



平成 30 年 5 月 11 日

各 位

会社名 日本空港ビルディング株式会社
代表者名 代表取締役社長執行役員兼COO 横田 信秋
(コード番号 9706 東証第1部)
問合せ先 常務取締役執行役員企画管理本部長 田中 一仁
(TEL. 03-5757-8409)

**2016～2020 年度 日本空港ビルディンググループ中期経営計画
「To Be a World Best Airport 2020」一部見直しに関するお知らせ**

当社は、平成 28 年 5 月 11 日に発表した「2016～2020 年度 日本空港ビルディンググループ中期経営計画「To Be a World Best Airport 2020」」の一部見直しを行うことについて、本日開催の取締役会において決議しましたので、別紙のとおりお知らせします。

以 上

2016～2020 年度 日本空港ビルディンググループ中期経営計画 「To Be a World Best Airport 2020」一部見直しについて

～羽田空港国内線・国際線ハブ機能強化によるさらなる利便性・快適性・機能性の向上に向けて～

2016 年 5 月、日本空港ビルディンググループ（以下、「当社グループ」）は、すべてのステークホルダーのみなさまに最高に満足していただける空港を目指す長期的な経営ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現に向け、2020 年度を視野に入れた 5 年間の成長戦略として中期経営計画「To Be a World Best Airport 2020」を策定しました。

（参考）http://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/whats_new/819_0511_1250.pdf

また、2020 年東京オリンピック・パラリンピックに向けた羽田空港機能強化の方針が国から示され、これに必要な旅客ターミナルの施設整備に係る投資計画や事業スキームの検討が進められるなど、本計画期間の事業環境に大きな変化があったことなどから、昨年 5 月には本計画の一部見直しを行いました。

（参考）http://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/whats_new/945_0512_0159.pdf

現在、当社は、上述の羽田空港機能強化に必要な施設整備として国内線第 2 ターミナルを一部国際化し国内線・国際線共用ターミナルとする増改築工事に着手しております。この施設の整備・運用においては現国際線ターミナルとのサービスレベルの均質化が求められること、さらに、首都圏空港の国際競争力強化を図る上では、各ターミナルの部分最適ではなく羽田空港全体としてのサービス向上が必要となることから、国内線・国際線の各事業者の緊密な連携が重要であると認識しております。これについては、今般、連結子会社となった国際線旅客ターミナルの建設・管理運営を担う東京国際空港ターミナル株式会社（以下、「TIAT」）との連携を一層強化し、羽田空港の最大の特色である国内線・国際線ハブ機能のさらなる向上を目指します。

TIAT が連結子会社となったことに伴い、これまで公表していた当社グループの実施策、投資計画、収支計画並びにガイドライン（目標指標）に大きな変更が生じること、また、その他施策の進捗などを踏まえ、再度本計画の見直しを行います。

当社グループは引き続き、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現に向けて、当社の存在意義や社会的使命を強く認識し、すべてのステークホルダーのみなさまの満足度を一段と向上させるとともに、羽田空港の絶え間ない価値創造による航空輸送の発展に中心となり貢献してまいります。

