

第82回 定時株主総会
報告事項 補助資料
(2026年6月25日)



日本空港ビルディング株式会社
Japan Airport Terminal Co.,Ltd

1. 事業報告
2. 2026年度（第83期）業績予想
3. 中期経営計画（2022年度～2025年度）の振り返り
4. 長期ビジョン
5. 中期経営計画（2026年度～2030年度）

1. 事業報告

(1) 旅客数実績

航空旅客の動向

- 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

区 分	2025年度実績	2024年度実績	増減率	修正予想	増減率	中計 目標値	増減率	2019年 暦年実績	増減率
	万人	万人	%	万人	%	万人	%	万人	%
羽田空港 国内線	6,709	6,499	3.2	6,650	0.9	6,900	▲ 2.8	6,886	▲ 2.6
羽田空港 国際線	2,457	2,292	7.2	2,447	0.4	2,560	▲ 4.0	1,853	32.6
羽田空港 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「館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

成田空港 国際線	3,539	3,337	6.0	3,521	0.5
関西空港 国際線	2,708	2,507	8.0	2,793	▲ 3.0
中部空港 国際線	536	491	9.1	560	▲ 4.4

経営成績

- ▶ 旅客増に加え、インフレ対応の進捗により、営業収益は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

○連結

区分	当期 (2025年度)	前期 (2024年度)	増減	増減率	修正予想	差異
	億円	億円	億円	%	億円	億円
営業収益	2,898	2,699	198	7.4	2,883	15
営業利益	450	385	64	16.8	415	35
経常利益	437	357	79	22.3	399	38
親会社株主に帰属 する当期純利益	291	274	16	6.1	254	37

注：億円未満は切り捨て処理しております。

1. 事業報告

(3) 2025年度(第82期)財政状況

○連結

科目	当期 (2025年度) 億円	前期 (2024年度) 億円	増減額 億円
資産の部			
流動資産	1,434	1,309	124
固定資産	3,485	3,390	95
有形固定資産	2,716	2,681	35
無形固定資産	289	306	▲ 17
投資その他の資産	479	402	77
資産合計	4,919	4,699	220

科目	当期 (2025年度) 億円	前期 (2024年度) 億円	増減額 億円
負債の部			
流動負債	729	690	38
固定負債	1,891	2,025	▲ 134
負債合計	2,620	2,716	▲ 95
純資産の部			
株主資本	2,031	1,832	199
その他の包括利益累計額	71	41	30
非支配株主持分	195	109	86
純資産合計	2,298	1,983	315
負債純資産合計	4,919	4,699	220

○個別(日本空港ビル)

科目	当期 (2025年度) 億円	前期 (2024年度) 億円	増減額 億円
資産の部			
流動資産	1,148	1,135	13
固定資産	2,457	2,328	128
有形固定資産	1,684	1,596	87
無形固定資産	41	41	0
投資その他の資産	731	690	40
資産合計	3,606	3,463	142

科目	当期 (2025年度) 億円	前期 (2024年度) 億円	増減額 億円
負債の部			
流動負債	949	917	31
固定負債	1,037	1,001	36
負債合計	1,986	1,918	67
純資産の部			
株主資本	1,577	1,516	60
評価・換算差額等	41	27	13
純資産合計	1,619	1,544	74
負債純資産合計	3,606	3,463	142

注：億円未満は切り捨て処理しております。

(1) 旅客数予想

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

区 分	2026年度	2025年度	増減率	2019年 暦年実績	増減率
	万人	万人	%	万人	%
羽田空港 国内線	6,716	6,709	0.1	6,886	▲ 2.5
羽田空港 国際線	2,493	2,457	1.5	1,853	34.5
羽田空港 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

成田空港 国際線	3,598	3,539	1.7
関西空港 国際線	2,720	2,708	0.5
中部空港 国際線	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、2026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2025年度下期に減少傾向
- 2026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

(2) セグメント別業績予想

セグメント別業績予想

◆概況

- 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、施設利用料等を見直す
- 物品販売業は、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	次期 (2026年度)	当期 (2025年度)	増減
営業収益	2,967	2,898	68
施設管理運営業	1,295	1,212	82
物品販売業	1,542	1,555	▲ 13
飲食業	195	190	4
(セグメント間の内部売上高)	▲ 65	▲ 59	▲ 5
営業費用	2,511	2,447	63
施設管理運営業	997	928	68
物品販売業	1,272	1,280	▲ 8
飲食業	183	178	4
(調整額)	59	59	0
営業利益	456	450	5
施設管理運営業	298	283	14
物品販売業	270	274	▲ 4
飲食業	12	11	0
(本社部門費用等)	▲ 124	▲ 119	▲ 4

注：億円未満は切り捨て処理しております。

2. 2026年度（第83期）業績予想

(3) 2026年度（第83期）連結業績予想

通期連結業績予想

- 引き続きインフレ対応を進め増収増益を図る。親会社株主に帰属す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で対応予定

区 分	次期 (2026年度)	当期 (2025年度)	増 減	増減率
	億円	億円	億円	%
営業収益	2,967	2,898	68	2.4
営業利益	456	450	5	1.2
経常利益	458	437	20	4.8
親会社株主に帰属 する当期純利益	242	291	▲ 49	▲ 17.0

