

日本空港ビルグループにおけるリスクマネジメントに関する取り組み

(詳細版)

はじめに

旅客ターミナルの建設、管理・運営という公共性の高い事業を行う日本空港ビルグループにとり、事業の継続性を確保することは社会的な使命です。新たなリスクが出現する不確実性の高い社会において、事業環境を取り巻くリスクを把握し、対策を講じることで、組織にレジリエンスを確保・維持し続けていくことは重要な課題と認識しています。

かかる認識のもと、内部統制システムにより業務の適正を確保するとともに、2026年5月に公表した中期経営計画（2026-2030年度）では、マテリアリティ（重要課題）を5つに再編し、「公正でレジリエントな事業活動」を経営戦略の前提となる重要課題の一つに位置付けています。この方針のもと、透明性の高いガバナンス構築と不確実な事業環境への柔軟な適応を目指し、優先して取り組むべきリスク（優先リスク）の特定やリスク管理を担う委員会を設置するなど、リスクマネジメント体制の構築と着実な運用に取り組んでいます。

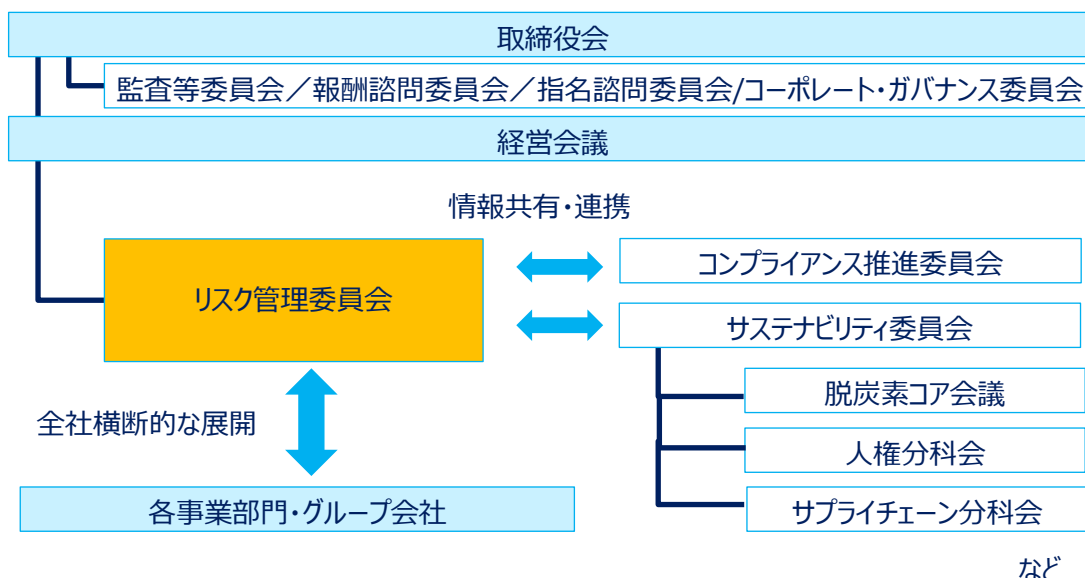
また、定期的に従業員に対する教育を実施し、リスク文化の浸透に努めています。

推進体制

日本空港ビルグループでは、リスクマネジメントの着実な運用を図るべく、代表取締役社長を委員長とし、全執行役員をメンバーとする「リスク管理委員会」を2023年4月より設置しています。「リスク管理委員会」は、「サステナビリティ委員会」、「コンプライアンス推進委員会」、内部統制部門など、関連する委員会や部門と連携、協働することにより、リスクマネジメントをより確実なものとしています。リスク管理委員会は、

