



2026年5月8日

各 位

会社名 日本空港ビルディング株式会社
代表者名 代表取締役社長 田中 一仁
(コード番号 9706 東証プライム)
問合せ先 取締役上席常務執行役員経営企画本部長 松田 圭史
(TEL. 03 - 5757 - 8409)

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、中期経営計画（2026～2030年度）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。

今般の中期経営計画策定に際しては、より長期での事業環境の変化と当社グループが果たすべき役割について検討を行い、新しい長期ビジョンを作成しました。

従来の長期ビジョン「To Be a World Best Airport～世界で最も評価される空港～」を目指す中、新たに羽田空港のあるべき姿として「日本の航空旅客数最大化に貢献する空港」という目標を掲げ、当社の役割を“需要創造型”の「空港の要（Anchor Role）」へと再定義しました。

新しい中期経営計画の5年間を長期ビジョン実現に向けた「企業変革期」と位置づけ、安定需要に支えられた「量的成長」に「質的成長」を重ね、将来の大規模投資に備えてキャッシュ・フロー創出力を強化し、日本全体の航空需要創造へ能動的に貢献する企業として「羽田空港の要」へと変革を遂げることで、今後の持続的な成長を実現してまいります。

以 上

中期経営計画（2026-2030年度）

2026年5月8日

日本空港ビルディング株式会社

東証プライム（9706）

HANEDA
Japan Airport Terminal

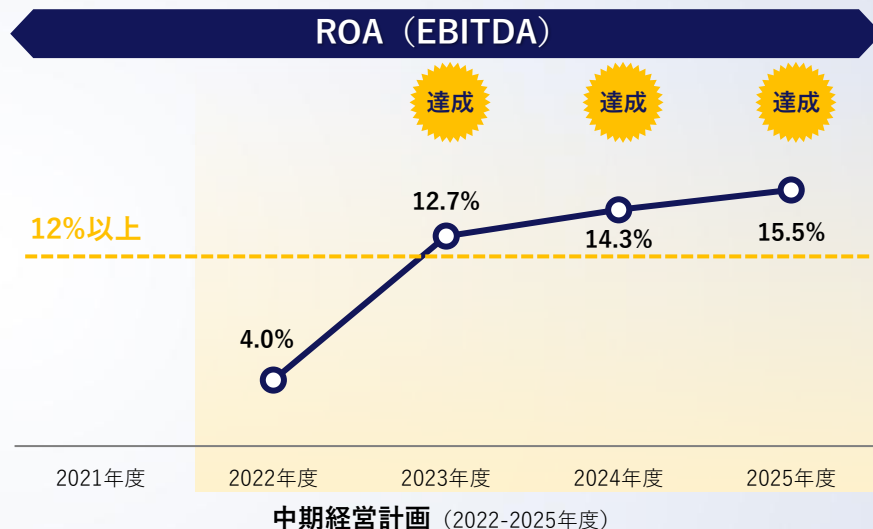
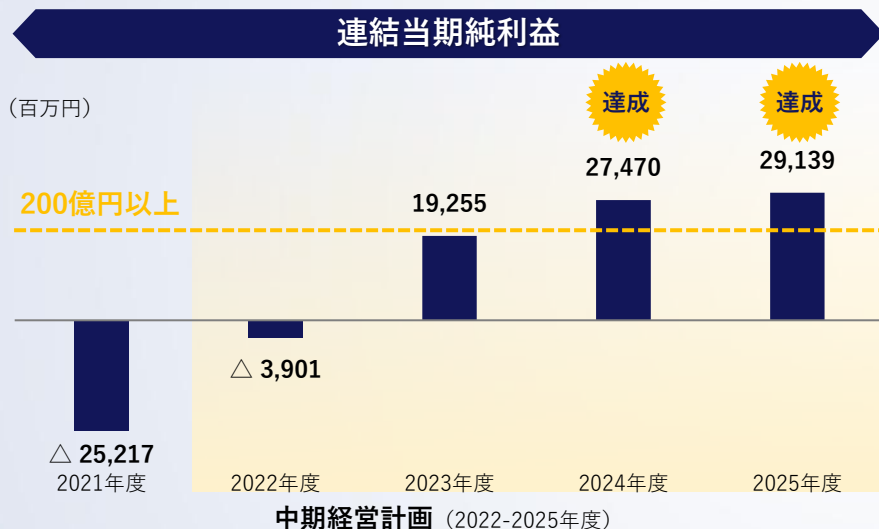


中期経営計画（2022-2025年度）の振り返り	2		
● ガイドライン達成状況	3		
● 人にも環境にもやさしい先進的空港へ － 施策の振り返り（トピックス）	4		
長期ビジョン	5		
● 背景	6		
● 羽田空港の目指すべき姿	7		
● 目指すべき姿を実現する取組方向性 当社グループの新たな長期ビジョン	8		
● 新たな長期ビジョンにおける成長モデル	9		
● ビジョン実現に向けた長期戦略	10		
● 戦略ロードマップ	11		
中期経営計画（2026-2030年度）について	12		
● 中期経営計画（2026-2030年度）サマリ	13		
● 経営戦略策定のプロセス	14		
● マテリアリティの再編	15		
● マテリアリティへの対応を前提とした 企業価値の向上	16		
		● 経営戦略	17
		● 【効率】トピックス － 「選択と集中」資本コスト経営	18
		● 【付加価値】トピックス － ターミナル事業の価値密度向上	19
		● 【共創】トピックス － TAM（Total Airport Management）	20
		－ 空港GX（グリーン・トランスフォーメーション）	21
		－ 地域社会との価値共創	22
		－ 人的資本経営の強化	23
		● 業績成長目標	24
		● キャピタル・アロケーション	25
		● ガイドライン	26
		● Appendix	27
		● 施設管理運営業における取組	28
		● 物品販売業/飲食業における取組	29

中期経営計画（2022-2025年度）の振り返り

中期経営計画（2022-2025年度）のガイドライン達成状況

- 昨期までの中期経営計画では、「旅客回復を前提としたコロナ禍前以上の収益拡大」を目標に取組推進
- コロナ禍での学びを踏まえオペレーションを継続的に見直し、想定超の物価高騰にも対応
- インバウンド等の需要回復を着実に取り込み、ガイドラインを前倒し達成



人にも環境にもやさしい先進的空港へ – 施策の振り返り（トピックス）

戦略の 方向性

再成長土台の確立 変える

- **オペレーショナル・エクセレンス**
コロナ後も、ロボット等の技術活用による運用省人化・仕様見直しに注力。省エネ機器への更新も加速
- **幅広い需要を取り込む商業構成**
T1フードコートのリニューアルや、地域産品・エシカル商品・羽田限定品等を取り揃え、ラインナップ拡充



空港事業の成長 伸ばす

- **T2サテライトー本館を接続**
スムーズな移動／旅客動線最適化による定時性向上に寄与。再エネ建材を用い環境性能も高度化
- **インバウンドの購買需要取込**
訪日需要の急回復を見据え、日本の空港免税店では初出店となるトップブランドの誘致等を推進



