

2026年3月期

決算説明会

2026年5月13日

日本空港ビルデング株式会社

東証プライム（9706）



決算説明会 2026年3月期



1. 2026年3月期（2025年度） 連結決算総括
2. 2027年3月期（2026年度） 連結業績予想
3. 中期経営計画（2026-2030年度）

(1) 旅客数実績

- 羽田空港の旅客数は、国内線・国際線ともに好調で、中国の渡航自粛要請の影響も軽微
- 訪日外国人旅客数が過去最高を更新する中、羽田空港全体の旅客数も過去最高を記録

(単位：万人)

区分	2025年度	2024年度	増減率 (%)	修正予想	増減率 (%)	中計 目標値	増減率 (%)	(参考) 2019暦年	増減率 (%)
羽田国内	6,709	6,499	3.2	6,650	0.9	6,900	△ 2.8	6,886	△ 2.6
羽田国際	2,457	2,292	7.2	2,447	0.4	2,560	△ 4.0	1,853	32.6
羽田 計	9,166	8,791	4.3	9,098	0.8	9,460	△ 3.1	8,740	4.9

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

※ 中計目標値は、2022年5月発表時の中期経営計画における旅客数想定

成田国際	3,539	3,337	6.0	3,521	0.5
関空国際	2,708	2,507	8.0	2,793	△ 3.0
中部国際	536	491	9.1	560	△ 4.4

- 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します。
- 羽田空港の旅客数は好調に推移し、国内線は前期から3%増加し、国際線は7%増加しました。中国の渡航自粛要請の影響が懸念されたものの、羽田空港においては軽微でした。
- 訪日外国人旅客数が過去最高を更新する中、羽田空港全体の旅客数は9千1百万人となり過去最高を更新しました。

(2) 連結業績

- 旅客増に加え、インフレ対応の進捗により、売上高は2018年以来の過去最高を更新
- ターミナル規模拡大等で費用は増加するも、営業利益・経常利益は3年連続で最高益を更新

区 分	上期			下期			通期				
	実績	前期	増減	実績	前期	増減	実績	前期	増減	修正予想	増減
売上高	1,415	1,317	97	1,482	1,381	101	2,898	2,699	198	2,883	15
施設管理運営業	578	512	66	599	543	55	1,177	1,055	122	1,165	12
物品販売業	748	723	24	792	752	39	1,540	1,476	63	1,537	3
飲食業	88	81	6	91	85	6	180	167	12	181	0
営業利益	214	210	3	236	174	61	450	385	64	415	35
経常利益	203	203	0	233	153	79	437	357	79	399	38
親会社株主に帰属する 当期純利益	134	119	14	157	154	2	291	274	16	254	37
設備投資額							322	261		366	
減価償却費							297	281		298	
EBITDA							747	666		713	
配当金							95.0円	90.0円		90.0円	
配当性向							30.4%	30.5%		33.0%	

Japan Airport Terminal Co., Ltd.

3

- 3ページをご覧ください。
- 2026年3月期の連結業績は、資料の赤枠に記載のとおり、
 - 売上高は 2,898億円
 - 営業利益は 450億円
 - 経常利益は 437億円
 - 当期純利益は 291億円 となりました。
- 売上高は、旅客数の増加に加え、インフレ対応を進めたこともあり、コロナ前を超え過去最高を更新しました。
- ターミナル拡大等で費用は増加しましたが、中東情勢の影響はまだ出ておらず、営業利益と経常利益は3年連続で最高益を更新しました。
- このような状況を踏まえて、期末配当は予想から5円増配し、1株当たり50円、年間配当は95円としました。

(3) セグメント別業績

■ 施設管理運営業：旅客増や各種価格の改定効果が費用増加を上回り、増収増益

■ 物品販売業：下期は免税売上が前期を上回るも上期減益が響き、通期で増収減益

区 分	上期			下期			通期				
	実績	前期	増減	実績	前期	増減	実績	前期	増減	修正予想	差異
営業収益	1,415	1,317	97	1,482	1,381	101	2,898	2,699	198	2,883	15
施設管理運営業	593	528	65	618	560	57	1,212	1,089	122	1,200	12
物品販売業	756	732	23	799	761	38	1,555	1,493	62	1,551	4
飲食業	93	86	7	96	90	6	190	176	13	189	1
(セグメント間の内部売上高)	△ 27	△ 29	1	△ 31	△ 30	0	△ 59	△ 60	0	△ 57	△ 2
営業費用	1,200	1,106	94	1,246	1,207	39	2,447	2,313	134	2,468	△ 20
施設管理運営業	456	421	35	472	472	0	928	894	34	935	△ 6
物品販売業	626	579	46	654	620	34	1,280	1,199	81	1,290	△ 9
飲食業	88	84	4	89	86	3	178	171	7	179	0
(調整額)	28	20	8	30	27	2	59	48	11	64	△ 4
営業利益	214	210	3	235	174	61	450	385	64	415	35
施設管理運営業	137	106	30	146	88	57	283	194	88	265	18
物品販売業	129	152	△ 23	145	141	4	274	293	△ 18	261	13
飲食業	4	1	2	6	3	3	11	5	5	10	1
(本社部門費用等)	△ 56	△ 50	△ 6	△ 62	△ 58	△ 3	△ 119	△ 109	△ 10	△ 121	1

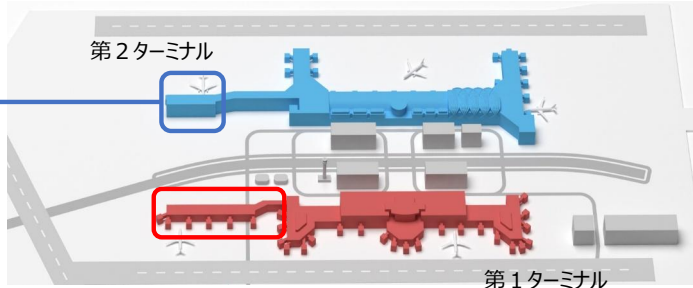
Japan Airport Terminal Co., Ltd.

4

- 4ページでは、セグメント別の数字を示しています。
- 施設管理運営業は、各種価格の改定効果が費用増加を上回り、増収増益でした。
- 物品販売業は、円安もあり下期は免税売上が前期を上回りましたが、上期の減益を覆すには至らず、通期で増収減益となりました。

(4) 2025年度の主な取り組み

- T1北側サテライト新設工事・T2北側サテライト延伸工事のほか、空調・搬送機器等を順次更新
- T3 ブティック改装、 T1 フードコートリニューアル等を実施し収益拡大



第2ターミナル 北側サテライト



HERMÈS (2025年4月25日リニューアルオープン)



Sora chika (2025年9月10日オープン)



HANEDA-YA (2025年12月23日オープン)

Japan Airport Terminal Co., Ltd.