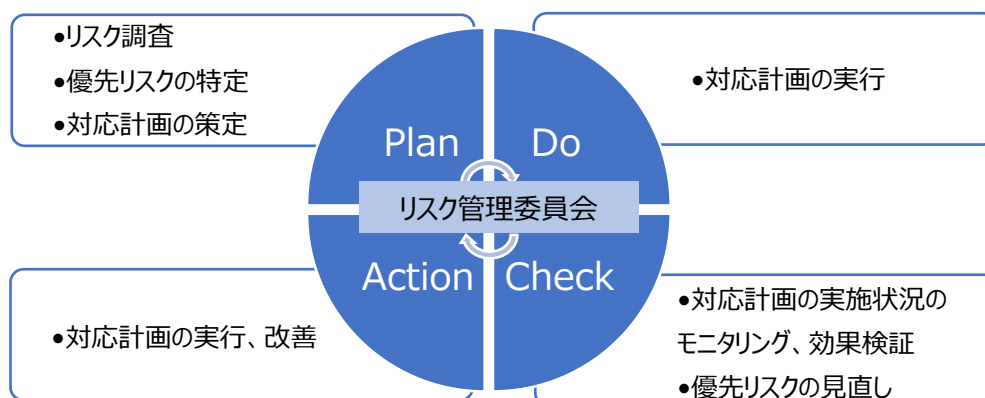
1. リスクマネジメントに関する取り組み全体の方針・方向性の検討、協議
2. 定期的なリスク調査の実施と優先して取り組むべきリスクの特定および改定
3. 優先して取り組むべきリスクに対する対策の確認と進捗の管理
4. その他のリスク管理において重要となる事項

について審議します。その内容は、経営会議での承認を経て、半期に一度取締役会に報告・審議され、その監督を受けています。



リスクマネジメントの全体プロセス

以下の全体プロセスを年に一度実行し、進捗状況については半期に一度確認しています。



1. リスク調査の実施

- (1) 委員会事務局は、調査機関等が発行する最新リスク一覧、中期経営計画に関わる環境与件の動向、マテリアリティに関わる社会・環境課題の動向を調査し、優先リスクへの対応状況を踏まえた上で、新たなリスク（エマージングリスク）として追加が必要な項目や修正・削除すべき項目など、リスク項目候補一覧を作成します。
- (2) 委員会事務局は、上記の情報とともに、各部門・グループ各社に対するアンケートや対面でのリスク調査を行い、優先リスク候補を抽出します。なお、当該リスク調査において、人権と環境については必須調査項目としており、人権デューデリジェンスにおける人権リスク調査、環境マネジメントにおける環境リスク調査を兼ねることとしています。

2. 優先リスクおよび年度計画の特定

- (1) リスク管理委員会は、優先リスク候補に対する、「影響の大きさ」「発生頻度」の二軸評価を踏まえて審議を行い、優先リスクとすべき項目を特定します。
- (2) 優先リスクは、その態様により、「**純粹リスク**」と「**戦略リスク**」に大分類した上で、4つに中分類しています

大分類	4つの分類	リスクの性質
純粹リスク ※マイナス(損失)側 にも変動するリスク ⇒業務の中で管理 するリスク	① 危機管理（外的要因）	事業運営上、リスクの顕在化を抑止する必要があるもので、ハード（施設設備）・ソフト（仕組み・計画）・ヒューマン（訓練）の対応策により影響の極小化を図るもの
	② 業務プロセス（内部要因）	
	③ 経営基盤（人財・財務）	構築が不十分の場合、それ自体がリスクになるもの
戦略リスク ※プラス(利益)/マイ ナス(損失)に変動す るリスク ⇒経営戦略時に管 理するリスク	④ 事業環境変化 （外部環境変化への 経営戦略対応）	リスクの顕在化が想定され、損失の防止もしくは機会の伸 長（転換）が求められるリスクであり、個別対応に加え、 経営計画などで戦略に反映していくことが求められるもの

(3) 年度計画の決定

リスク管理委員会は、優先リスク候補および当該リスク主管部門による主な対応案について審議し、年度計画を策定します。各優先リスク項目は、その対応状況などにより、

新規 : 当該年度に初めて追加されたもの

更なる向上 : 目指す管理レベルに向けて取り組んでいるもの

継続実施 : 目指す管理レベルに達しており、その状態を維持するもの

に分類し、対応の進捗度合いを管理します。

新たなリスクについては、目指す管理レベルに到達するまで、「新規」ないし「更なる向上」項目として特に対応進捗を確認することとしています。

当該年度計画は経営会議における他の施策との整合性確認を経た後、取締役会に報告・審議され、その監督を受けます。

3. 優先リスクに対する対応の実行と進捗管理

優先リスクへの対応策については、リスク管理委員会において半期ごとに進捗確認を行い、適宜対応の修正・追加を行うこととし、その内容は経営会議、取締役会に報告され、その監督を受けます。