収益基盤の拡大 広げる

- **トラベルリテール進化（免税予約等）**
旅程の上流段階（旅マエ・旅ナカ）から購買機会を提供。市中で買い回る負担を軽減しつつ、需要を先取り確保
- **エアサイドの課題解決にも貢献**
EV連絡車両・充電設備をエアラインへ一体提供するe-GSEサービスを開始、空港全体での脱炭素化推進に寄与



経営基盤

DX戦略

- 赤外線センサーLiDARを人流分析に導入し、館内待ち時間・エリアごとの滞留人数・通過人数等を可視化、混雑対策等への活用見込む
- 基幹業務システムの更新・改善等を進め、間接業務の作業を効率化

組織・人財・ガバナンス

- 自ら考え挑戦する人財の活躍へ、従来の一律型研修から公募・選抜型研修、資格取得支援に注力
- 従業員エンゲージメントサーベイを開始、人的投資⇒生産性向上へのPDCA管理を強化

財務戦略

- 財務体質の健全化に注力し、ハイブリッドローンのリファイナンスを実施
- CO₂削減等の環境対策強化を見据え、グリーンボンドの活用等、資金調達を多様化

積み残した 課題と認識

- 羽田空港の国際線発着枠は上限水準に到達。一方、新たな事業展開による「収益基盤の拡大」は道半ば
- 羽田全体・航空業界の更なる課題解決へ、単独・既存領域では取組に限界⇒自らの役割を再定義する必要有

長期ビジョン

積み残した課題と認識

- 羽田空港の国際線発着枠は上限水準に到達。一方、新たな事業展開による「収益基盤の拡大」は道半ば
- 羽田全体・航空業界の更なる課題解決へ、単独・既存領域では取組に限界 → 自らの役割を再定義する必要有



羽田空港の状況

- 安定した航空需要に対し、発着枠は上限水準に到達
- 複数事業者の運営による個別最適化が効率低下を招く

外部環境の見通し

- 訪日需要は増加の一方、国内需要は人口減と共に減衰
- 生産年齢人口の減少に応じ、リソース不足も顕在化

羽田空港・航空市場の将来懸念（2040年頃を想定）

- 国内・国際のバランスは変化しつつも、“羽田空港単独”では安定需要を享受
- 需要偏在・人流停滞は、日本経済／本邦航空会社に大きくマイナス
- 個別最適の視点では、羽田空港も当社グループも成長頭打ち

羽田空港・当社グループへの示唆

羽田空港での共創・全体最適を通じて、日本全体の航空成長を支える企業へ

羽田空港の目指すべき姿

To Be a World Best Airport ～日本の航空旅客数最大化に貢献する空港～

日本の

当社は戦後の国家財政窮乏下、政府に代わり、民間資本で旅客ターミナルの建設、管理・運営を行う企業として誕生。羽田の発展のみでなく、日本全体に貢献することを目的としていました。この目指すべき姿には、羽田の利便性追求を前提としながらも、まさしく原点回帰を企図する観点から、羽田のみが潤うのではなく、日本全体に貢献するという強い意思を込めています。

航空旅客

訪日観光は我が国の成長ドライバーであり、首都圏空港における内際・際内接続機能の最大化こそが、旺盛な外需をスムーズに全国に行き渡らせる上で重要と考えます。

数最大化

交流人口増加は、経済成長や地域・国家間の相互理解につながります。そして航空運送というインフラを維持・発展する上で、“数”は最も重要なファundamentalです。一方、これからは量的成長を当然に享受できる時代ではなくなりました。だからこそ、その高き壁に正面から挑む姿勢が、関係者の賛同を得て、総力を結集する源と信じています。