- 5ページをご覧ください。
- 主な取り組みとして、施設面では、第1ターミナル・サテライト建設工事に加え、第2ターミナル・サテライト延伸工事に着手したほか、空調・搬送機器等の更新を進めています。
- 商業面では、第3ターミナルのブティック店舗の改装や、第1ターミナルのフードコートのリニューアルなどを行いました。

(1) 旅客数予想

- 国内線：堅調なレジャー需要を反映した上で、昨年度と同水準を予想
- 国際線：就航便のデイリー化、北米便の座席数増加等による増加を予想

(単位：万人)

区分	2026年度 予想	2025年度	増減率 (%)	(参考) 2019暦年	増減率 (%)
羽田国内	6,716	6,709	0.1	6,886	△ 2.5
羽田国際	2,493	2,457	1.5	1,853	34.5
羽田 計	9,210	9,166	0.5	8,740	5.4

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

成田国際	3,598	3,539	1.7
関空国際	2,720	2,708	0.5
中部国際	555	536	3.6

中東情勢悪化による影響について

- ・ 羽田では中東直行便2便の欠航・減便が続く
- ・ 足元の旅客数に影響は見られず、26年度当初予想には悪化シナリオを織り込んでいない
- ・ 今後、情勢が長期化した場合、燃料高に伴う需要低迷や供給制約により、旅客数が下振れるリスク

中国渡航自粛による影響について

- ・ 羽田の中国便数は減少していないものの、中国人旅客数は25年度下期に減少傾向
- ・ 26年度上期の国際線旅客数に影響を織り込んでいるが、足元では中国便数・旅客数は堅調に推移

- ・ 6ページからは今期予想を説明いたします。
- ・ 羽田空港の旅客数について、国内線は、堅調なレジャー需要を反映の上、昨年度と同水準を見込みます。
- ・ 国際線は、中国影響はあるものの、増便や座席増により前期から若干の増加と予想します。
- ・ なお、中東情勢の影響は織り込んでいないため、今後のリスク要因となります。

(2) 連結業績予想

- 引き続きインフレ対応を進め増収増益を図る。当期純利益は減益予想も配当は据置
- 今後、物資の高騰・供給不足が顕在化した場合、コストコントロール等に対応予定

区 分	上期			下期			通期		
	予想	前期	増減	予想	前期	増減	予想	前期	増減
売上高	1,450	1,415	34	1,517	1,482	34	2,967	2,898	68
施設管理運営業	610	578	31	644	599	44	1,254	1,177	76
物品販売業	750	748	1	778	792	△ 14	1,528	1,540	△ 12
飲食業	90	88	1	95	91	3	185	180	4
営業利益	233	214	18	223	235	△ 12	456	450	5
経常利益	238	203	34	220	233	△ 13	458	437	20
親会社株主に帰属する 当期純利益	150	134	15	92	157	△ 65	242	291	△ 49
設備投資額							590	322	
減価償却費							310	297	
E B I T D A							766	747	
配当金							95.0円	95.0円	
配当性向							36.6%	30.4%	

Japan Airport Terminal Co., Ltd.

7

- 7ページをご覧ください。
- 今期の業績は、赤枠に記載の通り、
 - 売上高は 2,967億円
 - 営業利益は 456億円
 - 経常利益は 458億円
 - 当期純利益は 242億円 を見込みます。
- 引き続きインフレ対応を進めることで、増収増益を図ります。
- 当期純利益は一部の連結子会社で税金費用が増加するため減益予想ですが、配当金は前期と同額の1株当たり95円を予定します。
- 今後、中東情勢に伴う物資の高騰や供給不足の影響が出てきましたら、費用削減等に対応いたします。

(3) セグメント別業績予想

■ 施設管理運営業：ターミナル拡大に伴う費用増加を吸収すべく、施設利用料等を見直す

■ 物品販売業：市中免税店など一部店舗の閉鎖・改装により減収減益を見込む

区 分	上期			下期			通期		
	予想	前期	増減	予想	前期	増減	予想	前期	増減
営業収益	1,450	1,415	34	1,517	1,482	34	2,967	2,898	68
施設管理運営業	628	593	34	667	618	48	1,295	1,212	82
物品販売業	757	756	0	785	799	△ 14	1,542	1,555	△ 13
飲食業	95	93	1	100	96	3	195	190	4
(セグメント間の内部売上高)	△ 30	△ 27	△ 2	△ 35	△ 31	△ 3	△ 65	△ 59	△ 5
営業費用	1,217	1,200	16	1,294	1,246	47	2,511	2,447	63
施設管理運営業	471	456	14	526	472	53	997	928	68
物品販売業	624	626	△ 2	648	654	△ 6	1,272	1,280	△ 8
飲食業	90	88	1	93	89	3	183	178	4
(調整額)	32	28	3	27	30	△ 3	59	59	0
営業利益	233	214	18	223	235	△ 12	456	450	5
施設管理運営業	157	137	19	141	146	△ 5	298	283	14
物品販売業	133	129	3	137	145	△ 8	270	274	△ 4
飲食業	5	4	0	7	6	0	12	11	0
(本社部門費用等)	△ 62	△ 56	△ 5	△ 62	△ 62	0	△ 124	△ 119	△ 4

- ・ 8ページでは、セグメント別の業績予想を示しています。
- ・ 施設管理運営業は、ターミナル拡大に伴う費用増加を吸収すべく、家賃や施設利用料等を見直して、増収増益を図ります。
- ・ 物品販売業は、市中免税店など一部店舗の閉鎖や改装により、減収減益を見込みますが、引き続き魅力向上に努めます。
- ・ 各事業の取り組み内容は、この後の中計パートでご説明します。