1. 中期経営計画「To Be a World Best Airport 2020」

本計画の基本方針に変更はありません。当社グループは以下の方針に基づき各施策を展開します。

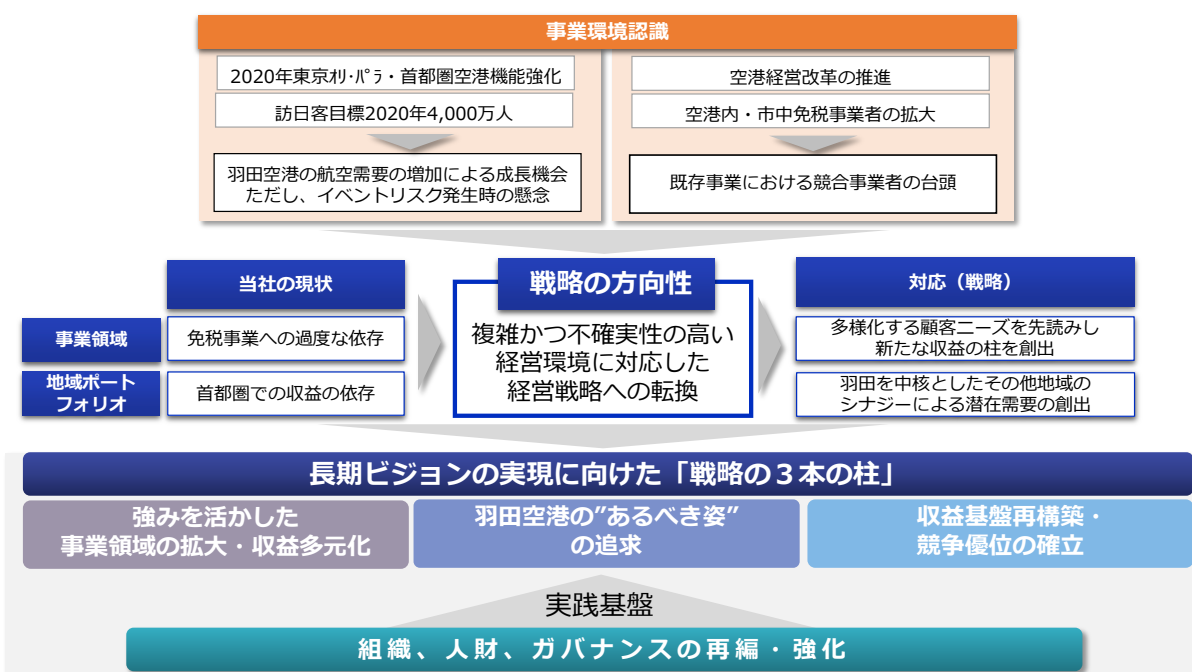
(1) 「To Be a World Best Airport」(長期ビジョン) と中期経営計画の位置付け

すべてのステークホルダーのみなさまの満足を追求し続け、その過程において羽田空港が世界で最も評価される空港 = 世界 No.1 空港になるとの強い決意を示す長期ビジョンのもと、強固な経営基盤を構築するべく、本計画期間では、羽田空港の“あるべき姿”を追求し、新たな事業・収益機会を創造するとともに、既存事業の収益基盤の再構築を図り、競争優位を確立します。



(2) 戦略の方向性

事業基盤である羽田の収益を拡大し、既存事業を更に磨き上げオペレーショナル・エクセレンスを実現します。また、収益規模の拡大、事業リスクへの対応といった観点から、未来の収益事業の創出による事業領域の拡大や地域ポートフォリオの最適化を図るという方向性のもと、長期ビジョンの実現に向けた3本柱の戦略とこれを支える実践基盤「組織、人財、ガバナンスの再編・強化」を実施します。



2. 中期経営計画の進捗状況

(1) 2017年度の振り返り

当社は、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けた羽田空港機能強化に必要な施設整備として国内線第2ターミナルの国内線・国際線共用化工事等に着手しました。また、国際線ターミナル事業者であるTIATを連結子会社（グループ会社）とすることとし、国内線・国際線ハブ機能のさらなる向上に向けた一層の連携強化を図るなど、2020年に向けた取り組みを加速させています。

羽田空港を通過する場所から滞在する場所への変容を目的としたビジネスモール「THE HANEDA HOUSE」などの国内線第1ターミナルにおける空室活用策や、「人に力を与える空間」をコンセプトとしたラウンジのリニューアルなど、館内の活性化と資産の有効活用による収益の最大化に取り組むほか、羽田空港跡地第1ゾーン整備事業といった羽田空港周辺事業への参画、また、パオ国際空港などの他空港運営事業への参画など、当社の強みを活かした事業領域の拡大に努めました。

当社グループの成長を牽引する物販事業では、訪日外国人の増加を当社グループの収益向上に確実に繋げ、銀座の市中免税店では消費税免税販売場の導入など利用者ニーズに適した施策などにより、計画を上回る収益の増加となりました。一方で、関西空港においては一部事業を縮小するなど他空港での事業環境は厳しさを増しており、当社グループは強みに磨きをかけて確実に競争優位を確立する必要があると認識しています。