日本の玄関口・乗継の結節点として、日本全体の移動活性化・国益貢献を志向
関係者との共創による需要創造に取り組む

目指すべき姿を実現する取組方向性・当社グループの新たな長期ビジョン

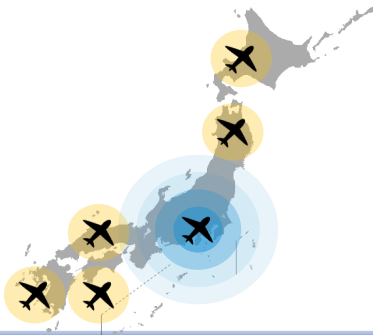
羽田空港の目指すべき姿

To Be a World Best Airport ～日本の航空旅客数最大化に貢献する空港～

目指すべき姿を実現する3つの取組方向性

国内移動需要の創造

羽田の乗継機能を強化し訪日需要の恩恵を日本全体に広く還流。需要創造プロセスへの積極的な貢献により、国内線ネットワークの価値向上を目指す



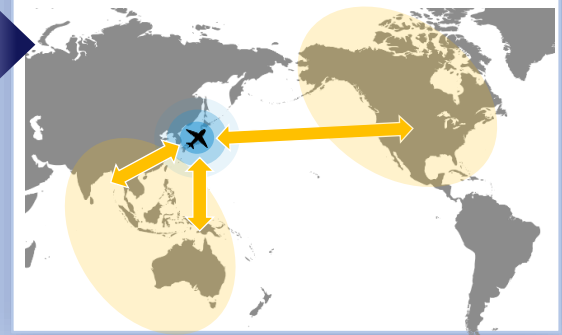
首都圏空港の最大活用

羽田・成田で世界最大規模となる年間100万回の発着枠を備え、連携を真に強化し首都圏全体の容量を最大活用、都市競争力を強化



アジアの経済成長の取込

需要が拡大するアジアと北米間に位置する我が国の立地を活かし、デュアルハブの一翼として際際乗継を取り込み、次なる訪日機会獲得にも貢献



当社グループの新たな長期ビジョン

“需要享受型”の 空港ターミナル会社から
“需要創造型”の 空港の要 (Anchor Role) となって共創を実現し、成果を日本全国へ

新たな長期ビジョン【需要創造型の空港の要（Anchor Role）】における成長モデル

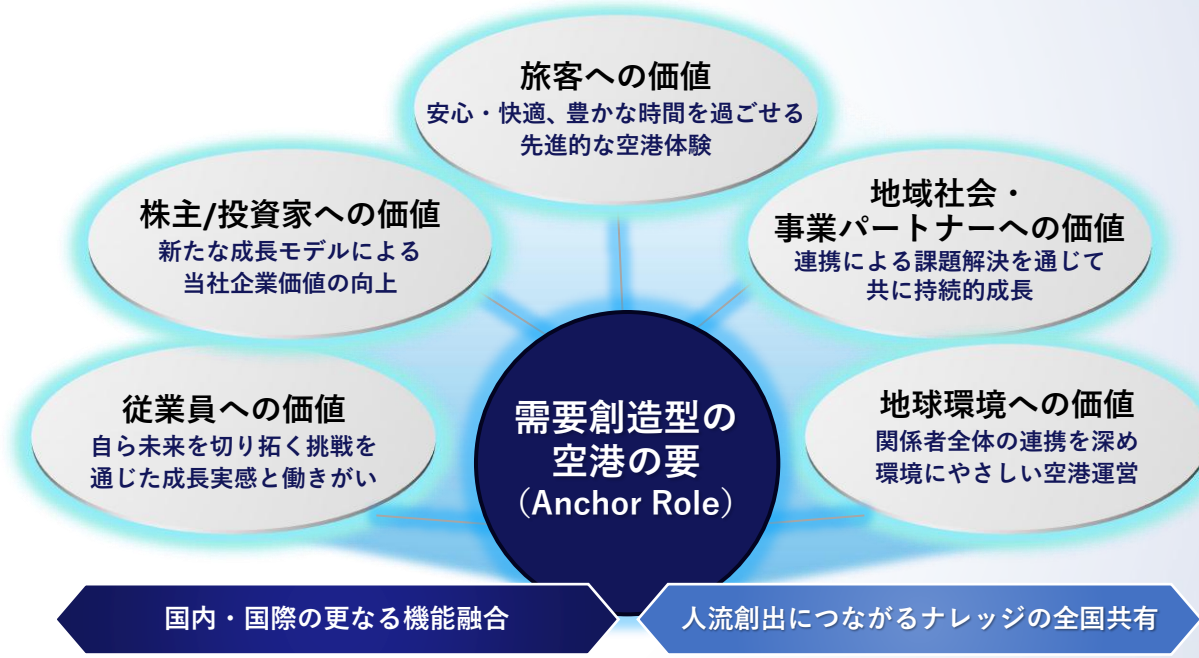
- 当社が要の役割（Anchor Role）を果たし、共創・全体最適による価値創造に取り組むことで、日本の航空旅客数最大化への貢献を通じ、全ステークホルダーへの提供価値を向上

当社グループの成長モデル

“ターミナル事業者”から“空港の要”への役割の再定義に伴い、成長モデルに3つの変化

As-is	To-be
需要享受 ・旅客増×単価に伴う売上増	需要創造 ・高品質サービスで顧客理解を深め、新たな人流(顧客接点)を創造
個別最適 ・サイロ化 ・各社基盤/KPI	全体最適 ・事業者横断 ・共通基盤/KPI
羽田 ・羽田内の課題改善	首都圏空港・全国 ・羽成を起点に全国の課題解決へ

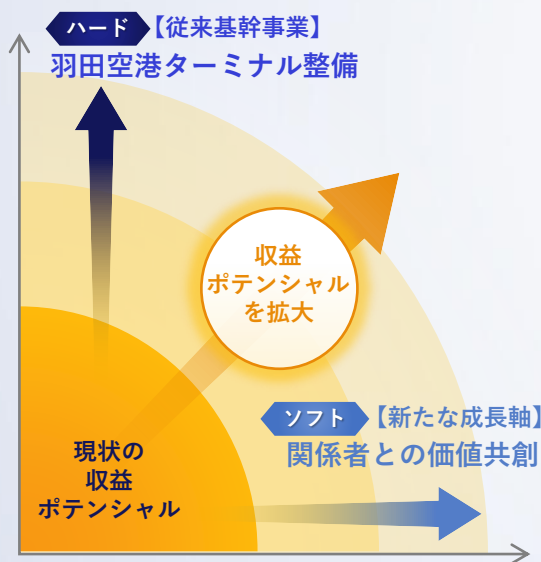
ステークホルダーへの提供価値



従来基幹事業の進化として「ハード：国内・国際の更なる機能融合」を進めると共に、新たな成長軸として「ソフト：人流創出につながるナレッジの全国共有」に取り組み、効果を最大化

ビジョン実現に向けた長期戦略

- 従来基幹事業の進化として「ハード：国内・国際の更なる機能融合」を進めると共に、新たな成長軸として「ソフト：人流創出につながるナレッジの全国共有」に取り組み、効果を最大化



国内・国際の更なる機能融合



地域送客力の強化

- T2国際線施設増改修、T1国際化の検討
- 最終的にT1-T2を接続、インバウンドのスムーズな国内線乗継環境を実現

発着処理能力の向上

- ターミナル機能集約による効率改善
- 航空機の地上移動距離を縮小、空港全体の運営効率と発着処理能力向上に寄与

人流創出につながるナレッジの全国共有



空港OSの確立

- 関係者と空港全体最適へ運営基盤を構築 (TAM: Total Airport Management)
- 全国へ共有・活用できるナレッジへ進化

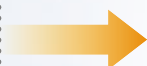
人流創出への拡張

- 空港OSを通じ顧客理解を深め、新たな人流（賑わい・観光・移動）を創出
- 地域関係者（空港・自治体・DMO）や交通・観光事業者等との連携を推進

戦略ロードマップ

- 長期戦略を推進すべく、中期経営計画期間を“ビジョン実現への企業変革期”と位置付け
- 企業変革を推進し、安定需要下における質的成長を実現

ターミナルの建設、管理・運営
需要増に応じた受動成長



羽田空港全体の最適化・価値向上を牽引
日本全体の航空需要創造へ能動的に貢献

To Be a World Best Airport
～日本の航空旅客数最大化に貢献～
需要創造型の空港の要
(Anchor Role)

2022-2025年度

中期経営計画 (2026-2030年度)

— 安定需要下における質的成長 —

ビジョン実現への企業変革
羽田空港の要

大規模投資の長期遂行へ
キャッシュ・フロー創出力を強化

“需要創造”への姿勢転換へ
貢献範囲を拡げ関係者牽引力を強化

2031-2040年度

長期戦略を本格推進

国内・国際の更なる機能融合
(T2国際線増改修/T1国際化/T1-T2接続)

人流創出につながるナレッジの全国共有
(空港Os全国提供、各地域との連携強化)

2040年代

長期戦略概成によるビジョン実現

当社グループの持続的成長

2040年代イメージ：

首都圏2空港旅客数 (羽成・内際合計)	170百万人
訪日外国人旅客数	60百万人+α
国内線旅客数 (日本全体)	110百万人

2024年度実績：

首都圏2空港旅客数 (羽成・内際合計)	124百万人
訪日外国人旅客数	38百万人
国内線旅客数 (日本全体)	107百万人

訪日外国人旅客数
60百万人目標

T2国際線増改修部供用 (2030年代) より投資回収を順次推進

中期経営計画（2026-2030年度）について

中期経営計画（2026-2030年度）サマリ

- “ビジョン実現への企業変革期”と位置付け、安定需要下での質的成長により本格飛躍への体制確立
- 業績目標のほか、“すべてのステークホルダーへの貢献”を可視化・実現すべく、ガイドラインを拡充

経営課題

経営戦略

2030年度業績目標・ガイドライン

内際機能融合に
向けた大規模投資
の長期遂行

キャッシュ・フロー創出力を強化

効率

を上げる

付加価値

を高める

売上高 3,400億円以上

営業利益 550億円以上

ROE 10%~12%

EPS
(1株当たり当期純利益) 300円以上

総還元性向 50%以上
(5年平均)