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）



目次

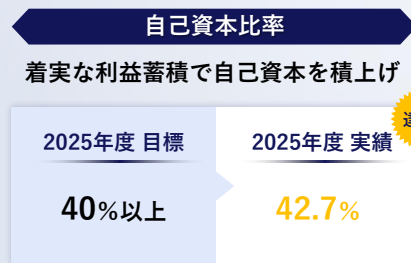
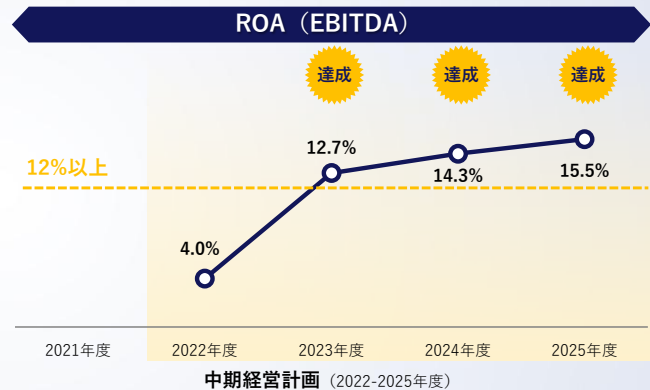
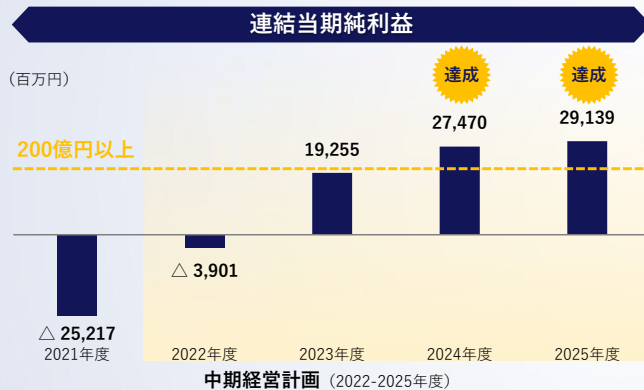
中期経営計画（2022-2025年度）の振り返り	2	● 経営戦略	17
● ガイドライン達成状況	3	● 【効率】トピックス	18
● 人にも環境にもやさしい先進的空港へ － 施策の振り返り（トピックス）	4	－ 「選択と集中」資本コスト経営	18
長期ビジョン	5	● 【付加価値】トピックス	19
● 背景	6	－ ターミナル事業の価値密度向上	19
● 羽田空港の目指すべき姿	7	● 【共創】トピックス	20
● 目指すべき姿を実現する取組方向性 当社グループの新たな長期ビジョン	8	－ TAM（Total Airport Management）	20
● 新たな長期ビジョンにおける成長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

Intentionally blank

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」を目標に取り組推進
- 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



- ・ 社長の田中です。ここからは、先日、公表した中期経営計画について、前中計の総括、長期ビジョン、新中計の概要の順に資料に沿ってご説明いたします。
- ・ 3ページをご覧ください。
- ・ まずは、前中計の総括ですが、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、想定を上回る物価高騰などの外部環境の変化に対応しつつ、インバウンド需要の急激な回復を着実に取り込みました。
- ・ その結果、当期純利益やROAなどの主要なガイドラインを前倒しで達成し、自己資本比率は目標の40%を超え、強固な財務基盤を再構築しました。

戦略の方向性

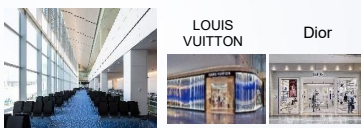
再成長土台の確立 変える

- **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-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

- 4ページをご覧ください。
- 施策面では、「人にも環境にもやさしい先進的空港」の実現に向けて、第2ターミナル・サテライトと本館の接続による旅客動線の最適化、日本の免税店初出店となるトップブランドの誘致や、赤外線センサーを用いた人流分析の導入など、お客さま本位のターミナル運営を進めてまいりました。
- 一方で、羽田空港の国際線発着枠が上限に近付く中、新たな事業展開による収益基盤拡大は道半ばとなっています。
- また、羽田空港や航空業界のさらなる課題解決に向けて、当社が既存領域で取り組むだけでは、限界が見えてきました。

長期ビジョン

Intentionally blank

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

- 6ページからは、長期ビジョンを説明いたします。
- 今般の中計策定に際しては、より長期での事業環境の変化と、その中で当社が果たすべき役割について検討を行いました。
- 羽田空港は、拡張の余地こそ少ないものの安定した航空需要があり、多くの事業者がそれぞれの個別最適を追求しています。
- インバウンド需要は引き続き増加が見込めますが、日本全体では人口減少が続くため、今後、国内需要の減少や、労働力不足などの問題の深刻化が予想されます。
- 羽田空港は高い需要に支えられて安泰と思われませんが、国内線ネットワークが先細っていくことは、日本の航空産業、ひいては日本経済にとって決して好ましいものではなく、やがては、羽田空港も当社も大きな問題に直面する可能性があります。
- そのため、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と進化していくことが、当社の進むべき道だと考えました。

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

- 7ページをご覧ください。
- 羽田空港が目指すべき将来像を「日本の航空旅客数最大化に貢献する空港」としました。
- これは、戦後の民間資本による当社設立という「原点」に立ち返り、日本全体に貢献するという強い意思を込めたものです。
- 訪日観光は成長ドライバーであり、国際線と国内線との接続機能を最大化することで、旺盛なインバウンド需要を全国に行き渡らせることが出来ます。
- また、交流人口の増加は経済成長や相互理解に不可欠であり、航空インフラ維持のための「数」は最も重要な基盤となります。
- これからは量的成長が当然ではない時代だからこそ、高い壁に正面から挑む姿勢を示すことで、関係者の賛同を得て総力を結集し、日本の航空運送インフラの発展に貢献いたします。

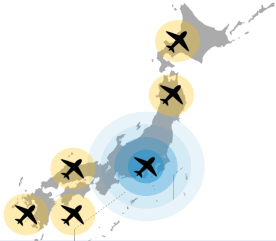
羽田空港の目指すべき姿

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



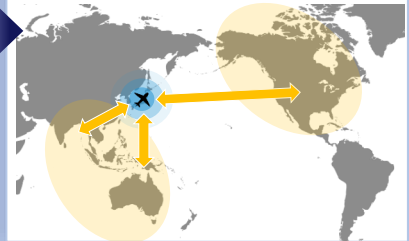
首都圏空港の最大活用

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

- 8ページをご覧ください。
- 目指すべき姿を実現するための取組方向性と、当社の新たな長期ビジョンを示しています。
- 取組方向性は、「首都圏空港の最大活用」、「アジアの経済成長の取込」、「国内移動需要の創造」の3点です。
羽田と成田が連携して世界最大規模の発着枠をフル活用しつつ、アジアの外需を取り込み、国内線ネットワークを通じて日本全体に需要を還流させる構想です。
- そのために当社の役割を、これまでの“需要享受型”のターミナル事業者から、“需要創造型”の「空港の要（Anchor Role）」へと再定義いたしました。

