナビリティ推進室」を新設し、推進体制を構築します。
- 今後は、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などの取り組みを進めてまいります。

## (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

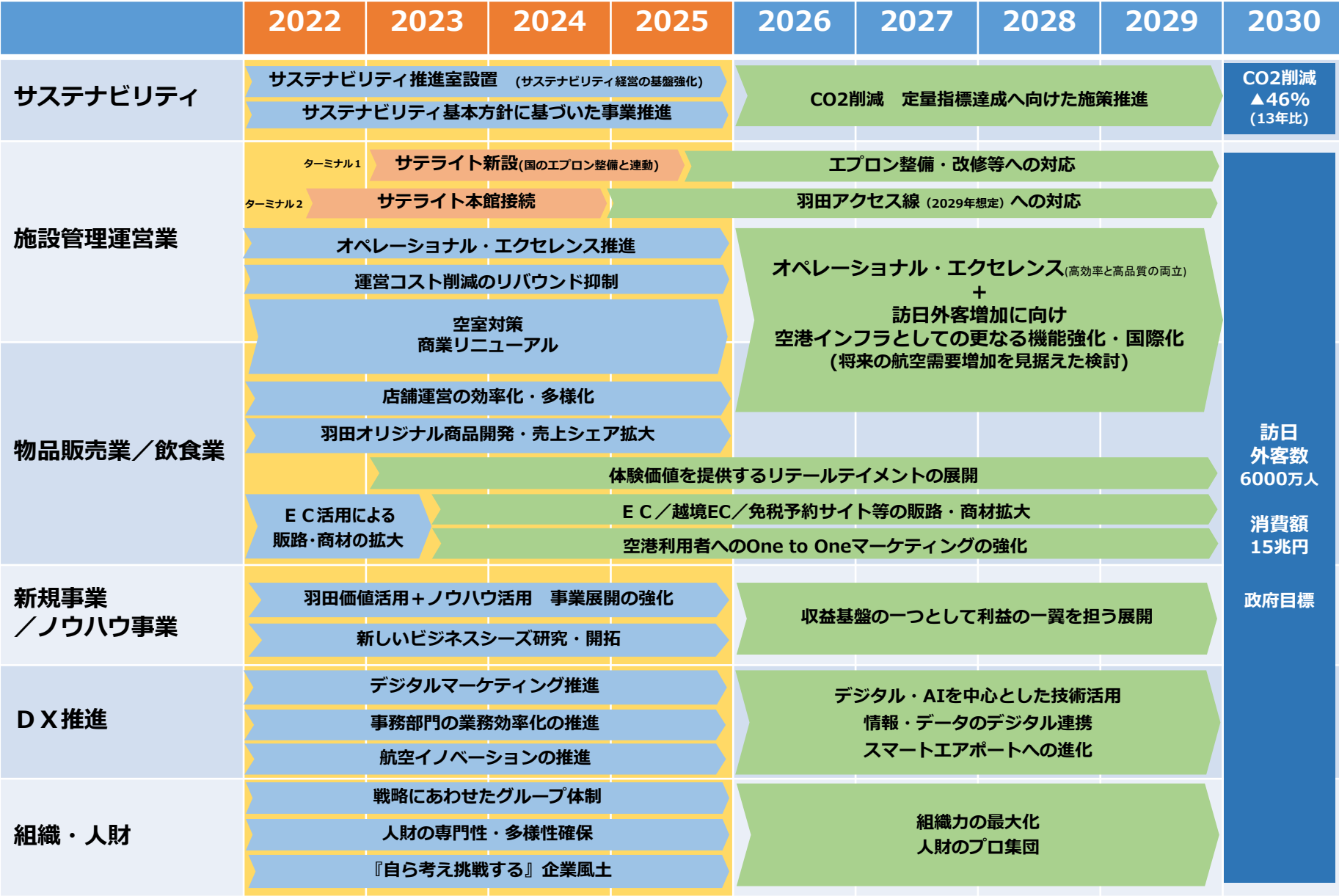
- ・「働き方改革推進チームリーダー会議」の新設
- ・感染症対策の推進、国際空港評議会（ACI）のAHAプログラム認証取得
- ・産業医との連携、メンタルヘルスカウンセリング窓口の設置、等