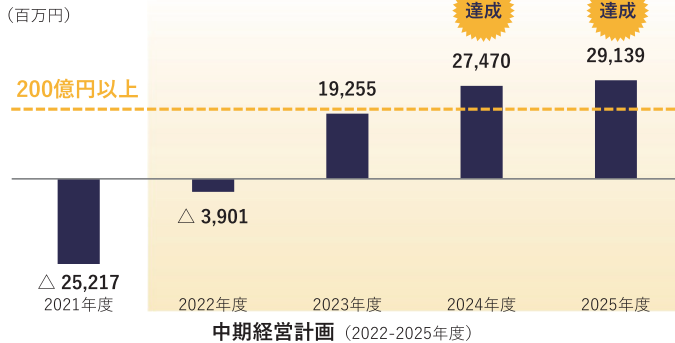
注：億円未満は切り捨て処理しております。

3. 中期経営計画（2022年度～2025年度）の振り返り

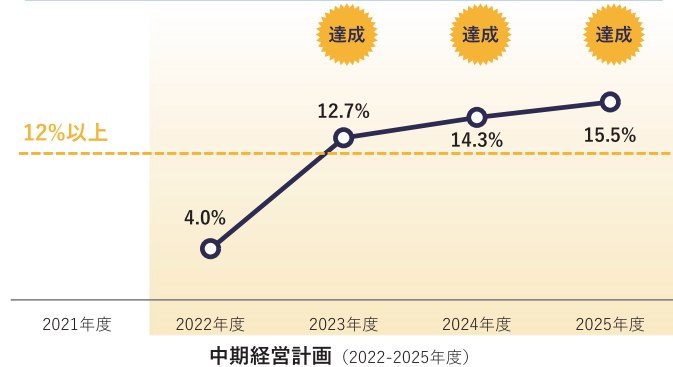
(1) ガイドライン達成状況

- 前中期経営計画では、「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

連結当期純利益



ROA (EBITDA)※



自己資本比率

着実な利益蓄積で自己資本を積上げ



配当性向

業績回復後、安定した株主還元を継続



SKYTRAX評価順位

高品質×高効率な運営でTOP3を堅持



※ROA (EBITDA)：総資産利益率において、分子を EBITDA (減価償却前営業利益) に置き換えて計算したもの

3. 中期経営計画（2022年度～2025年度）の振り返り

(2) 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・エンカル商品・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。再エネ建材を用いた環境性能も高度化
- **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



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・人材・ガバナンス

- 自ら考え挑戦する人材の活躍へ、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

経営基盤

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. 長期ビジョン

(1) 長期ビジョン策定の背景

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

- 訪日需要は増加するが、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”は最も重要なファンダメンタルです。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

(3) 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

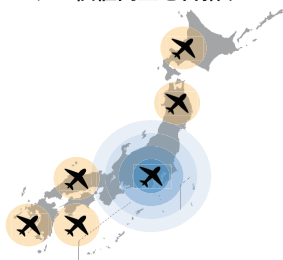
羽田空港の目指すべき姿

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



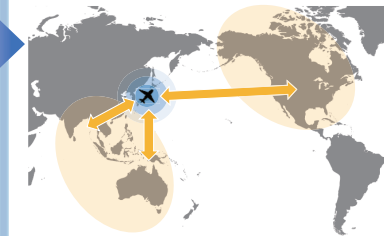
首都圏空港の最大活用

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

4. 長期ビジョン

(4) 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

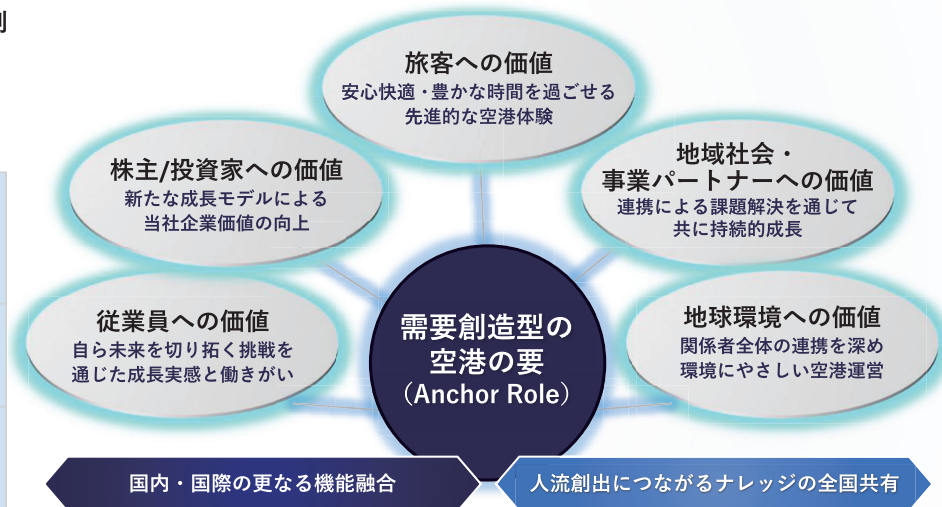
- 当社グループが要の役割（Anchor Role）を果たし、共創・全体最適による価値創造に取り組むことで、日本の航空旅客数最大化への貢献を通じ、全ステークホルダーへの提供価値を向上

当社グループの成長モデル

ステークホルダーへの提供価値

“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 ・ 羽田成田を起点に全国の課題解決へ

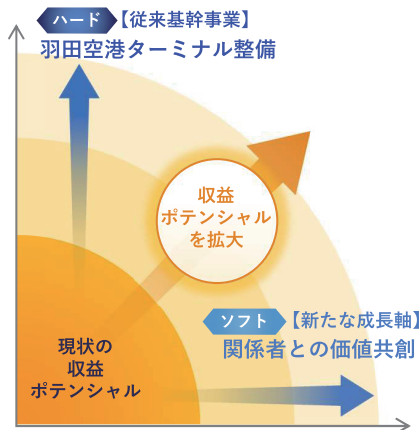


従来基幹事業の進化として「ハード：国内・国際の更なる機能融合」を進めると共に、新たな成長軸として「ソフト：人流創出につながるナレッジの全国共有」に取り組み、効果を最大化