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

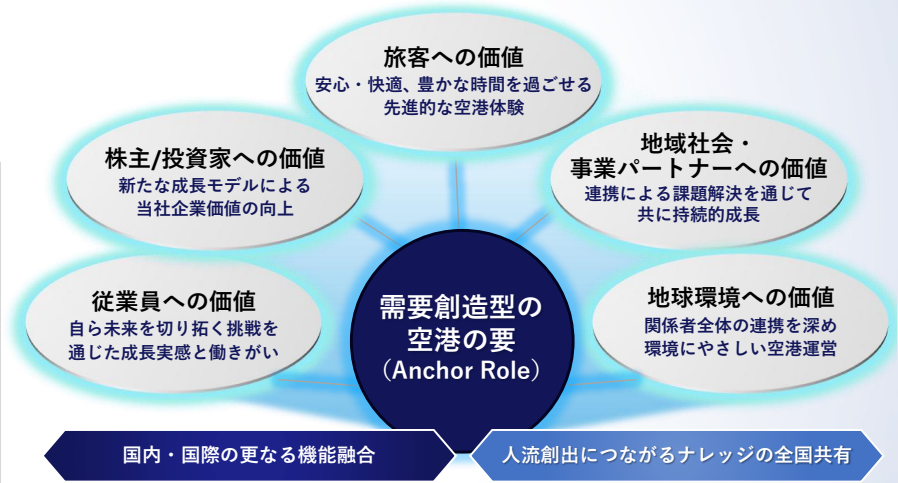
- 当社が要の役割（Anchor Role）を果たし、共創・全体最適による価値創造に取り組むことで、日本の航空旅客数最大化への貢献を通じ、全ステークホルダーへの提供価値を向上

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

- ・ 9ページをご覧ください。
- ・ 当社が「要」の役割を果たし、共創・全体最適に取り組むことで、日本の航空旅客数最大化に貢献し、全てのステークホルダーへの提供価値の最大化を図ります。
- ・ 旅客には安心・快適な空港体験を、地域やパートナーには持続的成長を、従業員には挑戦を通じた成長を提供し、環境への配慮と企業価値向上の両立を目指します。
- ・ 「需要創造型」企業として、高品質サービスを通じて顧客理解を深め、新たな顧客接点を創り出し、その成果を全国へと共有いたします。

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



- 10ページをご覧ください。
- ハードとソフト両輪での長期戦略について、ご説明します。
- ハード面では、国内線と国際線の更なる機能融合を目指します。
第2ターミナル国際線施設の増築や、第1ターミナル国際化の検討を進め、さらには両ターミナルを接続してスムーズな乗継環境を実現し、運営効率を改善することで、発着処理能力の向上に寄与し、量的拡大の蓋然性を高めます。
- ソフト面では、関係事業者との全体最適を実現する運営基盤を構築し、デジタルを起点にビジネスモデルを変革し、ここで得られた知見を全国に共有することで、日本全体での人流創出と、物理的な制約を超えた当社の新たな成長軸の確立につなげます。

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



- 11ページをご覧ください。
- 長期戦略を推進する上でのロードマップを示しています。
- 今年度からの5年間で、ビジョン実現に向けた「企業変革期」と位置づけます。
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へと変革を遂げることで、
持続的な成長を実現するシナリオを描いています。

中期経営計画（2026-2030年度）について

Intentionally blank

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																									
<p>内際機能融合に向けた大規模投資の長期遂行</p>	<p>キャッシュ・フロー創出力を強化</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>効率</p> <p>を上げる</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>付加価値</p> <p>を高める</p> </div> </div>	<table border="1"> <tr><td>売上高</td><td>3,400億円以上</td><td rowspan="10">  <p>株主/ 投資家</p> </td></tr> <tr><td>営業利益</td><td>550億円以上</td></tr> <tr><td>ROE</td><td>10%~12%</td></tr> <tr><td>EPS (1株当たり当期純利益)</td><td>300円以上</td></tr> <tr><td>総還元性向</td><td>50%以上 <small>(5年平均)</small></td></tr> <tr><td>信用格付</td><td>A+維持</td></tr> <tr><td>SKYTRAX World's Best Airports</td><td>TOP3維持</td><td> 旅客</td></tr> <tr><td>CO₂排出量削減</td><td>▲46% <small>(2013年度比)</small></td><td> 地球環境</td></tr> <tr><td>羽田空港 ターミナル外収益</td><td>+30% <small>(2025年度比)</small></td><td> 地域社会・パートナー</td></tr> <tr><td>従業員 エンゲージメント指数</td><td>82pt以上</td><td> 従業員</td></tr> </table>	売上高	3,400億円以上	 <p>株主/ 投資家</p>	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 <small>(5年平均)</small>	信用格付	A+維持	SKYTRAX World's Best Airports	TOP3維持	 旅客	CO ₂ 排出量削減	▲46% <small>(2013年度比)</small>	 地球環境	羽田空港 ターミナル外収益	+30% <small>(2025年度比)</small>	 地域社会・パートナー	従業員 エンゲージメント指数	82pt以上	 従業員
	売上高	3,400億円以上	 <p>株主/ 投資家</p>																								
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 <small>(5年平均)</small>																										
信用格付	A+維持																										
SKYTRAX World's Best Airports	TOP3維持	 旅客																									
CO ₂ 排出量削減	▲46% <small>(2013年度比)</small>	 地球環境																									
羽田空港 ターミナル外収益	+30% <small>(2025年度比)</small>	 地域社会・パートナー																									
従業員 エンゲージメント指数	82pt以上	 従業員																									
<p>貢献範囲を拡げ関係者牽引力を強化</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>共創 を追求する</p> </div>																											
<p>“需要享受”から “需要創造”への 姿勢転換</p>																											

- ここからは、新しい中計を説明いたします。
- 13ページでは、サマリーとして、長期ビジョン実現に向けた経営課題と、その課題を克服するための経営戦略、そして目標数値をステークホルダーと紐づけて示しています。

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

- 14ページをご覧ください。
- 中計では、2030年に目指す姿を「羽田空港の要」と定義し、ステークホルダー起点でマテリアリティを再編し、キャッシュ・フロー創出力と関係者牽引力を強化いたします。