信用格付 A+維持

SKYTRAX
World's Best Airports TOP3維持

CO₂排出量削減 ▲46%
(2013年度比)

羽田空港
ターミナル外収益 +30%
(2025年度比)

従業員
エンゲージメント指数 82pt以上


株主/
投資家


旅客


地球環境


地域社会・パ
ートナー


従業員

貢献範囲を拡げ関係者牽引力を強化

“需要享受”から
“需要創造”への
姿勢転換

共創 を追求する

経営戦略策定のプロセス

従来（空港ターミナル会社）の枠組を超え、
本期間では“羽田空港の要”を目指す

“すべてのステークホルダー貢献”
を果たすべくマテリアリティ再編

安定需要下での質的成長
本格飛躍への戦略を策定

2030年に目指す姿

羽田空港として

人にも 環境にも
やさしい先進的空港

企業として

すべてのステークホルダーから信頼される

羽田空港の要（Anchor Role）

マテリアリティ（重要課題）



安心・快適で
先進的な空港づくり



地域社会への貢献



環境にやさしい
事業運営



公正でレジリエントな
事業活動



人財強化、
人的資本経営の推進

経営戦略

キャッシュ・フロー
創出力の強化

効率
を上げる

付加価値
を高める

貢献範囲を拡げ
関係者牽引力を強化

共創 を追求する

羽田空港の要（Anchor Role）に向け、マテリアリティを再編

- Anchor Role：羽田空港や当社グループを取り巻く“すべてのステークホルダーへの貢献”

旅客

事業パートナー

地球環境

地域社会

従業員

株主／投資家

- Anchor Roleとして、2030年に実現したいこと

1 首都圏空港としての運営最適化と更なる価値向上

連携×DXで空港全体の運用能力を引き上げ、生み出した価値時間に魅力ある顧客体験を提供

旅客・事業パートナー・従業員



安心・快適で
先進的な空港づくり

2 日本全体での豊かさを追求し、地域と共に潤う

発地・着地双方での運営最適化・活性化及び外部との価値共創を通じて、地域への人流を創出

地域社会・事業パートナー



地域社会への貢献

3 航空が選ばれ続ける社会インフラであるために

そして世界のエアラインから選ばれ続ける国際空港として、空港全体の脱炭素化に貢献

地球環境・事業パートナー



環境にやさしい
事業運営

4 リスクへ迅速に対応／変化へ柔軟に適応

透明性の高いガバナンス構築と「選択と集中」を通じ、不確実な情勢下での持続的成長を実現

旅客・事業パートナー・従業員・株主／投資家



公正でレジリエントな
事業活動

5 従業員が誇りを持ち、従業員と共に成長を遂げる組織へ

ビジョンへの共感が従業員エンゲージメントを高め、“自ら未来を切り拓く人財集団”へと進化

従業員・旅客



人財強化、
人的資本経営の推進

マテリアリティへの対応を戦略の前提に据え、一連の取組により企業価値を向上

2030年代に連なる長期戦略を着実に推進



※1. 価値時間：空港滞在時間から航空機搭乗に必要な手続き時間等を差し引いた時間であり、お客様がご自身の意思で思い通りに過ごすことができる時間を指す
 ※2. 価値面積：従来の有償面積に加え、運用最適化や稼働率向上により、新たなサービスや売上等の付加価値が創出できるスペースを指す

取組の方向性

キャッシュ・フロー
創出力を強化

貢献範囲を拡げ
関係者牽引力を強化

3つの中核戦略

- 安定した航空需要に“質の伸び”を重ね、事業の収益ポテンシャルを一層強化

効率
を上げる

ROE
(資本収益性)
10%~12%

「選択と集中」資本コスト経営

- ・ 量的成長に限られる中、質的成長により事業価値を向上
- ・ 資本コストを意識した資源配分によりROEを向上
【紹介トピックス 18p】

付加価値
を高める

売上高
3,400億円以上
営業利益
550億円以上

ターミナル事業の価値密度向上

- ・ 通過動線・滞在時間・ニーズ等を柔軟に捉え、ターミナルの“稼ぐ力”を強化
- ・ サービスレベルの更なる向上・価値密度の高い滞在空間提供により、各種料金水準を適正化
【紹介トピックス 19p】

- 単独では成し得ない効率・付加価値を創出し、既存・新領域ともに事業価値を向上
- 人的資本を強化し、“自ら未来を切り拓く人財”がステークホルダー連携をリード

共創
を追求する

SKYTRAX
TOP3維持

- ・ 羽田全体の運営基盤を構築し、全体最適⇒価値創造⇒更なる空港評価・収益性向上を実現【紹介トピックス 20p】

CO₂排出量
▲46%

- ・ 脱炭素化を推進、ターミナル外へ貢献範囲を拡げ、ステークホルダーと共に空港GXを実現【紹介トピックス 21p】

羽田ターミナル外収益
+30%

- ・ 羽田空港周辺地域や全国各所との連携を更に深め、事業範囲を拡張【紹介トピックス 22p】

従業員
エンゲージメント指数
82pt以上

人的資本経営の強化

- ・ 企業変革を遂げる土台“自ら未来を切り拓く人財”を育成し、人的投資を財務リターンへ昇華【紹介トピックス 23p】

- “羽田空港の要”から“需要創造型の空港の要”へ、長期的に取組継続・スケール拡大

「選択と集中」資本コスト経営

target

ROE

10%~12%

- 安定需要下での質的成長／株式価値向上の基礎として、資本収益性（ROE）を重視
- 資本コストを意識した資源配分を通じ、長期戦略や新領域での価値創造を推進

主な取組

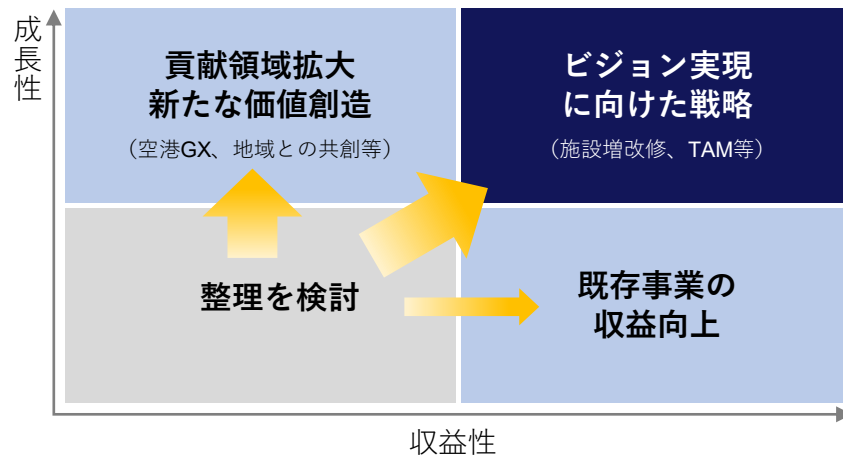
投資リターン管理の強化

- CFOをトップとした投融資委員会設置
- ROEツリーを用いた事業単位のKPI設定・モニタリング

不採算事業の整理、成長領域への経営資源投入

- グループ機能の再編
- 空港外遊休地の開発・再編

成長分野にリソース集中



取組の一例

物品販売業における資産効率最適化

- 市中免税店の撤退
- 購買単価が高いECサイトにおける免税品事前予約可能時間拡大・商材拡充



- バーチャルブティック拡充・内際ハイブリッドな商業機能再配置等により、乗継滞在時の更なる購買需要を取込

ターミナル事業の価値密度向上

target	売上高	3,400億円以上
	営業利益	550億円以上

- 旅客の通過動線・滞在時間・ニーズ等を柔軟に捉え、ターミナルでの“稼ぐ力”を強化
- サービスレベルの更なる向上・価値密度の高い滞在空間の提供により、各種料金水準を適正化