4. 長期ビジョン

(5) 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



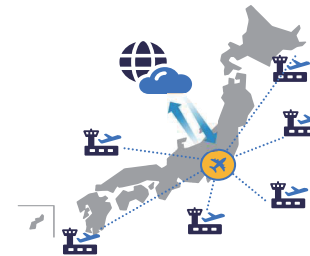
地域送客力の強化

- 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

4. 長期ビジョン

(6) 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)

前中期経営計画
2022-2025年度

新中期経営計画
(2026-2030年度)

2031-2040年度

2040年代

— 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

長期戦略を本格推進

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

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

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)

2040年代イメージ：

首都圏2空港旅客数
(羽田成田・国内国際合計) 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

“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

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)

2024年度実績：

首都圏2空港旅客数 (羽田成田・国内国際合計)	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国際線改修部供用 (2030年代) より投資回収を順次推進

（1）経営戦略

取組の方向性

キャッシュ・フロー
創出力を強化

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

付加価値
を高める

営業収益
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

貢献範囲を拡げ
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

CO₂排出量削減
▲46%
(2013年度比)

- ・ 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

羽田ターミナル外収益
+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

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

- “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



効率を上げる

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

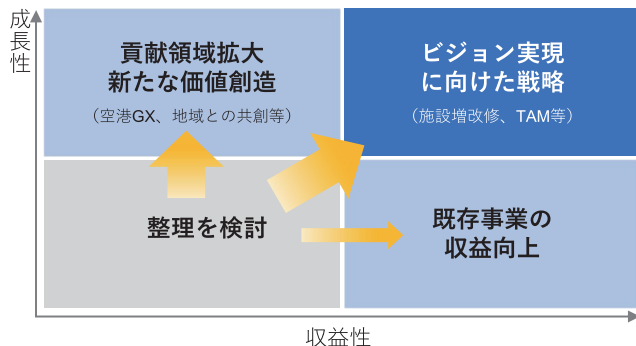
投資リターン管理の強化

- 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

5. 中期経営計画（2026年度～2030年度）

(3) ターミナル事業の価値密度向上



付加価値を高める

target	営業収益	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

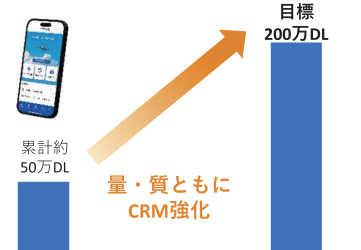
【2030年度目標】旅客1人あたり / ターミナル1㎡あたりの収益

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



5. 中期経営計画（2026年度～2030年度） （4）TAM（Total Airport Management）



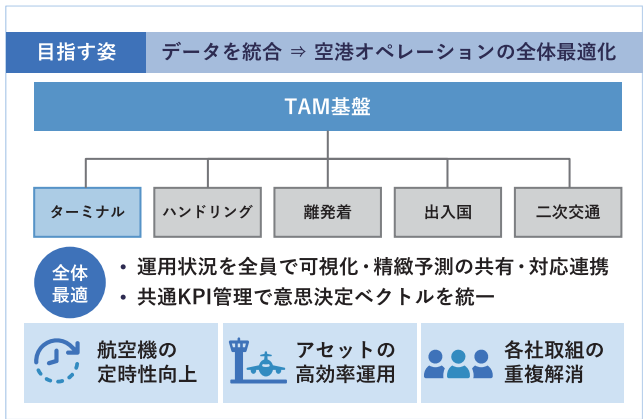
共創 を追求する

target SKYTRAX World's Best Airports TOP3維持

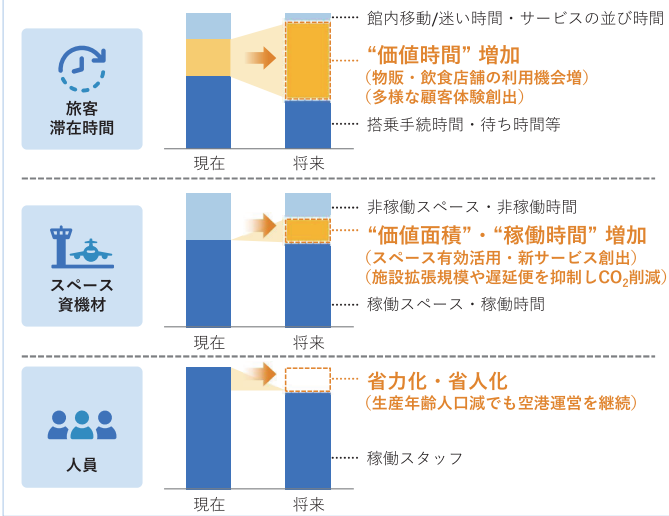
- 羽田空港全体の運営基盤を構築、全体最適⇒価値創造⇒更なる空港評価・収益性向上を実現
- 主幹事を当社が担い協調的意思決定の枠組を確立、羽田空港の運営の“要”となる

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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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



全体最適による価値創造（イメージ）

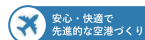


羽田空港全体の
評価向上

当社やステークホルダーの
収益性向上

5. 中期経営計画（2026年度～2030年度）

（5）空港GX（グリーン・トランスフォーメーション）



共創 を追求する

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拡げ、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