4. 発信・開示

リスク管理の全体プロセスおよび主な対応状況については、統合報告書および企業サイトにおいて、適時適切に開示・発信します。

優先リスクと主な対応状況（2025年度）

事業環境の急激な変化や顕在化した事象を真摯に受け止め、優先して取り組むべきリスク（優先リスク）を毎年機動的に再評価し、マネジメント体制の高度化を図っています。2025年度には、5月30日と10月31日にリスク管理委員会を開催し、子会社における不適切事案の判明と行政指導（5月）を厳粛に受け止め、ガバナンスに関する優先リスクを抜本的に見直しました。

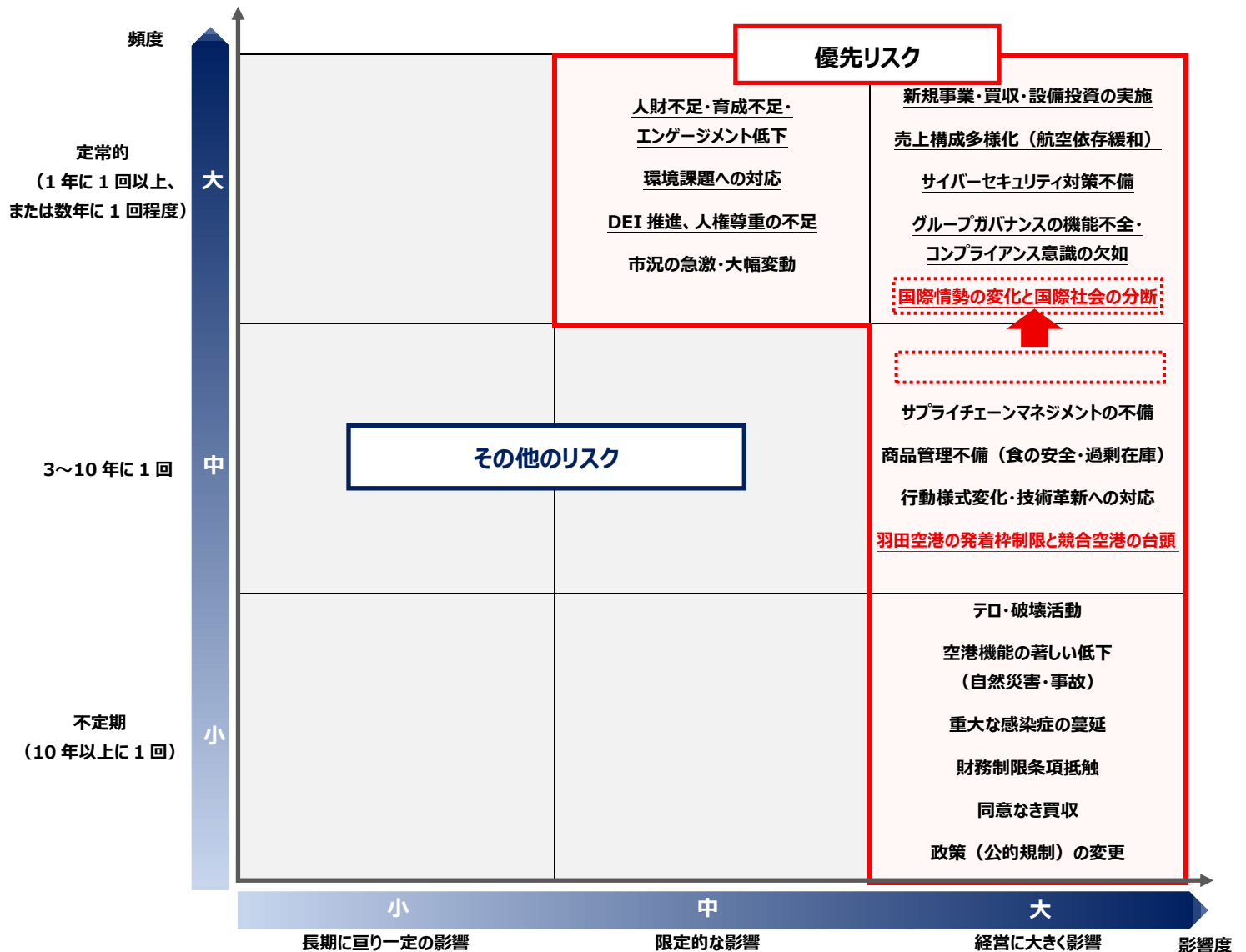
優先リスク18項目それぞれに対する対応概況は以下のとおりとなります。

大分類	中分類	優先リスク	ステータス	対応概況
純粹 リスク	危機管理 (外的要因)	テロ・破壊活動	継続実施	関係機関との連携による警備体制強化、最新技術を活用した防犯システムの高度化、教育・訓練の継続
		空港機能の著しい低下（自然災害・事故）	継続実施	長期修繕計画（耐震化・二重化）の実行、BCP策定、航空機事故対応訓練を含む各種訓練の実施と検証
		重大な感染症の蔓延	継続実施	非接触技術活用・衛生管理徹底等の感染拡大防止対策の継続、BCPに基づく柔軟な事業運営体制の構築
		サイバーセキュリティ対策不備	更なる向上	24時間365日の監視体制、クラウド化基盤整備、訓練・教育等の人的対策によるセキュリティ強化
	業務プロセス (内部的要因)	商品管理不備（食の安全・過剰在庫）	継続実施	品質・サプライヤー管理の強化、需給予測精度向上による適正在庫管理と食品ロス削減

経営基盤 (人財・財務)	サプライチェーンマネジメントの不備	更なる向上	サプライヤーへの ESG プログラム継続実施、調達業務のガバナンス強化方針の策定・推進	