主な取組

トラベルリテールの高度化

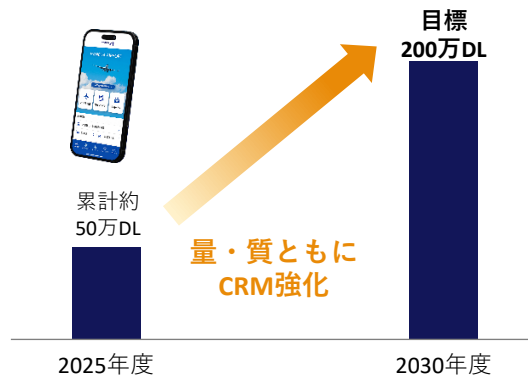
- 【通過動線】乗継利便性向上へ、内際一体での商業機能再配置・MD構成
 - ハイブリッドなサービス設計（国内線エリアへの免税店機能配備の検討等）
- 【滞在時間】価値時間を増やす取り組みで、更なる購買機会を提供
 - ECサービス拡充や免税自販機導入等で、店頭待ち時間圧縮
- 【ニーズ】会員プログラムや旅客サービス拡充、空港での消費額を拡大
 - CRMを強化し顧客理解を深化、TAXリファンドシステム展開等

施設サービスの強化

- サテライト延伸等の増改修進展を踏まえ、料金へ適切に価値反映
- 先端技術を活用、安心・快適なターミナル機能の実装強化
 - 館内の自動走行モビリティやデジタルサイネージ拡充、保安検査場の環境改善等

取組の一例

羽田空港公式アプリDL数・HANEDA会員数増加等のCRM強化により、顧客の購買単価・LTVを向上



ターミナルの連続的な延伸を見据えて、自動走行モビリティを拡充し移動負担軽減・回遊性向上



【2030年度目標】旅客1人あたり / ターミナル1㎡あたりの収益

15% UP ※2025年度比 連結値ベース

TAM (Total Airport Management)

target

SKYTRAX World's Best Airports

TOP3維持

- 羽田空港全体の運営基盤を構築、全体最適⇒価値創造⇒更なる空港評価・収益性向上を実現
- 主幹事を当社が担い協調的意思決定の枠組を確立、羽田空港の運営の“要”となる

個別最適から全体最適へ

従来 データの点在 ⇒ 別々の意思決定プロセス

個別最適

- ・ 個社データでは量・質ともに断片的
- ・ 異なるKPI管理で時に方向性が不一致

目指す姿 データを統合 ⇒ 空港オペレーションの全体最適化

TAM基盤

ターミナル

ハンドリング

離発着

出入国

二次交通

全体最適

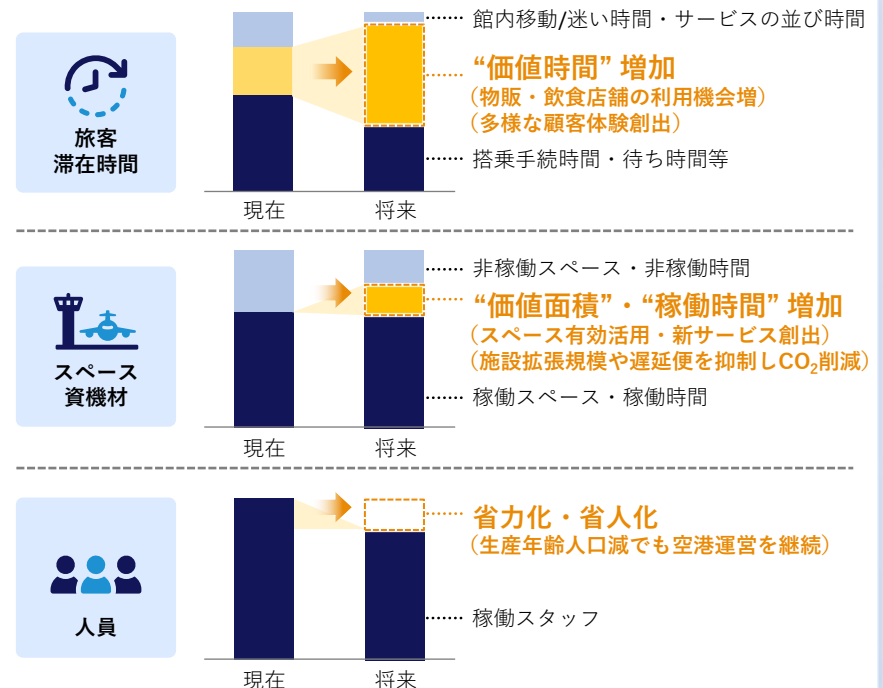
- ・ 運用状況を全員で可視化・精緻予測の共有・対応連携
- ・ 共通KPI管理で意思決定ベクトルを統一

航空機の定時性向上

アセットの高効率運用

各社取組の重複解消

全体最適による価値創造 (イメージ)



羽田空港全体での評価向上

当社やステークホルダーの収益性向上

空港GX (グリーン・トランスフォーメーション)

target

CO₂排出量削減

▲46%
(2013年度比)

- 世界のエアラインから選ばれ続ける国際空港の“必須要件”として、脱炭素化を推進
- ターミナル外にも貢献範囲を広げ、ステークホルダーと共に空港GXを実現

「東京国際空港脱炭素化推進計画」に沿った対応
ターミナル環境性能の強化

空港全体での脱炭素化推進を当社の新たな事業機会へ

削減計画の主な内容

- ① 省エネ機器の導入拡大 (空調機の更新・スマート制御等)
- ② エネルギーのクリーン化 (太陽光由来PPA・PV活用等)
- ③ 排出係数の低減

水素利活用

水素を燃料とする熱電併給システム導入推進 (T3)