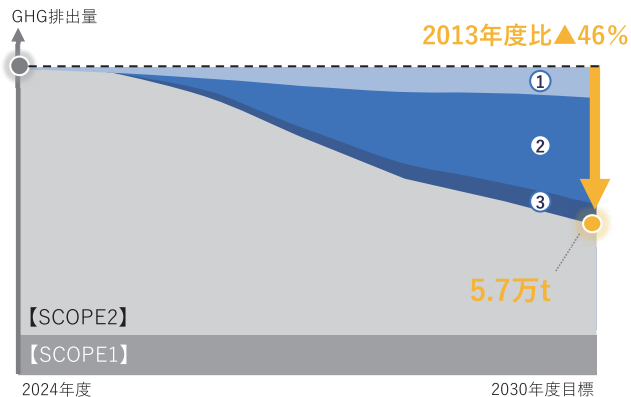
当社サービス関連車両のEV化推進（循環バス等）

▼

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





共創 を追求する

target 羽田空港ターミナル外収益 **+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



5. 中期経営計画（2026年度～2030年度）

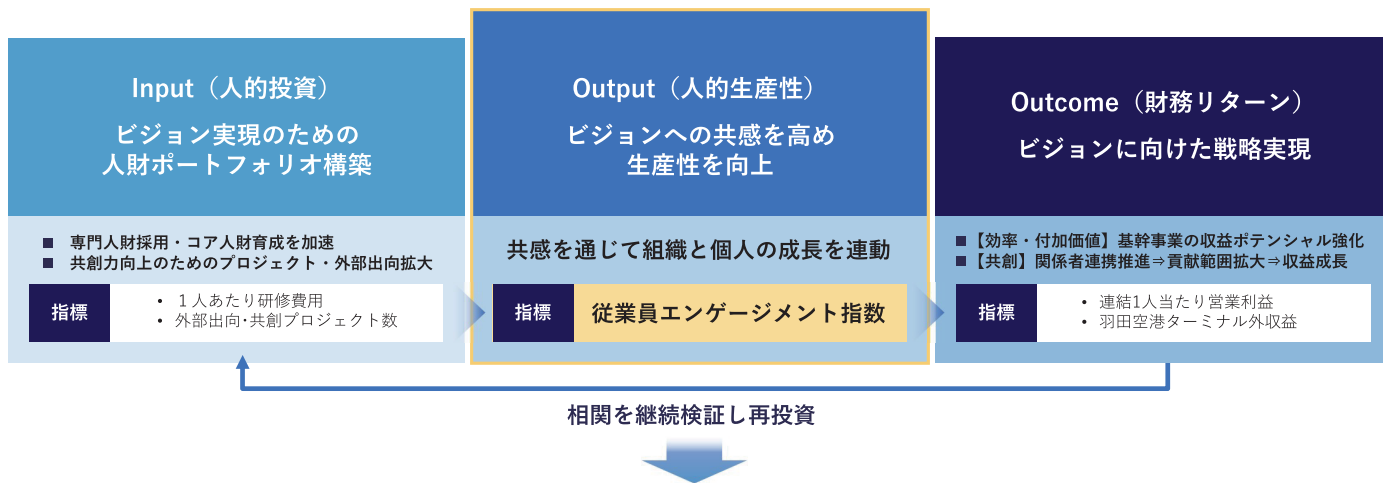
（7）人的資本経営の強化



共創 を追求する

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

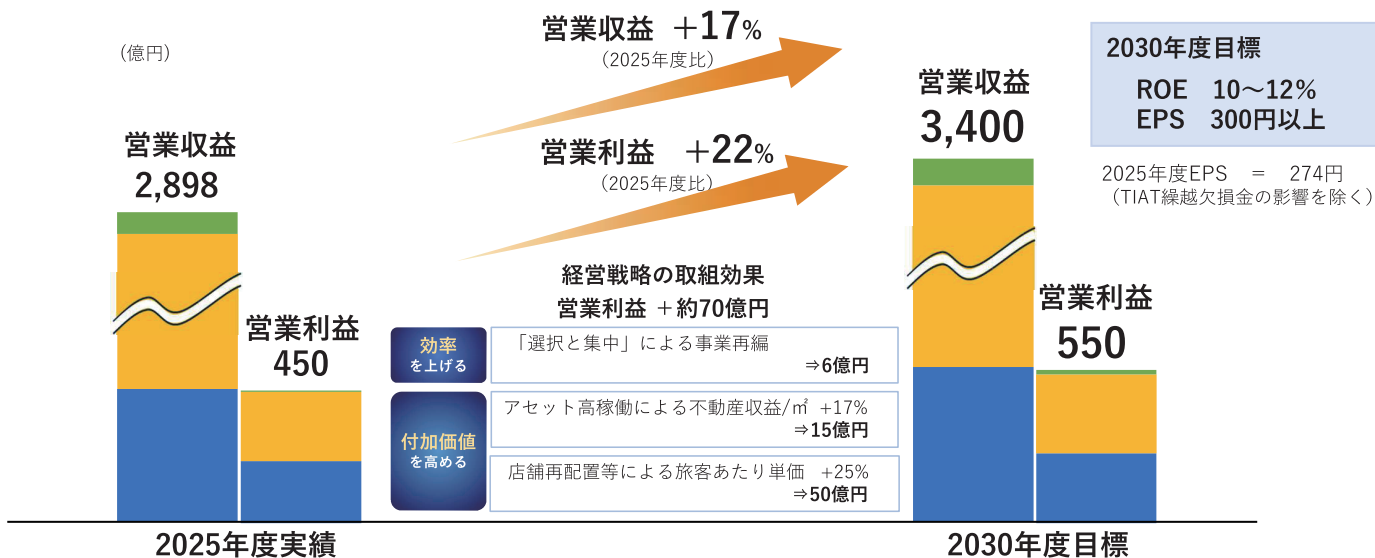
空港運営の知識・経験を有するプロ人財／柔軟な発想で需要を創造できる人財／全体最適を考え関係者を牽引できる人財

※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

5. 中期経営計画（2026年度～2030年度）

（8）業績成長目標

- 質的成長の成果として、営業収益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	
営業収益目標	1,450億円 (23%増)	営業収益目標	1,700億円 (10%増)	営業収益目標	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