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

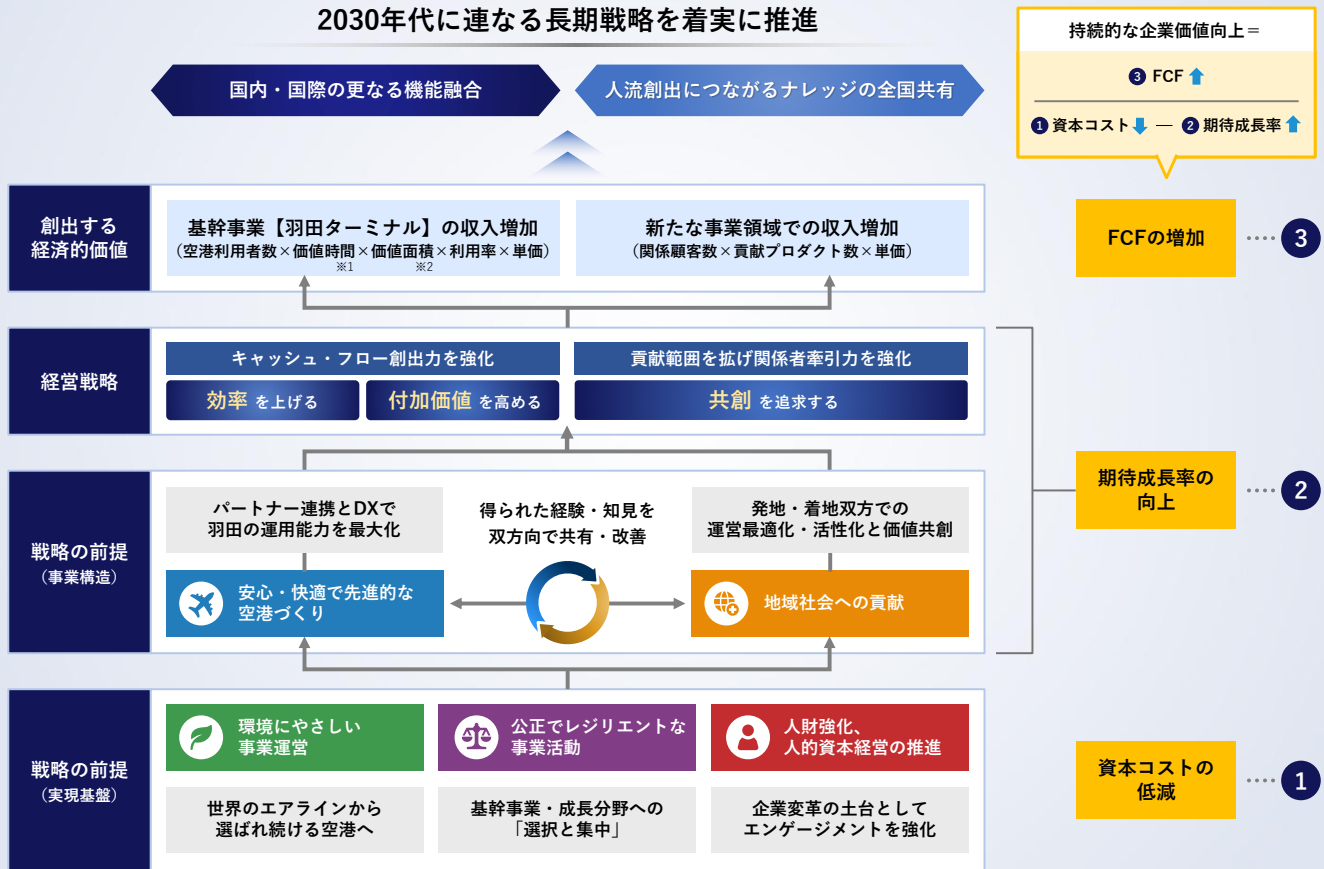
1	首都圏空港としての運営最適化と更なる価値向上 連携×DXで空港全体の運用能力を引き上げ、生み出した価値時間に魅力ある顧客体験を提供	旅客・事業パートナー・従業員  安心・快適で 先進的な空港づくり
2	日本全体での豊かさを追求し、地域と共に潤う 発地・着地双方での運営最適化・活性化及び外部との価値共創を通じて、地域への人流を創出	地域社会・事業パートナー  地域社会への貢献
3	航空が選ばれ続ける社会インフラであるために そして世界のエアラインから選ばれ続ける国際空港として、空港全体の脱炭素化に貢献	地球環境・事業パートナー  環境にやさしい 事業運営
4	リスクへ迅速に対応／変化へ柔軟に適応 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

15

- ・ 15ページでは、5つのマテリアリティごとに、羽田空港の要として実現したい目標を示しています。
- ・ 「安心・快適で先進的な空港づくり」では、首都圏空港としての運営最適化とさらなる価値向上を図ります。
- ・ 「地域社会への貢献」では、日本全体で豊かさを追求し、共に潤うことを目指します。
- ・ 「環境にやさしい事業運営」では、社会インフラとして、環境負荷の低減を図ります。
- ・ 「公正でレジリエントな事業活動」では、透明性の高いガバナンスを構築し、リスクに迅速に対応し、変化に柔軟に適応いたします。
- ・ 「人財強化、人的資本経営の推進」では、従業員が誇りを持ち、共に成長を遂げる組織へと進化させてまいります。

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思い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

- 16ページでは、マテリアリティを戦略の前提とすることが、持続的な企業価値向上につながるロジックを示しています。
- 「環境」、「公正」、「人財」を事業基盤の前提とすることで、企業としての存立の基盤をより確固たるものにし、株主・投資家からの信頼性の向上と、資本コストの低減を図ります。
- 「安心・快適」と「地域社会への貢献」を事業構造の前提とし、「キャッシュ・フロー創出力」と「関係者牽引力」の強化を経営戦略の方向性として打ち出すことで、期待成長率の向上へとつなげます。
- そして、基幹事業での収入に加え、新たな事業領域を開拓することで、フリー・キャッシュ・フローの増加を狙う、統合的なフレームワークとなります。

取組の方向性

3つの中核戦略

キャッシュ・フロー
創出力を強化

- 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】

貢献範囲を広げ
関係者牽引力を強化

- 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広げ、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

- ・ 17ページでは、経営戦略についてご説明いたします。
- ・ 「キャッシュ・フロー創出力」と「関係者牽引力」を取り組みの方向性として掲げ、3つの中核戦略「効率」、「付加価値」、「共創」により実現します。
- ・ 「キャッシュ・フロー創出力」では、羽田空港の安定した航空需要に「質の伸び」を重ね、収益ポテンシャルを一層強化するために「効率」と「付加価値」を追求いたします。
- ・ 「効率」では、資本収益性に基づいて経営資源を最適配分します。
- ・ 「付加価値」では、さまざまなサービスを提供して顧客接点を増やすことで、ターミナル事業の価値密度を引き上げ、旅客の滞在時間を豊かにいたします。
- ・ 「関係者牽引力」では、ステークホルダー連携により、単独では成し得ない価値を創出する「共創」を追求してまいります。
- ・ そして、これらの戦略を支えるのが人的資本経営であり、「自ら未来を切り拓く人財」が各ステークホルダーとの連携をリードし、空港全体の事業価値を最大化させていきます。