ターミナル入居テナントへの供給検討

車両 EV化

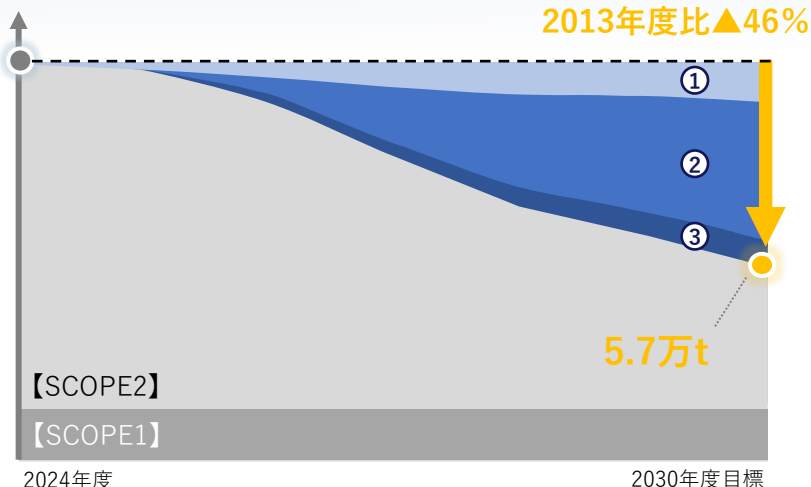
当社サービス関連車両のEV化推進 (循環バス等)

e-GSEサービス全国展開・取扱車種拡充 (特殊車両等)

羽田空港でのSAF供給

供給・販売体制の構築検討

GHG排出量



地域社会との価値共創

target

羽田空港ターミナル外収益額

+30%
(2025年度比)

- 羽田空港周辺地域や全国各所との連携を更に深め、事業範囲を拡張
- 外部貢献・評価の拡がりを裏打ちする事業成果として、羽田空港ターミナル外での収益規模拡大

羽田周辺・首都圏とのシナジーを活かした 航空産業インフラ機能の強化

航空産業インフラ強化

- 機内食工場の空港外新設／ビジネスジェットサービス拡充
- 首都圏再開発と連携したオフエアポート機能構築
- 将来需要を見据えたパーティポート運営の研究
- 空港近隣物件の再編と活用



他空港や各地域への人流創出の挑戦を 当社の新たな事業機会へ

発地・着地双方での運営最適化・活性化

- 空港コンセッション参画拡大、空港OS提供
- 地方空港における免税店運営受託の範囲拡大

地域への人流創出への取組

- 空港・自治体・DMO等の地域関係者、航空・鉄道・観光事業者や関係団体等との連携を通じた価値共創



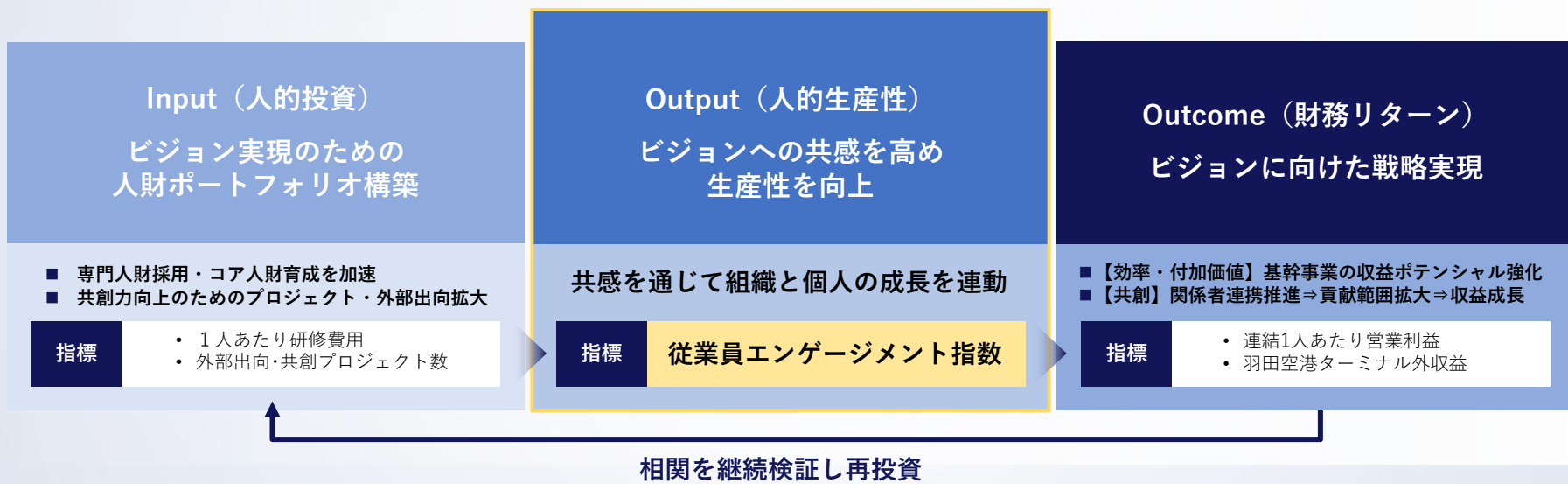
人的資本経営の強化

target

従業員エンゲージメント指数

82pt以上
(2025年度比5pt UP※)