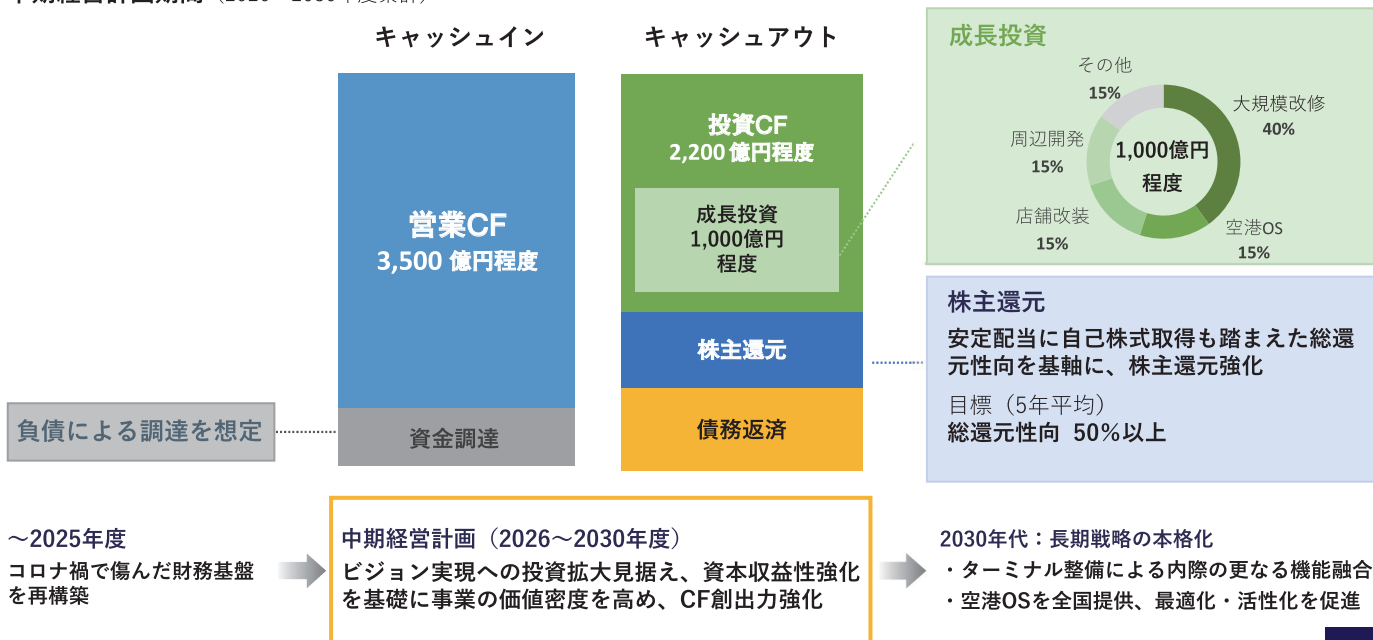
◀ 為替の想定 ▶ 1ドル150円ベースで計画

5. 中期経営計画（2026年度～2030年度）

（9）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）



5. 中期経営計画（2026年度～2030年度）

（10）ガイドライン

■ “すべてのステークホルダー貢献”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)

1. 当社グループの概要
2. 東京国際（羽田）空港の概要

1. 当社グループの概要

(1) 羽田空港における当社の位置づけ

■ 国内の主要空港との比較

空港名	羽田空港 (東京国際空港)	成田空港 (成田国際空港)	中部空港 (中部国際空港)	関西空港 (関西国際空港)	伊丹空港 (大阪国際空港)
区分	国管理空港	会社管理空港			
管制施設	国 (国土交通大臣)	国 (国土交通大臣)			
基本施設 (滑走路、着陸帯、誘導路、エプロン)		成田国際空港(株)	中部国際空港(株)	[所有者] 新関西国際空港(株) ↓委託↓	
旅客ターミナルビル		国内線：日本空港ビルデング(株) 国際線：東京国際空港ターミナル(株)		[運営者] 関西エアポート(株)	
株主構成	民間 100%	国 100%	民間 50% 国 40% 地方自治体 10%	[所有者] 国 100% [運営者] 民間 100%	

出典：国土交通省及び各社ウェブサイトより当社作成

■ 基本的な旅客ターミナルビル会社の位置づけ

- 当社は、空港法第15条第1項に規定する空港機能施設事業^(※)を行う者として国土交通大臣の指定を受ける
^(※) 空港機能施設 (各空港においてその機能を確保するために必要な航空旅客若しくは航空貨物の取扱施設又は航空機給油施設をいう) を建設し、又は管理する事業
- インフラの担い手
 滑走路、誘導路、エプロン : 国、地方公共団体、成田・関西・中部の各空港会社が設置・管理
 旅客、貨物ターミナルビル : 民間企業、第3セクター、空港会社等が建設・所有、管理運営
 整備場 : 民間企業、航空会社等が建設・所有、管理
- 航空会社との関係 : チェックインカウンターや事務室等を賃貸
- 物販、飲食、サービス店舗との関係 : 旅客ターミナルビル会社が直営店舗を出店する場合や、テナントとしてほかの事業者へ店舗、事務所を賃貸。但し、構内営業の届出等が必要

1. 日本空港ビルグループの概要

(2) 事業内容

■ 羽田空港旅客ターミナルの建設、管理・運営を担う企業として

- ・ 旅客ターミナルビルの建設、管理・運営
- ・ 不動産賃貸
(航空会社および空港内構内事業者に対する事務室店舗など)
- ・ 物品販売 (直営)
- ・ 飲食サービス (直営)
- ・ 旅客サービス
- ・ 機内食製造・販売
- ・ 駐車場 (P1・P4・P5) の管理・運営