「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

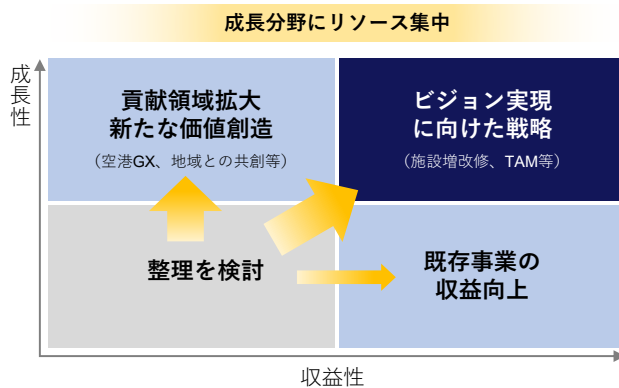
主な取組

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



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

- 18ページをご覧ください。
- 「効率を上げる」戦略では、資本コスト経営を推進し、経営資源を成長分野へ重点投下します。投資採算規律を明確化し、不採算事業の整理やグループ機能の再編、非事業用資産の圧縮を進めることで、新たな価値創造を促進いたします。
- 先日、公表した市中免税店からの撤退については、その代替として、ECサイトでの免税品予約販売の利便性向上に努め、バーチャルブティックを拡充するなど、資産効率の最適化を推進します。

ターミナル事業の価値密度向上

target

売上高
営業利益3,400億円以上
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

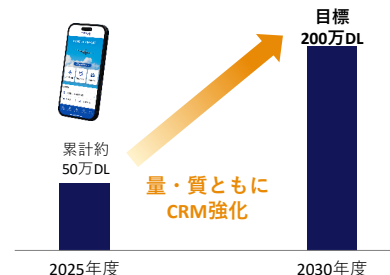
【2030年度目標】旅客1人あたり / ターミナル1㎡あたりの収益

15% UP

※2025年度比 連結値ベース

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



- ・ 19ページをご覧ください。
- ・ 「付加価値を高める」戦略では、旅客の通過動線や滞在時間、多様なニーズを柔軟に捉え、ターミナルでの稼ぐ力を強化いたします。
- ・ 施設の増改修を進め、第2ターミナルでは内際一体で商業機能を再配置して乗継需要を取り込むほか、CRMの強化、ECサービスの拡充や免税自販機の導入による待ち時間の圧縮、自動走行モビリティによる回遊性向上やデジタルサイネージの拡充など、滞在空間の魅力を増すことで、顧客一人ひとりの満足度と消費単価の向上を図ります。
- ・ 旅客が空港で過ごす時間で、楽しく豊かな体験ができるようにサービスを高度化し、適切な料金体系を構築することで、羽田空港の「稼ぐ力」を多角的に引き上げます。
- ・ サービスレベルの更なる向上により、旅客1人あたり・施設1平米あたりの収益力を15%増加させる目標を掲げます。

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

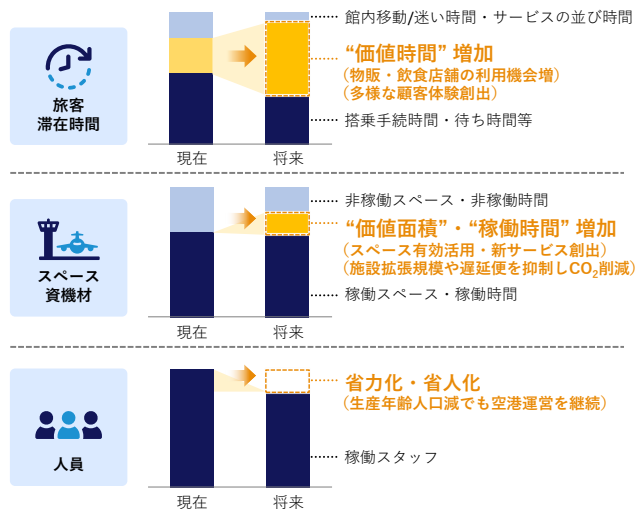
- ・ 運用状況を全員で可視化・精緻予測の共有・対応連携
- ・ 共通KPI管理で意思決定ベクトルを統一

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

- ・ 20ページをご覧ください。
- ・ 「共創を追求する」戦略では3つのトピックを紹介します。
- ・ 一つ目は、Total Airport Managementです。
個別企業ごとに点在している空港内のデータを統合・可視化し、
精緻な予測に基づく対応・連携を可能とするプラットフォームを構築します。
- ・ これにより生み出された時間・スペース・人員の余裕を関係者全員で分かち合うことで、
定時運航率の向上や施設運用の最適化、旅客の待ち時間短縮など、
空港全体の価値向上と収益性強化の実現を目指す、全体最適の取組となります。
- ・ ここでシステムやナレッジを培い、将来的には全国の空港へ提供できるように進化させてまいります。

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

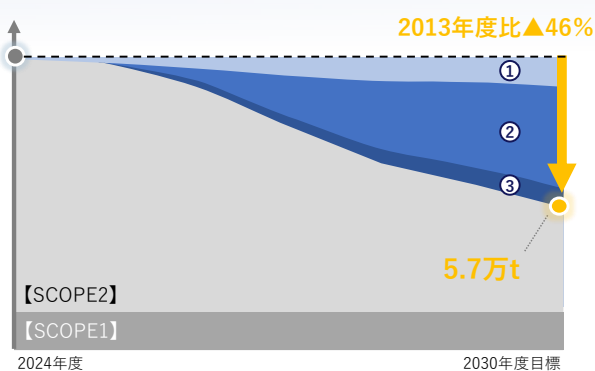
当社サービス関連車両のEV化推進（循環バス等）

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



- 21ページをご覧ください。
- 共創の2つ目は、グリーン・トランスフォーメーションです。
- 世界の航空会社から選ばれ続ける空港の必須要件として脱炭素化を推進します。自社の排出削減にとどまらず、ターミナル外へも貢献範囲を広げ、ステークホルダーと共に「空港GX」を実現します。
- 具体的には、水素利活用システムの導入推進、サービス車両や特殊車両のEV化、SAFの供給体制構築などに取り組み、航空業界全体の脱炭素化を牽引します。
- CO₂排出量を46%削減する目標を掲げ、環境負荷の低減をリスク回避だけでなく、新たな事業機会へと昇華させることで、持続可能な航空インフラを構築し、社会的価値と経済的価値の両立を図ります。

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



- ・ 22ページをご覧ください。
- ・ 共創の3つ目は、地域社会との価値共創です。
- ・ 羽田周辺地域や日本各地との連携を深め、事業範囲を拡張します。
地方空港での免税店運営受託の拡大や、タックス・リファンド等のシステム基盤提供を通じ、羽田で培ったノウハウを全国へ還元します。
- ・ また、機内食生産体制の強化、近隣物件の再編による航空産業インフラの強化など、羽田空港ターミナル外での価値創造に挑戦します。
- ・ ターミナル外での収益規模を30%増加させることを目標とし、他空港・地域への人流創出・日本全体の移動活性化から、地域と共に持続的に成長することを目指します。