- 企業変革を遂げる土台として、“自ら未来を切り拓く人財”を育成
- 人的投資を財務リターンへ昇華する重要ファクターとして、従業員エンゲージメント強化に注力



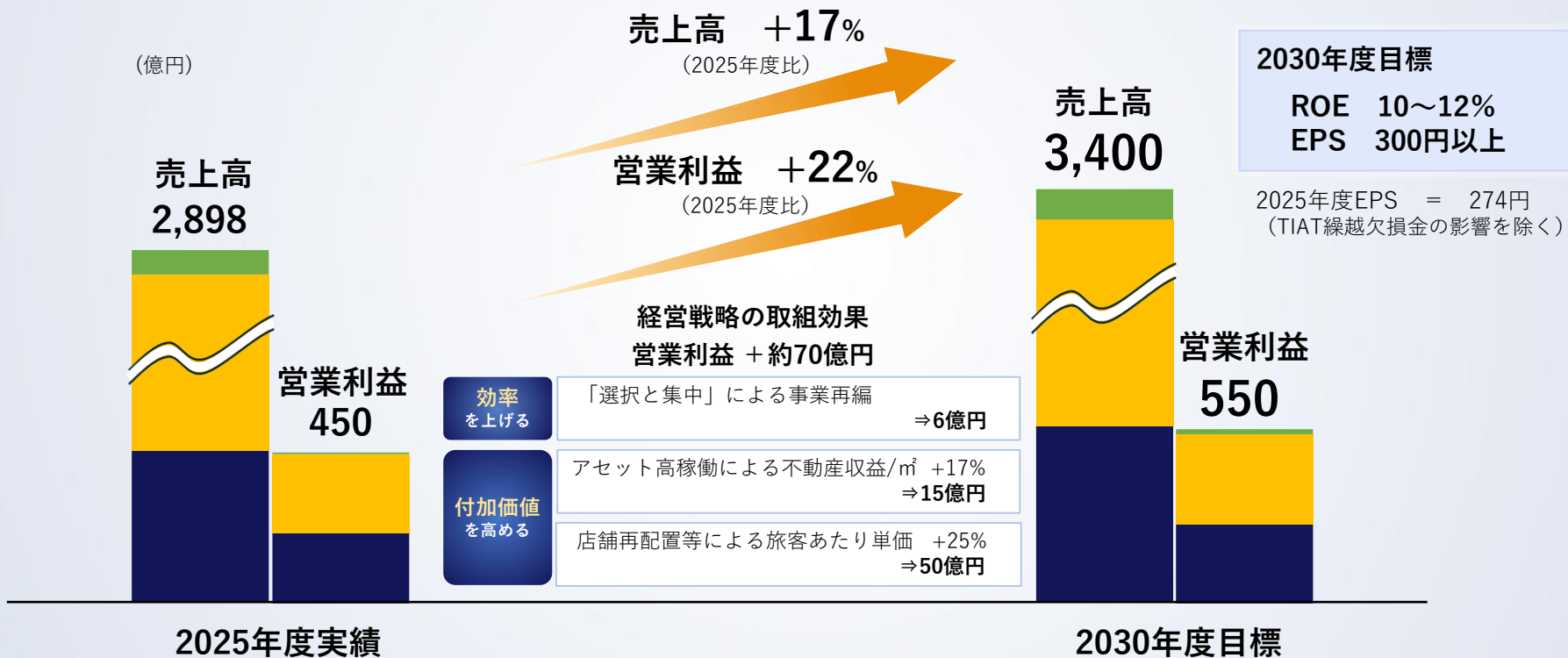
“自ら未来を切り拓く人財集団”へと進化

空港運営の知識・経験を有するプロ人財／柔軟な発想で需要を創造できる人財／全体最適を考え関係者を牽引できる人財

※24年度実績は82.5pt。25年度調査では「ビジョンへの共感・帰属、貢献意欲、成長実感」を軸に算定方法見直し（実績77.0pt）。新基準で+5ptの向上を目指す

業績成長目標

- 質的成長の成果として、売上高以上の伸び幅で営業利益を拡大
- 収益力強化を起点に、成長投資と株主還元の両立を図る資源配分の最適化を通じ、ROEとEPSの目標水準を着実に達成することで、株式価値を向上



■ 施設管理運営業

売上高目標 1,450億円 (23%増)
営業利益目標 310億円 (9%増)

■ 物品販売業

売上高目標 1,700億円 (10%増)
営業利益目標 350億円 (27%増)

■ 飲食業

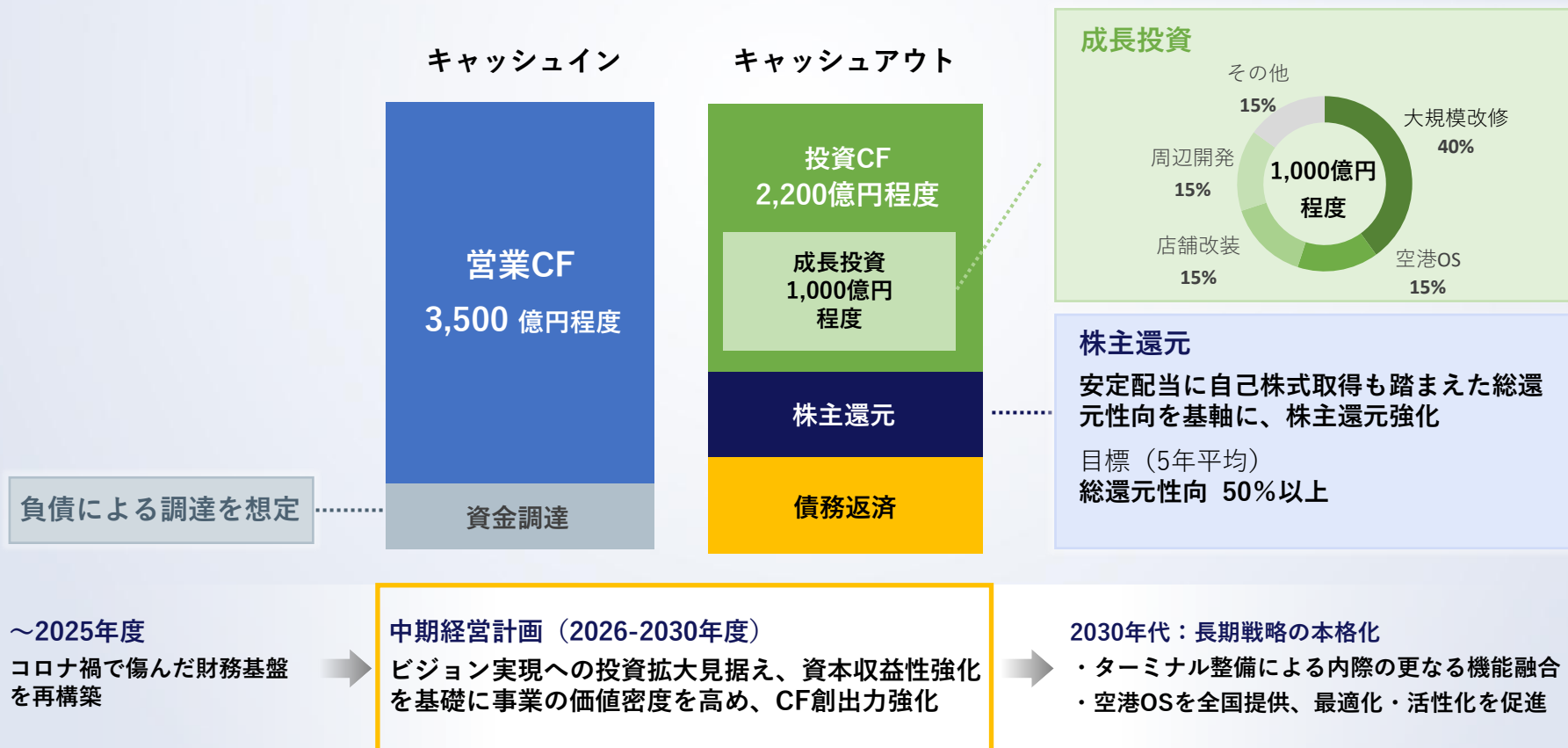
売上高目標 250億円 (39%増)
営業利益目標 20億円 (74%増)

◀ 旅客数想定 ▶ 国内線：概ね6,700万人水準で緩やかに推移 / 国際線：2030年度に拡張後計画水準 (2,560万人) 回復
◀ 為替の想定 ▶ 1ドル150円ベースで計画

キャピタル・アロケーション – 成長投資と株主還元の両立 –

- 成長領域への投資実行により、エクイティ・スプレッドを確保しつつビジョン実現への戦略を推進
- 一方、将来へ備えるフェーズにおいても株主還元強化を示す指標として、総還元性向を採用
- 大規模な資金需要に対し、事業活動によるキャッシュ創出を軸に、負債調達を組み合わせで対応
- 空港インフラの安定運営／成長戦略の長期遂行を支える財務規律として、格付維持を前提に資本配分