■ 羽田空港で培ったノウハウを活かし、国内空港、海外空港で事業を展開

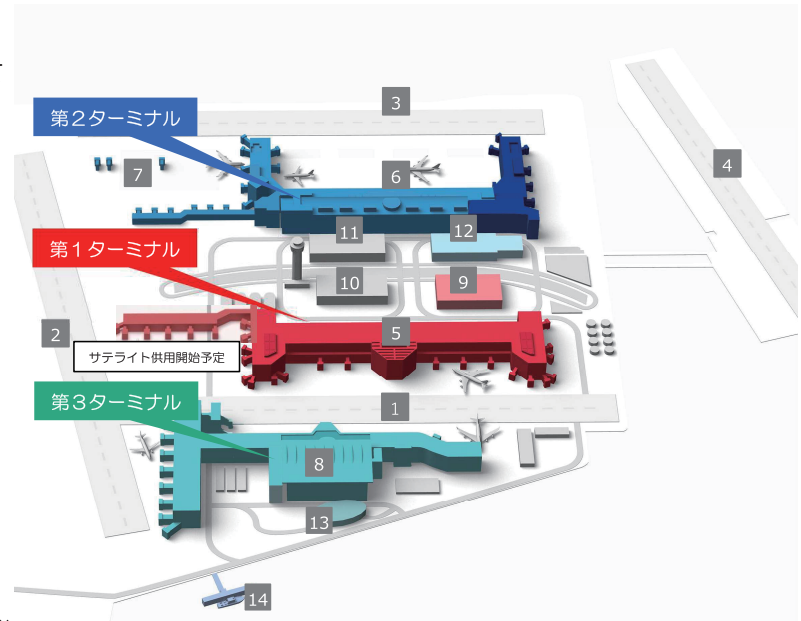
- ・ 成田、関西、中部空港で物品販売 (免税店ほか) など
- ・ 全国の国内空港へ御売
- ・ パラオ国際空港、新ウランバートル空港運営事業へ参画 など

■ 事業主体

- ・ 国内線：日本空港ビルディング (JAT)
- ・ 国際線：東京国際空港ターミナル (TIAT)

国際線はPFI事業 (2008~2038年)

➢ JATが中核となり、航空会社などとともに出資設立した
TIAT (2018年以降、JATの連結子会社) が建設、管理・運営



■ 空港の総面積 1,515ha

- 滑走路 ・ A滑走路 3,000m×60m 1
- ・ B滑走路 2,500m×60m 2
- ・ C滑走路 3,360m×60m 3
- ・ D滑走路 2,500m×60m 4

滑走路処理能力 約48.6万回/年

■ 旅客ターミナルビル

- ・ 第1旅客ターミナルビル 5
延床面積/約299,000㎡
スポット数/固定スポット24カ所
- ・ 第2旅客ターミナルビル 6 7
延床面積/約372,000㎡
スポット数/固定スポット27カ所
- ・ 第3旅客ターミナルビル 8
延床面積/約268,000㎡
スポット数/固定20スポット

■ 駐車場

- ・ P1 収容台数/2,351台 9
- ・ P2 収容台数/2,315台 10
- ・ P3 収容台数/2,449台 11
- ・ P4 収容台数/3,087台 12
- ・ P5 収容台数/2,910台 13

■ 羽田空港船着場 14

(3) 当社の基本理念と経営方針

■ 基本理念

「公共性と企業性の調和」

旅客ターミナルビルは極めて公共性の高い施設であり、
この高い公共的使命を民間の経営手法により十分に達成することを経営の基本理念としている。

■ 経営方針

- 旅客ターミナルにおける絶対安全の確立
- 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
- 安定的かつ効率的な旅客ターミナル運営
- 企業体質の強化及びグループ企業の総合力向上

当社の設立以来のビジネスモデル

- 当社設立以来、約70年に亘り、極めて公共性の高い旅客ターミナルビルを建設、管理・運営する純民間企業として、既に「民間の知恵と資金」を最大限発揮
- 国による空港・航空政策に基づき、旅客ターミナルビルの拡張等の施設整備、適切なサービスの提供、保安対策等を実施
- 航空会社とは常に共存共栄の精神の下、航空業界の発展に貢献

(4) サステナビリティ基本方針

「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、協力を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、人財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。

1. 当社グループの概要

(5) 沿革

- 1953年 7月 資本金1億5千万円をもって民間資本により設立
- 1955年 5月 ターミナル開館、営業開始
- 1964年 9月 東京オリンピック開催に伴う国内線到着専用ターミナル工事竣工
- 10月 免税品販売業開始
- 1970年 5月 新国際線到着ターミナル工事竣工
- 1978年 3月 成田国際空港に成田営業所開設
- 1978年 5月 成田空港開港に伴い免税店での物品販売、ホテル斡旋等開始
- 1990年 2月 東京証券取引所市場第二部に上場
- 1991年 9月 東京証券取引所市場第一部に指定替え
- 1993年 9月 羽田空港第1旅客ターミナル供用開始
- 1994年 7月 関西国際空港に大阪営業所開設
- 1994年 9月 関西国際空港開港に伴い免税店運営業務受託、免税品の卸売等開始
- 1998年 3月 羽田空港暫定国際線旅客ターミナル供用開始
- 2004年 7月 本社を千代田区丸の内から羽田空港内に移転
- 2004年 12月 羽田空港第2旅客ターミナル供用開始
- 2005年 2月 中部空港開港に伴い中部営業所開設、免税品の卸売開始
- 2006年 6月 特別目的会社(SPC)「東京国際空港ターミナル株式会社」(TIAT)を設立
- 2007年 2月 羽田空港第2旅客ターミナル南ピア供用開始
- 2009年 4月 新空港法により空港機能施設事業者に指定
- 2010年 10月 羽田空港第2旅客ターミナル本館増築部供用開始
- 羽田空港第3旅客ターミナル供用開始 (TIAT)
- 2011年 11月 羽田空港第1旅客ターミナルリニューアル工事竣工
- 2013年 4月 羽田空港第2旅客ターミナル南ピア増築部供用開始
- 2014年 3月 羽田空港第3旅客ターミナル拡張部供用開始 (TIAT)
- 2018年 4月 東京国際空港ターミナル株式会社 (TIAT) を連結子会社化
- 2019年 12月 羽田空港第3旅客ターミナル再拡張部供用開始 (TIAT)
- 2020年 3月 羽田空港第2旅客ターミナル国際線施設供用開始
- 2022年 4月 東京証券取引所の市場区分変更に伴いプライム市場に移行
- 2025年 5月 羽田空港第2旅客ターミナル北側サテライト - 本館接続部分供用開始