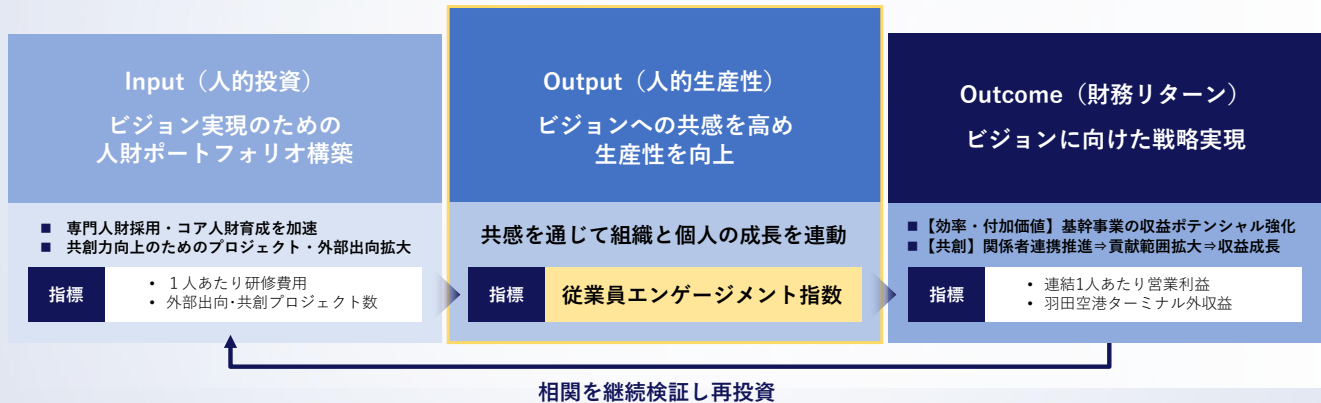
人的資本経営の強化

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

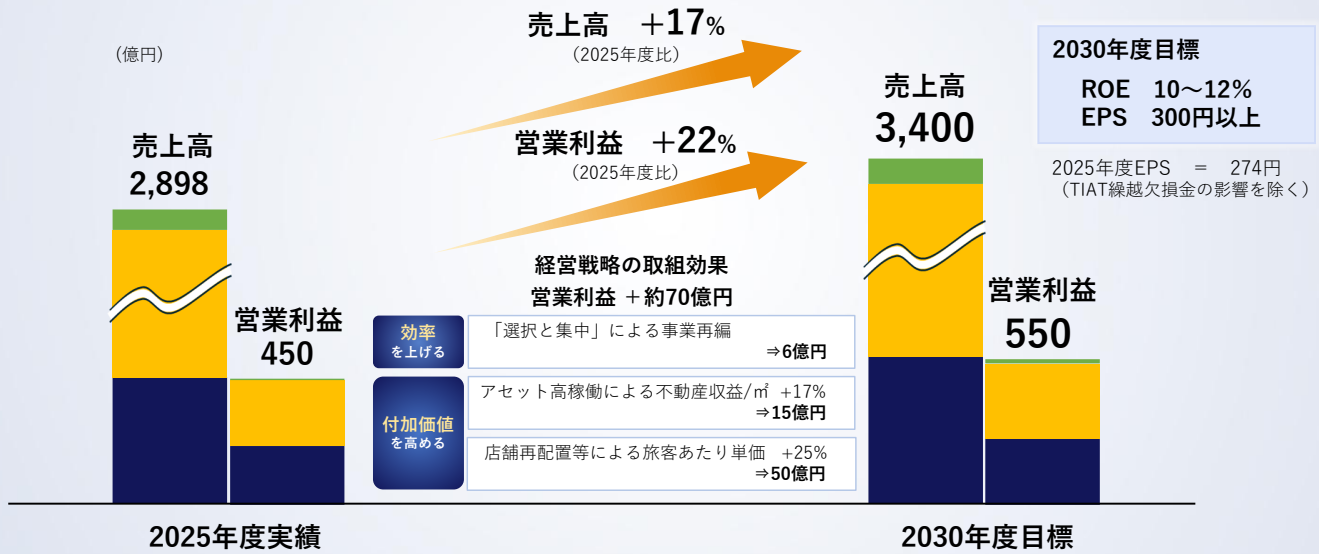
※24年度実績は82.5pt。25年度調査では「ビジョンへの共感・帰属、貢献意欲、成長実感」を軸に算定方法見直し（実績77.0pt）。新基準で+5ptの向上を目指す

23

- 23ページをご覧ください。
- これらの経営戦略を実行し、企業変革を成し遂げる源泉として、人財への投資を増やし、「自ら未来を切り拓く人財」を育成するべく、人的資本経営を強化します。
- 専門人財の採用・コア人材の育成を加速するとともに、従業員エンゲージメントを重要指標と位置付け、現在より5ポイント引き上げた82ポイントを目標水準とします。
- 従業員がビジョンへの共感を深め、意欲的に業務に取り組むことで、人的生産性が向上し、個人と組織の成長が連動するようになるのが狙いです。
- 空港運営の知識と経験を有し、全体最適を考え、柔軟な発想で自ら需要を創造できる人財集団へと進化することが、良質な顧客サービスと財務リターンをもたらす好循環の基盤となります。

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	■ 物品販売業	■ 飲食業
売上高目標 1,450億円 (23%増)	売上高目標 1,700億円 (10%増)	売上高目標 250億円 (39%増)
営業利益目標 310億円 (9%増)	営業利益目標 350億円 (27%増)	営業利益目標 20億円 (74%増)