### ＜今後の主な取組み＞

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                              |                     |                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>エコ<br/>エアポート</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・2030年 CO2削減目標▲46%達成に向けた取組み <ul style="list-style-type: none"> <li>↳照明LED化の推進、空調機更新等の脱炭素対応</li> </ul> </li> <li>・T1サテライトZEB Oriented取得</li> <li>・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</li> <li>・ショッピングバッグの資材変更と有料化</li> </ul> | <b>安全・安心</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・特定天井改修等の震災対応</li> <li>・ITVカメラ増設による無死角化（T2）</li> <li>・非接触型接客の導入（セルフレジ・自動会計等）</li> </ul>                                                          |
| <b>おもてなし<br/>快適な旅<br/>ストレスフリー</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・CS向上に向けた更なる取組み <ul style="list-style-type: none"> <li>↳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</li> <li>↳Wi-Fi 設備の増強</li> <li>↳聴覚障がい者向け非常時フラッシュライトの増設</li> </ul> </li> </ul>                                                    | <b>事業機会の<br/>創出</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・エシカル商品の展開拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>↳アップサイクル・フェアトレード・地方産品等</li> </ul> </li> <li>・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</li> </ul> |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>社会課題<br/>解決</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人財の多様性 <ul style="list-style-type: none"> <li>↳産産・産学連携、女性の活躍推進、障がい者雇用の推進</li> </ul> </li> <li>・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</li> </ul>          |

- 21ページでは、そのサステナビリティに関する具体的な取り組みを、お示ししております。
- 当社は、これまでも「公共性と企業性の調和」のもと、社会における重要な役割を担う公共インフラとして、多様なお客さまを想定したユニバーサルデザインの推進や、防災・防犯の取り組みなどの活動を展開してまいりました。
- また、地球環境問題に関しましても、東京都が大規模事業所に課すCO2削減義務を、照明のLED化などにより達成しております。
- 今後は、サステナビリティ中期計画を策定する中で、当社を取り巻くリスクとチャンスを明確化し、エコエアポートに向けた取り組みの推進とあわせ、エシカル商品の展開などの事業機会の創出にも取り組み、社会と当社グループの持続的な発展を追求してまいります。

# 3-8. 戦略ロードマップ



- 22ページでは、マイルストーンとして取り上げた、2030年までのロードマップを、お示ししております。
- サステナビリティ推進や各事業の推進、経営基盤の強化などについて、本中計期間と併せて段階的に取り組み、環境の変化にも対応しながら、戦略の方向性や諸施策を、必要に応じて柔軟に見直してまいります。





## 3-9. 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<br>(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)

- 23ページをご覧ください。
- ここでは、定量目標について、説明いたします。
- 本中計の最終年度の目標利益は、前中計の最終年度で目標としていた以上の利益水準としております。
- ガイドラインの考え方としては、上段に記載のとおり、これまで説明してまいりました当社が重視する項目を元に、それぞれ必要な指標を取り上げ定めております。
- 当期純利益 160億円と、コスト削減額 25億円を、新しい目標値として設定し、ROA、自己資本比率、配当性向、SKYTRAXについては、前中計の考え方を踏襲しております。



## 3-10. 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 |

**施設管理運営業 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

- 24ページをご覧ください。
- 本中計期間の投資額は、1,050億円を予定しております。
- 中心は国内線サテライト整備工事で 500億円程度となりますが、その他にも設備更新、店舗リニューアル等も含まれております。
- また、CO2削減に係るものとして、一過性の費用も含め 80億円の設備計画を見込んでおります。