中期経営計画期間 (2026-2030年度累計)



ガイドライン

- “すべてのステークホルダーへの貢献”を可視化すべく、ステークホルダー起点で指標設定

ステークホルダー	指標分類	採用指標	2030年度 目標
株主／投資家	効率性	ROE	10～12%
	成長性	EPS（1株当たり当期純利益）	300円以上
	株主還元	総還元性向	50%以上 (5年平均)
	安定性	信用格付	A+維持
旅客	空港評価	SKYTRAX World's Best Airports	TOP3維持
地球環境	気候変動対策	CO ₂ 排出量削減	▲46% (2013年度比)
地域社会・ 事業パートナー	価値共創・貢献	羽田空港ターミナル外収益	+30% (2025年度比+200億円規模)
従業員	人的資本経営	従業員エンゲージメント指数	82pt以上 (+5pt 向上)

Appendix



施設管理運営における取組

主なポイント

- 労働人口減少や内際一体運用拡大等の環境変化を見据えた「人と技術のベストミックス」
- 際内乗継機能強化に向けた施設増改修計画の着実な立案・推進
- 羽田空港全体の最適化・航空産業が抱える課題解決への基盤構築

効率

高品質×高効率なターミナル管理運営の進化

有人管理業務を圧縮、労働人口減少や運営費増に対応しつつ内際一体運用拡大への体制構築

- AI監視カメラやスマート空調導入、ランプバス自動運転化の実装に向けた検証等

アセット高稼働により面積あたり不動産収益を向上

- 航空会社の需要を踏まえたバックオフィス再編、商業エリアのリニューアル計画

付加価値

施設増改修計画の立案・推進 / 安心・快適な滞在時間の追求

既存工事の着実な遂行/更なる内際機能融合に向けた道筋の確立

- T1サテライト新設、T2サテライト延伸工事推進、JR羽田空港アクセス線乗り入れ対応
- T2国際線エリア増改修工事の着手、T1国際化の検討

安心・快適な滞在時間の追求

- ストレスフリーな館内移動手段の多様化、デジタルサイネージ拡充等による案内強化

共創

羽田空港全体の最適化・GX推進 / 航空産業インフラの強化

羽田空港におけるTAM (Total Airport Management) の体制確立

- 統合データプラットフォーム構築、ステークホルダーとの協調的意思決定の枠組確立

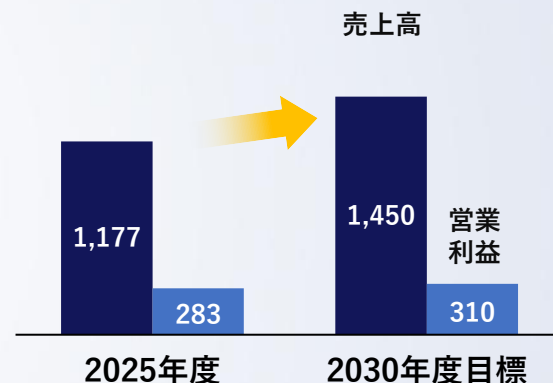
環境性能高度化・空港GXの推進

- GSE車両EV化・共有化、SAF供給、水素利活用、太陽光発電の追加導入等
- ターミナル廃棄物リサイクル率70%達成への取組推進

航空産業インフラの強化

- 首都圏再開発と連携したオフエアポート機能構築、ビジネスジェットサービス拡充等

売上高・営業利益 目標 (億円)



売上高 +273億円 (+23%)

営業利益 +27億円 (+9%)

価格改定や各種付帯事業の強化等による売上増と、原材料・人件費増に対し高効率ターミナル運営によるコストコントロールで利益を拡大

ターミナル面積 +2万㎡ (96万㎡)

物品販売業／飲食業における取組

主なポイント

- 乗継利便性向上へ、内際ハイブリッドな商業機能配置・MD構成へと再編
- 店舗面積や営業時間の制約を受けないサービス展開、CRM強化等による収益向上
- シナジーを活かし、地方空港活性化等への貢献を通じて事業基盤を拡大

効率

首都圏航空需要の拡大を見据えた生産体制強化

生産体制強化に向けた取組

- 首都圏物流倉庫拠点の再編、機内食工場におけるロボット導入

付加価値

トラベルリテールの高度化

限られた施設面積・機能配置等の制約を超えて、内際ハイブリッドな商業構成へと再編

- 国内線のインバウンド増加を見据えた店舗再配置・MD構成
- 滞在型需要増に応じた飲食店営業時間の最適化、無人店舗の拡充等

CRM強化、顧客とのタッチポイント拡大

- アプリ・EC・店舗を跨ぐ会員基盤を拡大し、データ活用によるマーケティング強化
- EC施策：海外プラットフォームにて訪日旅客との旅マエ接点を強化

羽田オリジナル商品、“羽田ブランド”確立

- 味・デザイン・物語が一体となった羽田空港限定の商品体験を提供

共創

地方空港と連携した高付加価値サービス構築・将来の事業基盤拡大

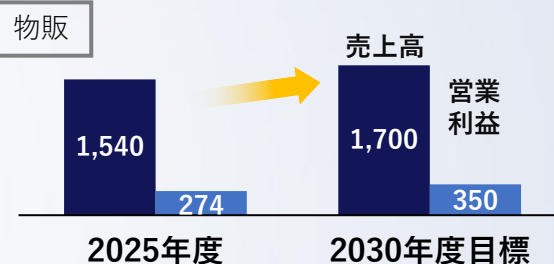
地方空港の商業活性化をリテール事業全体でサポート

- 免税店運営受託の範囲拡大、当社グループ商品供給能力や店舗運営インフラ等を包括提供
- 会員基盤連携によるサービス拡充等、発地・着地一体でトラベルリテール価値向上

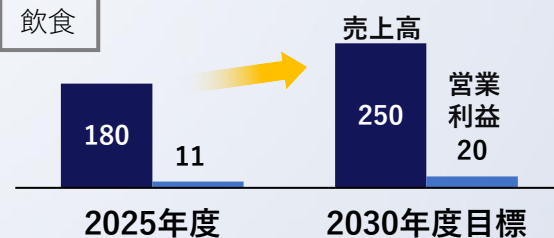
新規サービス等の他空港展開強化

- TAXリファンドシステムや、ふるさと納税自販機等の外販

売上高・営業利益 目標（億円）



売上高 +160億円 (+10%)
 営業利益 +76億円 (+27%)
 店舗配置や運営形態の見直し、TAXリファンドやEC等のサービス拡充、他空港展開により収益拡大



売上高 +70億円 (+39%)
 営業利益 +9億円 (+74%)
 飲食店舗の出店計画・営業時間の最適化、機内食事業の生産体制強化等

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・金額等のうち、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リスク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。

お問い合わせ先

日本空港ビルディング株式会社 経営企画本部 経営企画部 I R 課

TEL : 03 (5757) 8409

FAX : 03 (5757) 8029

E-MAIL : ir@jat-co.com