羽田空港は1952年に米国から返還され、わが国の空の玄関として再発足することになりましたが、戦後の財政窮乏のため、国家予算としては誘導路およびエプロンの舗装費用のみが計上されました。

このような状況の下、**政府は民間資本によりターミナルを建設することを決定し(閣議了解事項)、財界主要企業の協力により1953年に当社が設立され(資本金1億5千万円)、1955年5月にターミナルの供用を開始しました。**



開館当時の羽田空港旅客ターミナルビル

1. 当社グループの概要

(6) グループ企業

施設管理運営業	物品販売業	飲食業
東京国際空港ターミナル(株) 国際線旅客ターミナルビルの管理及び運営		
(株)羽田未来総合研究所 既存の空港運営事業のさらなる価値向上、新規事業モデルの開発、シンクタンクとしての機能発揮		
(株)ビッグウイング 広告代理店業、イベント企画及び運営		東京エアポートレストラン(株) 飲食店業、軽食の製造販売、有料待合室の運営
日本空港テクノ(株) 旅客ターミナル施設の整備保守管理及び 環境衛生管理	(株) Japan Duty Free Fa-So-La 三越伊勢丹 市中での空港型免税売店(保税売店)運営	コスモ企業(株) 航空機内食の調製・搭載、冷凍食品の製造販売業
羽田エアポートセキュリティー(株) 警備業及び駐車場運営	国際協商(株) 全国空港売店などへの卸売業及び物品販売業	LANI KE AKUA PACIFIC, INC. ※LANI KE AKUA PACIFIC, INC.は、 2025年12月31日付で解散し、清算手続き中 であります。
羽田旅客サービス(株) 旅客サービス業及び旅行業	(株)日本空港ロジテム 商品の運送、配送、検品	会館開発(株) 飲食店業、ホール・会議室の管理運営ほか
ジャパン・エアポート・グランドハンドリング(株) 旅客ハンドリング業	Air BIC (株) 家電製品の販売業	連結子会社 19社
(株)櫻商会 エアポートクリーンセンターの運営及び 廃棄物処理	(株)羽田エアポートエンタープライズ 店舗運営	
	羽双(成都)商貿有限公司 中国国内空港における卸売業	
	(株)浜真 海産物の卸売業及び販売業	

1. 当社グループの概要

(7) セグメント別収益構造／売上高構成比

セグメント区分		主な売上内容	主な費用内容
施設管理運営業	家賃収入	羽田空港国内線・国際線の事務室家賃（定額家賃）、店舗家賃（定額家賃＋歩合料金）	減価償却費、修繕費、水道光熱費 賃借料（国有財産使用料等） 租税公課（固定資産税） 人件費、清掃費、業務委託費
	施設利用料収入	旅客取扱施設利用料（羽田空港国内線・国際線PSFC）、国際線空港施設使用料	
	その他の収入	羽田空港国内線・国際線の駐車料収入、 広告料収入、有料ラウンジ収入、ホテル事業収入、 外貨両替手数料収入、羽田国内線の請負工事収入	
物品販売業	国内線売店	羽田空港国内線直営物販店の商品売上	商品売上原価 人件費、業務委託費、営業歩合
	国際線売店	羽田空港国際線直営物販店、 成田空港・関西空港・中部空港等の物販店、 銀座市中免税店の商品売上	
	その他の売上	国内他空港等への卸売上	
飲食業	飲食店舗	羽田空港国内線・国際線直営飲食店、 成田空港飲食店の売上	食材費（飲食売上原価） 人件費、業務委託費
	機内食	機内食の製造・販売	
	その他の売上	エアラインラウンジケータリング収入、 冷凍食品、弁当等の卸売上	