なお、羽田空港は関係各位のおかげさをもちまして、英国のSKYTRAX社が実施する“Global Airport Ranking”において4年連続で世界最高水準である「5スターエアポート」を獲得し、さらに、2018年国際空港評価における空港の総合評価「The World's Best Airports」部門において世界第3位を受賞することができました。



(2) 2017年度連結業績と2020年度目標指標の達成状況

2017年度の連結業績は、計画値を上回るとともに過去最高益となりました。また、2020年度目標指標の達成状況は、ROA（経常利益・EBITDA）は2016年度の業績を上回り、自己資本比率は50%以上を維持、SKYTRAX評価順位はTOP3を継続、配当性向も30%以上を維持しました。

<連結業績>

年度	2016年度 (実績値)	2017年度 (当初計画)	2017年度 (修正値)	2017年度 (実績値)	当初計画 差異	修正値 差異
売上高	2,049億円	2,086億円	2,190億円	2,259億円	(+173億円)	(+69億円)
営業利益	94億円	105億円	117億円	134億円	(+29億円)	(+17億円)

※2017年5月12日 公表値 ※2017年11月8日 公表値

<目標指標>

指標分類	使用する指標	2020年度目標	2016年度	2017年度
総合力指標	ROA（事業の効率）	ROA（経常利益）：8%	5.9%	7.4%
収益性指標	EBITDA（グローバルキャパシティハブ指標）	ROA（EBITDA）：12%	9.7%	10.7%
安定性指標	自己資本比率	自己資本比率：50%以上	57.7%	55.7%
成長性指標	SKYTRAX	SKYTRAX評価順位：TOP3	第2位	第3位
株主還元指標	配当性向	配当性向：30%以上	38.9%	30.4%

3. 事業戦略

(1) 主要ポイント

本計画の残り3年間に於いて、当社グループは以下を主要ポイントとして3本柱の戦略とその実践基盤の強化に取り組みます。

羽田空港の国内線・国際線ハブ機能のさらなる向上

当社はTIATの株主代表企業として、また、TIATからの業務受託により国際線ターミナル事業に寄与していましたが、国内線旅客ターミナル事業者である当社と連結子会社となったTIATとの連携を一層強化し、羽田空港の最大の特徴である国内線・国際線ハブ機能を十分に発揮して利用者利便のさらなる向上を図るとともに、一層の効率的な旅客ターミナル運営を目指します。

2020年東京オリンピック・パラリンピックの確実な対応

東京オリンピック・パラリンピックに向けた羽田空港機能強化に必要な施設整備（国際線ターミナル拡充ならびに国内線第2ターミナル一部国際化・国内線施設整備）を着実に推進します。また、国内線第1ターミナル到着階ロビーの環境改善や商業施設リニューアルを行います。航空保安や館内警備の高度化により絶対安全を確立し、ユニバーサルデザインやFAST TRAVELなどの利便性、快適性、機能性の高い旅客ターミナルを提供するなど、東京の空の玄関口として万全の体制で世界・日本各地から訪れるお客様をお迎えます。

環境変化に対応した物販事業の取り組み

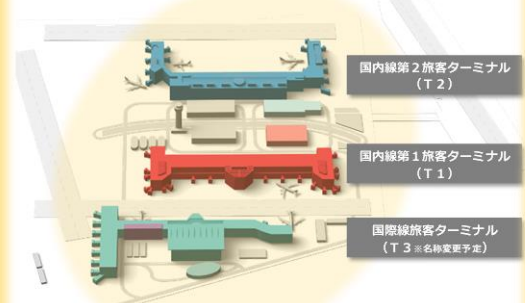
2020年の羽田空港機能強化に伴い増加が見込まれる利用者に対する適切な店舗配置・商品展開により、事業基盤である羽田空港の収益力の向上を図ります。一方、他空港での事業環境は厳しさを増していることから、免税事業のポートフォリオの再構築に向けて、他地域での既存事業を維持しつつ新たな収益機会獲得に向けた取り組みを強化します。また、銀座にオープンした市中免税店は、利用者利便の向上・取扱商品の拡充などに努めたことで足元の業績は上回っており、引き続き、顧客ニーズを的確に捉えた施策の展開などにより収益力を強化します。