# 3-11. 旅客数想定

## ■ 計画期間における羽田空港の旅客数予測

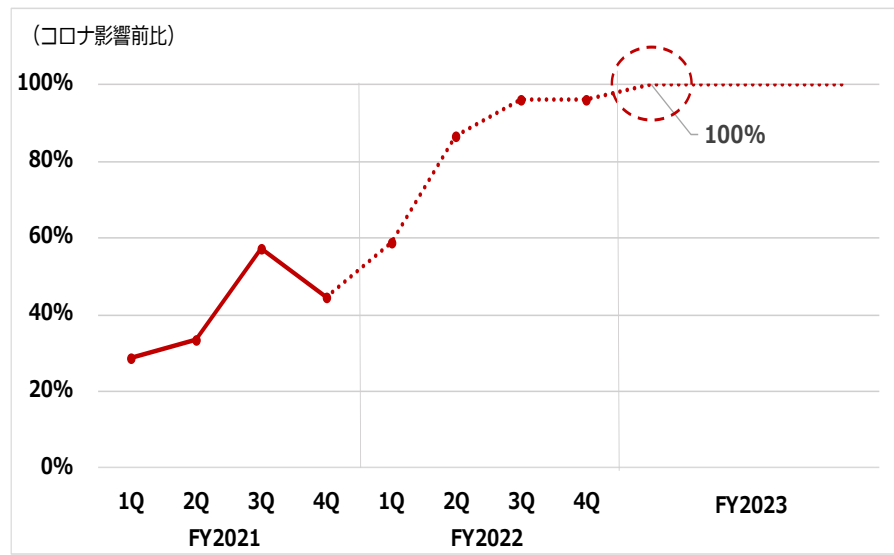
### 国内線

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%  |

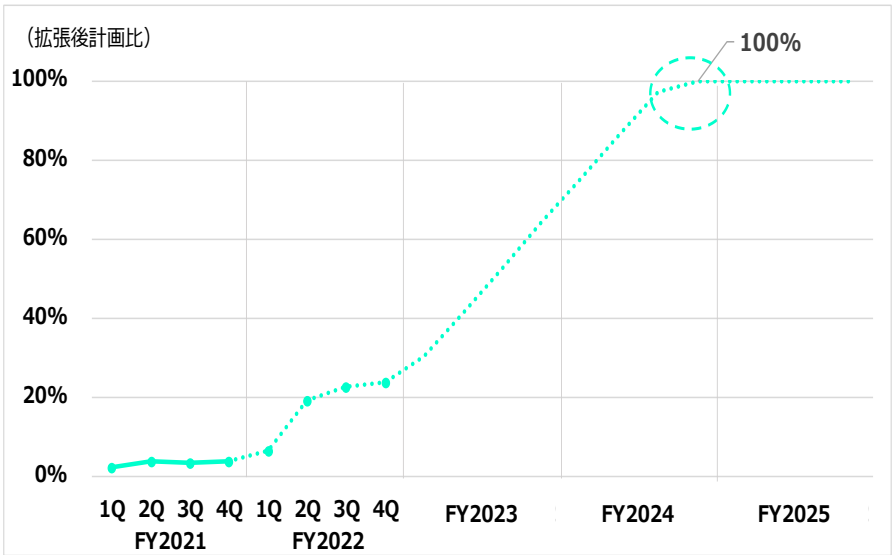
2023年度以降も年間 約6,900万人規模を想定



### 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%  |



- 25ページをご覧ください。
- 最後に、旅客数の見通しを示しております。
- IATA予測を参考に、羽田空港の直近動向を踏まえて作成しておりますが、
  - 国内線は、2023年初めにコロナ影響前の水準、
  - 国際線は、2024年度内に発着枠拡大後の計画水準、に達すると予測し、これらを本中計の前提としております。
- 説明は以上になりますが、2025年度までの本中計は、2030年を見据え、コロナ禍での学びを活かしながら、再成長への道筋をつけるフェーズとして策定いたしました。
- 日本経済においても、世界情勢や為替市場の変化などの厳しい状況が続いておりますが、そのためにも益々、訪日外客数の増加は有効策の一つになるものと思われます。
- 我々の取り組みが、日本社会への貢献につながり、結果、当社の成長にもつながるという好循環を、この中計期間中に定められればと考えております。
- そのために、なすべき施策を一つ一つ、着実に果たしてまいります。
- 皆さま方におかれましても、ご理解とご支援を賜りたく、今後とも宜しくお願い致します。
- 有り難うございました。

## 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](mailto:ir@jat-co.com)