1. 当社グループの概要

(8) 主な設備投資の推移

年度	内容	投資額 (建設時)
1955年	旧ターミナルビル建設	10億円
1963年	大増改築工事（ジェット機およびオリンピック対策）	35億円
1970年	ジャンボ機対策工事（国内線及び国際線ビル）	32億円
1977年	防災安全対策工事	80億円
1978年～1981年	成田空港への国際線移転に伴う国内線転用工事	115億円
1984年	国内線再整備工事	150億円
1993年	第1旅客ターミナルビル建設工事・旧ターミナルビル撤去工事	1,360億円
1997年	第1旅客ターミナルビル改修工事（バスラウンジ拡張・ボーディングステーション新設）	20億円
1998年	暫定国際線旅客ターミナルビル建設工事	15億円
1999年～2002年	第1旅客ターミナルビル改修工事（バリアフリー対策）	34億円
2002年	暫定国際線旅客ターミナルビル増改築工事	10億円
2004年	第2旅客ターミナルビル建設工事	670億円
2004年～2005年	第1旅客ターミナルビル改修工事（マーケットプレイス活性化工事含む） 暫定国際線旅客ターミナルビル増改修工事	150億円 6億円
2006年	第2旅客ターミナルビル増築工事（Ⅱ次計画）	115億円
2007年	P4簡易立体駐車場建設工事	20億円
2007年～2008年	暫定国際線旅客ターミナルビル増改修工事	36億円
2008年～2010年	第3旅客ターミナルビル・P5駐車場建設工事 [TIAT] 第2旅客ターミナルビル増築工事（Ⅲ次計画） P4平面駐車場立体化工事	1,000億円 190億円 60億円
2011年	第1旅客ターミナルビル改修工事（出発ロビー、出発ゲートラウンジ、展望デッキ等）	70億円
2012年～2014年	第3旅客ターミナルビル増築工事（8スポット増築、ロビー拡張等） [TIAT]	700億円
2013年	第2旅客ターミナルビル増築工事（Ⅳ次計画） 3スポット増築	76億円
2017年～2019年	第2旅客ターミナルビル増築工事（国際線施設、サテライト、事務室増床等） 第3旅客ターミナルビル増築工事（2スポット増築、ロビー拡張等） [TIAT]	740億円 210億円
2018年～2019年	第1旅客ターミナルビル改修工事（地階、1階到着ロビー内装変更等）	47億円
2022年～2025年	第2旅客ターミナルビル本館－北側サテライト接続工事	222億円

1. 当社グループの概要

(9) 東京国際空港ターミナル株式会社の概要

1. 商号 東京国際空港ターミナル株式会社
(Tokyo International Air Terminal Corporation)
(略称：TIAT ティアット)
2. 設立年月日 2006年6月20日
3. 本店所在地 東京都大田区羽田空港
4. 資本金 1億円
5. 事業の内容 東京国際空港国際線地区
旅客ターミナルビル等整備・運営事業
6. 代表者 代表取締役社長 赤堀 正俊
(元 日本空港ビルデング株式会社取締役副社長)
7. 基本理念 私たちは、首都東京の空の玄関として、広く世界の
人々に、常に時代の先端を行くターミナル施設と
サービスを提供し続けるよう努め、その実現を通し、
国際航空ネットワークの発展に貢献します。

8. 株主構成

会社名	持分 (%)
日本空港ビルデング(株)	51.00
日本航空(株)	16.87
ANAホールディングス(株)	16.87
成田国際空港(株)	3.05
東京電力エナジーパートナー(株)	2.37
セコム(株)	2.04
東京瓦斯(株)	2.04
京浜急行電鉄(株)	1.36
東京モノレール(株)	1.36
(株)NTTデータ	1.02
(株)日本政策投資銀行	0.68
(株)みずほ銀行	0.68
(株)三菱UFJ銀行	0.68

2. 東京国際（羽田）空港の概要

（1）旅客者数比較

日本の空港旅客数ランキング（2025年暦年）

空港	コード	年間（千人）	1日平均（千人）	シェア（%）
1 東京（羽田）	HND	90,999 (66,670)	249	26.7
2 東京（成田）	NRT	41,183 (7,186)	113	12.1
3 大阪（関西）	KIX	34,034 (6,571)	93	10.0
4 福岡	FUK	28,385 (19,262)	78	8.3
5 札幌（新千歳）	CTS	25,847 (21,491)	71	7.6
6 沖縄（那覇）	OKA	23,126 (19,149)	63	6.8
7 大阪（伊丹）	ITM	16,175 (16,175)	44	4.7
8 名古屋（中部）	NGO	11,623 (6,230)	32	3.4
9 鹿児島	KOJ	5,821 (5,599)	16	1.7
10 神戸	UKB	4,060 (3,655)	11	1.2
その他		59,971 (54,915)		17.6

（ ）内は国内線の空港旅客数

資料：東京航空局、大阪航空局 管内空港の利用概況集計

世界の空港旅客数ランキング（2025年暦年）

都市・空港	コード	年間（千人）
1 アトランタ	ATL	106,302
2 ドバイ	DXB	95,192
3 東京（羽田）	HND	91,680
4 ダラス・フォートワース	DFW	85,660
5 上海（浦東）	PVZ	84,994
6 シカゴ	ORD	84,814
7 ロンドン（ヒースロー）	LHR	84,482
8 イスタンブール	IST	84,438
9 広州（白雲）	CAN	83,583
10 デンバー	DEN	82,428

出典：ACI（国際空港評議会）ウェブサイト



《SKYTRAX社による羽田空港の国際空港評価》

羽田空港旅客ターミナルは、英国のSKYTRAX（スカイトラックス）社が実施する「World Airport Star Rating」において世界最高水準である「5スターエアポート」を12年間受賞しています。

また、空港の総合評価である「World's Best Airports」部門においては世界第3位を受賞しました。

《2026年国際空港評価「World Airport Awards」における評価結果》

「World's Cleanest Airports」 清潔さ評価部門

11年連続 **世界第1位**

「World's Best Domestic Airports」 国内線空港総合評価部門

14年連続 **世界第1位**

「World's Best PRM / Accessible Facilities」 PRM^{※1} 対応評価部門

8年連続 **世界第1位**

「World's Best Airport Dining」 飲食店舗の評価部門

世界第3位

「World's Best Airport Washrooms」 洗面所の評価部門

世界第3位

「Best Airport Hotels in Asia」 アジア空港ホテル^{※2} の評価部門

世界第3位

※1 Persons with Reduced Mobility の略であり、高齢者、障がいのある方や怪我をされた方。

※2 受賞したホテルである『ヴィラフォンテーヌ グランド 羽田空港』のある HANEDA AIRPORT GARDEN は、住友不動産グループが所有・運営しています。

HANEDA
Japan Airport Terminal