新規事業への取り組み強化と推進体制の構築

「複雑かつ不確実性の高い経営環境に対応した経営戦略への転換」という方向性のもと、3本柱の戦略に基づいた施策を展開していますが、これら取り組みの強化に加え、さらに先の将来を見据えて企業として変革と成長を実現するため「㈱羽田未来総合研究所」を設立します。組織としての機動性を高め、外部の知見を取り入れながら多様性を重視してあらゆることに挑戦し、羽田空港の価値創造と企業価値最大化を図ります。

(イメージ図)

右図：T2南側国内・国際線共用施設
下図：T2北側国内線施設（サテライト）



(イメージ図：国際線ターミナル固定2スポット・本館増築)

(2) 各事業戦略の概要

戦略の柱1：羽田空港の“あるべき姿”の追求

経済活力の起点として、社会の変化及び顧客のニーズを先読みし、顕在的顧客価値の追求・潜在的顧客価値の創造により、新たな空港の価値を創出します。

	これまでの取り組み	今後の取り組み
2020年オリ・パラに向けた施設整備	・国際線ターミナル・第2ターミナル拡張工事に着手 (第2ターミナルは一部国際化、国内線用施設整備)	・各工事の着実な推進 ・航空保安等の安全対策強化 ・航空会社向けオフィス棟新築工事着手・供用 ・第1ターミナルリニューアルによる館内環境の改善
国内線・国際線ハブ機能の向上	・グループ会社化によるTIATとの連携強化 ・国内線・国際線ターミナルの均質なサービス提供、CS活動など品質監理の一体的活動、効率運営の追求	
日本の玄関口としての取り組み	・HANEDA ROBOTICS LAB設立、実証実験開始 ・日本の技術の情報発信拠点としてのターミナル活用 ・太陽光システムやグリーン電力などの自然エネルギー活用、照明設備のLED化・生ごみ不燃処理などの省エネ対策	・実証実験から導入フェーズへ移行口 ・業務効率向上等に資する技術活用ソリューションの追求

戦略の柱2：強みを活かした事業領域の拡大・収益多元化

羽田の拠点を中核とした新規事業の創造を推進するとともに、創業以来 60 年にわたるターミナル等の運営で培った知見を活かし、羽田空港以外の他空港、他地域の発展にも貢献します。

	これまでの取り組み	今後の取り組み
市中免税店の展開	・市中免税店開業 ・MD見直し等による業績向上 (2017年度売上 84億円)	・中国人客ニーズへの更なる対応 (化粧品取扱い強化等) ・消費税免税販売場の拡充による収益拡大
羽田空港以外の地域への事業進出	・パラオ国際空港運営に向けた会社設立 ・北京空港コンサルティング業務受託	・既存案件の着実な推進とその他参画機会の検討 ・羽田空港跡地第1ゾーンでの事業展開
新たな事業機会の創出	・国際線ターミナルでの屋外広告設置 ・ICTを活用した事業領域の創造 (ヴァーチャルHANEDA) ・(株)羽田未来総合研究所の設立による事業創造の推進 (外部ノウハウとの融合)	・新規広告開発等により売上50%増 (2017年度比)

戦略の柱3：収益基盤再構築・競争優位の確立

既存事業（施設管理運営、物販、飲食）の収益基盤を再生、活性化し日々のオペレーション効率を競争優位が確立されるレベルまで高めます。

	これまでの取り組み	今後の取り組み
保有不動産による収益極大化	・空室活用策 ビジネスモール第1フェーズ } 貸会議室 リージャス エクスプレス } ・ラウンジリニューアル POWER LOUNGE } 2017年度末空室率 4.9%	・ビジネスモール第2&第3フェーズ } ゴルフスタジオ、滞在型テナント群 } ・航空会社の事務室需要への対応 } ・P4本館駐車場 2019年増築部分の供用開始 } 2020年度空室率目標 2.5%以内
物販事業の収益力強化	・国内オリジナル商品の開発推進 ・羽田国際線のニーズ多様化に合わせた商品展開 ・他社との共同事業展開 (Air BIC) ・中部国際空港での直営店舗展開	・第1ターミナルマーケットプレイス一部改装 ・羽田国際線免税エリア売店改装、店舗再配置検討等 ・成田総合免税売店の改装 ・越境EC導入による販路拡大
調達費用の削減 (2015年度比)	・清掃等運営コストの低減 (2017年度末時点 調達費用▲3億円削減)	・継続的な事業プロセスの見直し (2020年度末で▲10億円の削減)