	人財不足・育成不足 エンゲージメント低下	更なる向上	複線型人事制度の導入や企業風土醸成の取り組み強化、エンゲージメントサーバイを活用した PDCA 管理	
	グループガバナンスの機能不全・コンプライアンス意識の欠如	更なる向上	内部統制システム基本方針の改定、グループ経営高度化に向けた会議体の新設・見直しによるガバナンス強化	
	DEI 推進・人権尊重の不足	更なる向上	DEI 推進体制の強化、人権デューデリジェンスの仕組み構築・運用、カスタマーハラスメント方針の策定	
	財務制限条項抵触	継続実施	資本コストを意識した投資判断による収益力強化、財務状況の継続的モニタリングと情報共有の強化	
	同意なき買収	継続実施	株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）促進、買収の対応方針の継続、および大量買付行為などへの対応方針の適宜検討	
戦略 リスク	事業環境変化 (外部環境 変化への経営 戦略対応)	環境課題への対応	更なる向上	脱炭素ロードマップの策定や再エネ導入推進、廃棄物 3R の徹底および水資源の効率的利用
		行動様式変化・技術革新への対応	更なる向上	DX 戦略に基づく非接触技術・オンラインサービス拡充、データ活用によるスマートエアポート化推進
		政策（公的規制）の変更	継続実施	関連機関との連携による政策動向の情報収集、航空保安強化と空港運用への貢献
		新規事業・買収・設備投資の実施	更なる向上	資本コストを意識した事業評価、投融資判断・撤退基準の明確化および投融資委員会の設置検討
		市況の急激・大幅変動	継続実施	調達先多様化等による価格変動リスクヘッジ、経済動向を事業計画・価格戦略へ柔軟に反映する体制構築
		売上構成多様化 (航空依存緩和)	継続実施	空港周辺開発、デジタルプラットフォーム事業、海外空港運営事業など新たな収益機会の創出推進
		国際情勢の変化	継続実施	主要な国際情勢・各地域動向の継続的注視と、情報収集・分析体制の強化