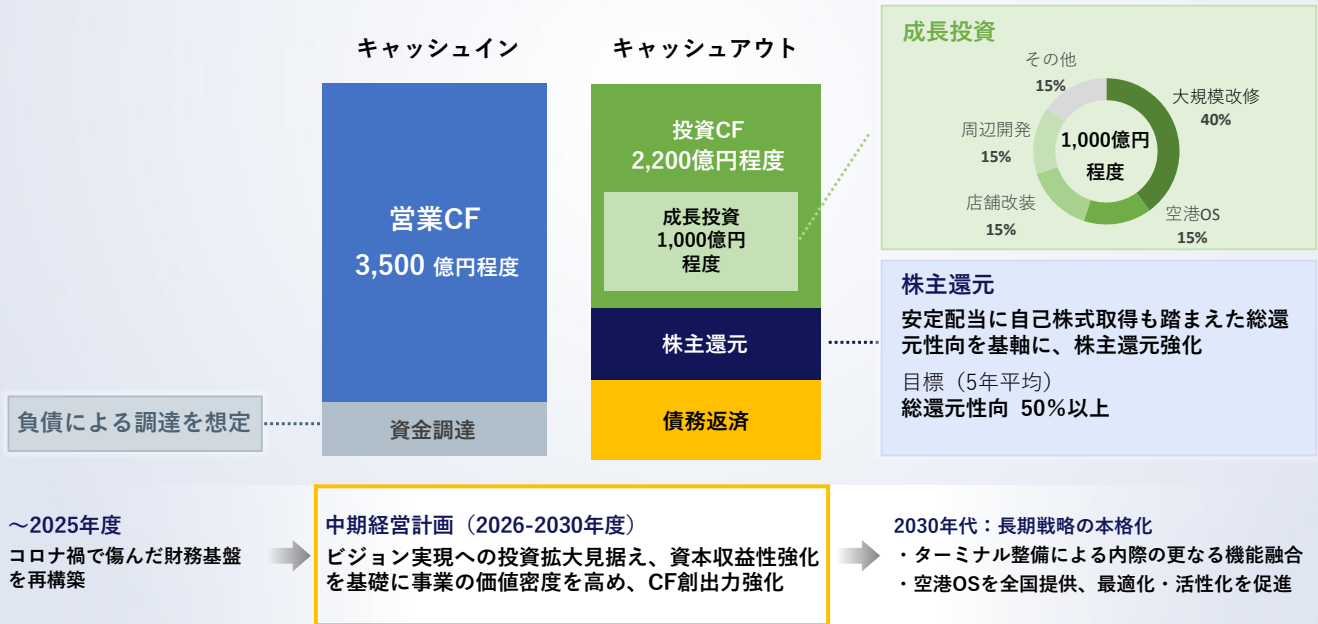
◀ 旅客数想定 ▶ 国内線：概ね6,700万人水準で緩やかに推移 / 国際線：2030年度に拡張後計画水準 (2,560万人) 回復
 ◀ 為替の想定 ▶ 1ドル150円ベースで計画

- 24ページをご覧ください。
- 業績目標を、売上高3,400億円、営業利益550億円としました。
- 質的成長を積み重ねることで、売上高の伸び率以上に営業利益を伸ばします。全セグメントで増収増益を掲げるとともに、収益力強化を起点にして、ROEとEPSの目標水準を着実に達成いたします。
- なお、ROEとEPSについては、一部の連結子会社の繰越欠損金解消により税金費用が増加する影響を見込んだ目標水準としています。

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ることで対応
- 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）



25

- ・ 25ページでは、資金配分方針を説明いたします。
- ・ 将来の大規模投資に備え、この5年間で1千億円規模の成長投資を実行し、キャッシュ・フロー創出力を強化します。
- ・ 一方で、株主還元の強化も経営の重要課題であり、安定配当に自己株式取得を加えた総還元性向50%以上を目標としました。
- ・ 信用格付A+を維持して財務規律を守りつつ、事業活動によるキャッシュ創出と負債調達を組み合わせることで、資本コストの低減を追求します。
- ・ 維持・更新等の必要な投資を遂行しつつ、持続的な成長と利益還元の高いレベルでの両立を目指します。

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)

- 26ページでは、全てのステークホルダーへの貢献を可視化するガイドラインを再掲しています。
- 株主に対してはROE、EPSと総還元性向、旅客に対してはSKYTRAX評価、地球環境にはCO₂削減量、地域社会にはターミナル外収益、そして従業員にはエンゲージメント指数と、財務指標と非財務指標をバランスよく、多角的に設定しました。
- このガイドライン達成を通じて、日本の航空旅客数最大化という高い目標に向けた着実な歩みを進めてまいります。

ガバナンス強化の取組み（アップデート）

- 取引先事業者の選定等に関するコンプライアンス問題について、再発防止策を策定
- 監査体制の強化、後継者育成計画の策定・グループ管理体制の強化などガバナンス全般を改革

再発防止策 2025/6/12公表		実施状況
(1)	経営体制の刷新	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社外取締役8名（過半数）選任 ・ 相談役制度、役付取締役を廃止
(2)	最高経営責任者の後継者育成計画の策定及び指名プロセスの透明化及び指名諮問委員会の在り方の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指名諮問委員長・報酬諮問委員会を独立社外取締役から選任 ・ 委員長を独立社外取締役から選定する規定に変更 ・ <u>サクセッションプラン（後継者育成計画）策定中</u>
(3)	経営トップへの牽制機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査等委員の職務を補助する監査等委員会室を新設 ・ <u>グループ会社非常勤監査役を監査等委員会室に配置し、情報共有・業務支援体制整備</u>
(4)	組織風土の改革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部コンプライアンス通報窓口設置 ・ <u>グループ会社の事業運営を一体的に管理する体制を構築</u>
(5)	経営改善委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営改善委員会設置 ・ <u>3月までに委員会を11回開催</u>
(6)	コーポレート・ガバナンス委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・ コーポレートガバナンス委員会設置 ・ 12月にコーポレートガバナンス委員会を開催
(7)	継続的なモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会にて進捗状況を報告 ・ <u>監査等委員会による定期的レビューを実施</u>
	その他の行動計画記載項目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部統制推進体制を強化、内部統制システム基本方針改定 ・ <u>コンプライアンスに関する社内研修会・チェックテストを実施</u> ・ <u>グループ監査の強化のための予備調査及び往査を実施</u> ・ <u>調達プロセスの整備と透明性向上に着手</u>

- ・ 最後になりますが、先行き不透明な状況が続き、時代が大きく変わりつつある中で、当社は自らの役割を再定義し、企業変革に取り組みます。
- ・ 従業員一人ひとりが、この長期ビジョンを自分事として捉え、知恵を出し合い、自らの仕事に落とし込むことで、当社の組織文化を変革し、事業モデルの進化を実現していくことが出来ると信じています。
- ・ 経営陣の役割は、時代の変化を的確に捉え、組織の進むべき方向を指し示し、従業員が持てる能力を十分に発揮して、成長していける環境を整備することだと考えています。
- ・ ガバナンスの強化については、この1年間、私が先頭に立ち、専門家の助言を仰ぎながら健全な組織体制の整備と企業風土の改革に努め、関係各所にも定期的にご報告して、概ねご理解をいただいています。今後とも、ガバナンスの改善を続け、より良い会社とするための努力を重ねてまいります。
- ・ 皆さま方におかれましても、ご理解とご支援を賜りたく、どうぞ宜しくお願い申し上げます。
- ・ 説明は以上となります。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 IR課

TEL : 03 (5757) 8409

FAX : 03 (5757) 8029

E-MAIL : ir@jat-co.com