実践基盤：組織、人財、ガバナンスの再編・強化

多様な要素に起因する事業リスクに対して機動的かつ大胆な施策が打てるよう組織、人財を強化します。また、コーポレートガバナンスコードの確実な実施により、株主、投資家への透明性の高い情報開示と対話機会の拡充を図ります。

	これまでの取り組み	今後の取り組み
人財能力を発揮するES	・ターミナル内保育施設増床、スタッフ用休憩室改修 ・独身寮の新築 ・時間単位年休制度導入	・テレワーク等、多様な勤務形態の導入推進 ・事業戦略の遂行を支える人財の確保・育成強化
事業を支えるIT環境の整備	・グループITインフラの統合化・共有化に向けた整備	・空港サービスの高度化を実現するIT基盤の構築
コア業務への集中的な人財配置	・SSC推進強化のための組織設立 (専門部署を設置しグループ会社と連携強化)	・業務標準化・システム化推進と安定運用・対象拡大

4. 投資計画（2016～2020）

2016年から東京オリンピック・パラリンピック開催の2020年までの5年間において、羽田空港機能強化に必要な施設整備など1,750億円の成長投資を実施します。

<2017年5月公表時の投資計画>

羽田空港の“あるべき姿”の追求 (内、国際線再拡張関連)	1,100 億円 (750億円)
T2国際化 東京オリパラ対応 保安レベルの向上 ユニバーサルデザイン等	
強みを活かした事業領域の拡大・収益多元化	120 億円
海外空港運営参画 国内空港コンセッション 機内食事業の拡大等	
収益基盤再構築・競争優位の確立	100 億円
エアポートラウンジリニューアル T1マーケットプレイスリニューアル等	
組織、人財、ガバナンスの再編・強化	30 億円
グループ会社含むIT環境の統合 独身寮の確保等	
合 計	1,350 億円

<見直し後の投資計画>

1,490 億円 (1,040億円)	
TIAT投資計画の追加	
70 億円	
空港運営参画案件・機内食事業投資の見直し	
160 億円	
空港内焼却炉増設 TIAT投資計画の追加	
30 億円	
合 計	1,750 億円

5. 収支計画（2018～2020）

2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けた各施策による費用の増加が一時的に営業利益に影響することが想定されますが、本計画の最終年度（2020年度）は各施策を確実に成長に繋げることで売上高3,000億円、営業利益250億円を目指します。

(単位：億円)

	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (予想)	2019年度 (計画)	2020年度 (計画)
売上高	2,049	2,259	2,660	2,700	3,000
営業利益	94	134	205	170	250
経常利益	128	166	181	150	220
当期純利益	68	117	313	90	130

6. ガイドライン（目標指標）

これまで TIAT は連結財務諸表に持分法適用会社として反映されていたことから「ROA（経常利益）」を当社グループの総合力指標としていましたが、今後は連結子会社として反映されるため「ROA（EBITDA）」を総合力指標に変更し、新たに「営業利益率」を収益性指標とします。なお、2020 年度の目標数値については、TIAT 連結子会社化の影響を踏まえて以下の通り変更します。

指標分類	使用する指標	当初の目標値	使用する指標	【新】目標値
総合力指標	ROA（事業の効率）	ROA（経常利益）：8%	EBITDA （グローバルキャッシュベース指標）	ROA（EBITDA）：12%
収益性指標	EBITDA （グローバルキャッシュベース指標）	ROA（EBITDA）：12%	営業利益率	営業利益率：8%
安定性指標	自己資本比率	自己資本比率：50%以上	自己資本比率	早期の安定性を旨す
成長性指標	SKYTRAX	SKYTRAX評価順位：TOP3	SKYTRAX	SKYTRAX評価順位：TOP3
株主還元指標	配当性向	配当性向：30%以上	配当性向	配当性向：30%以上

以上

～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

日本空港ビルデング株式会社 企画管理本部 経営企画部

TEL：03（5757）8409

FAX：03（5757）8029

E-MAIL：ir@jat-co.com