2026 年度 優先リスクの更新・特定

- 2026 年度を迎えるにあたりリスク調査を実施した結果、2025 年度に更新した 18 項目の優先リスクについて、外部調査機関レポート、次期中期経営計画および各部門調査結果を踏まえて確認を行いました。その結果、現行リスクにおける地政学・情報リスクの不足を特定し、情勢変化への即応性を高めるため、「国際情勢の変化」を「**国際情勢の変化と国際社会の分断**」に表現変更しました。また、羽田の発着枠制限に伴う競合空港の台頭を新たに特定し、「**羽田空港の発着枠制限と競合空港の台頭**」を優先リスクに追加しました。これにより、優先リスクは 19 項目となります。
- 一定のリスク管理レベルに到達するために、引き続き更なる向上が必要な **10 項目**、および**新規に着手する 1 項目**（下図下線項目）については、特に対応を強化した取り組みを推進することとしています。
- 審議・決定の経緯
2026 年 4 月 リスク管理委員会、2026 年 6 月 経営会議、取締役会



純粹リスクにおける更なる向上に向けた取り組み状況について

1. サイバーセキュリティ対応

24 時間 365 日の監視体制、クラウド化の基盤整備に加え、サイバーセキュリティに関する訓練・教育の継続実施、規程整備等の人的対策にも取り組み、セキュリティ強化対策を進めております。

2. サプライチェーンマネジメントの強化

サステナブル調達ガイドラインの遵守要請や、主要取引先へのアンケート調査、対話を通じた適合状況の確認等のサプライヤーに対する ESG プログラムを継続実施しております。加えて、調達業務のガバナンス強化を目的とした方針を策定し、実行に向けた取り組みを推進し、サプライチェーン全体の強靱化と持続可能性向上に努めております。

詳細は、「日本空港ビルグループにおけるサプライチェーンマネジメントに関する取り組み」

(https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/social/supply_chain_management_initiatives.pdf) をご参照ください。

3. 人財不足・育成不足・エンゲージメント低下への対応

多様なスキル・経験を持つ人材の採用・人事制度の再整備及び多様な人財を受容する企業風土醸成プログラム強化に取り組んでおります。複線型人事制度の導入や各種セミナーの実施、メンター制度の運用など、働きがいのある職場環境整備も推進しております。従業員エンゲージメントサーベイの結果を活用し、課題把握と改善施策へ繋げ、PDCA サイクルで人財施策の効果を管理することとしております。

詳細は、「日本空港ビルグループにおける人的資本経営に関する取り組み」

(https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/en/sustainability/human_capital_management_initiatives.pdf) をご参照ください。

4. グループガバナンスの強化

内部統制システムに関する基本方針を改定し、当社グループの内部統制を適切に整備・運用するとともに、健全で透明性の高いガバナンス体制の構築に努めております。また、当社内にグループ各社の「事業計画」と「事業運営」を一体的に管理する「主管部」を指定して、グループ管理体制の強化、グループ経営の高度化に向けた会議体の新設や見直しを検討し、グループガバナンスの強化・充実に継続的に取り組んでおります。

コンプライアンス体制確立の取り組みについての詳細は、「日本空港ビルグループコンプライアンス基本指針」(<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/ir/compliance.pdf>) をご参照ください。

5. DEI の推進・人権尊重の推進

「多様な人財が互いを高め合う企業風土の構築」を掲げ、DEI 推進体制の強化、各種研修の実施、相談窓口の設置、働きやすい環境整備等を進めております。「人権方針」に基づき、人権デューデリジェンスの仕組みを構築・運用し、サプライヤーに対しても人権尊重を働きかけるとともに、外部専門機関

(JaCER) を通じた苦情処理メカニズムを構築し、サプライチェーン全体での救済アクセスを確保しております。また、カスタマーハラスメントに対する方針に基づく従業員教育を行い、従業員の安心と業務の質向上に努めております。

詳細は、「日本空港ビルグループにおける人権尊重に関する取り組み」(https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human_rights_Initiatives.pdf) をご参照ください。

以上