



平成 28 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 鷹 城 勲
(コード番号 9706 東証第1部)
問合せ先 専務取締役執行役員管理本部長 米本 靖英
(TEL. 03-5757-8030)

**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」に関するお知らせ**

当社は、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」について、本日開催の取締役会において決議致しましたので、別紙のとおりお知らせいたします。

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」について

日本空港ビルディンググループは、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、新たな中期経営計画「To Be a World Best Airport 2020」を策定いたしました。

当社グループを取り巻く環境は、訪日需要が堅調に増加する一方、中国をはじめ世界経済を牽引する新興国の成長鈍化に伴う、国内景気の先行き不透明感や、地政学リスクの常態化により、不確実な状況にあると認識しております。

一方、羽田の国際化については、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催、首都圏空港機能強化による発着枠の拡大、政府の掲げる観光立国や地方創生の推進等により当初考えていた以上の速度で進展し、日本の経済活力を向上させていく上でも、その役割と重要性は増してきており、当社グループにとっても成長の機会と捉えております。

当社グループは、いかなる事業環境化においても変わることのない、当社の目指す姿、そして社員一人ひとりの行動指針となる「To Be a World Best Airport」（長期ビジョン）を掲げ、当社の存在意義や社会的使命を強く意識し、全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、組織ガバナンスの強化と各事業の効率化を図り、中期経営計画を着実に実行してまいります。

1. 「To Be a World Best Airport」（長期ビジョン）

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を策定いたしました。

これは、当社グループが一丸となり、先読みの困難な事業環境下において、全ての従業員が夢を持ち主体的に活躍していくための不変の行動指針となるものです。



2. 中期経営計画の位置づけ

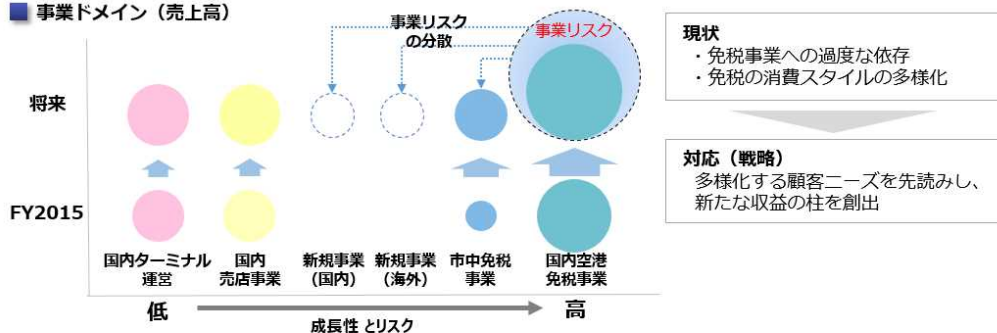
長期ビジョン実現への第1フェーズとして、強固な経営基盤を構築するべく、あらゆる経営資源を駆使して羽田空港の“あるべき姿”を追求することで、新たな事業・収益機会を創造するとともに、既存事業の収益基盤の再構築を図り、競争優位を確立していきます。



3. 戦略の方向性

グループ収益の柱である羽田の収益を更に拡大してまいります。また、国内外の新たな競合（空港経営改革、規制緩和）に対応する為、当社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てまいります。また、免税事業への過度な依存を解消する為、未来の収益事業の創出による事業ドメインの拡充や地域ポートフォリオバランスの最適化を図ってまいります。

■ 事業ドメイン（売上高）



■ 地域ポートフォリオ（売上高）

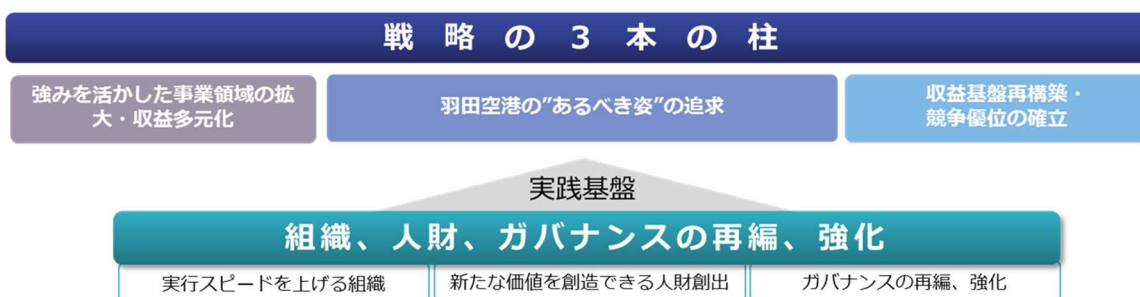


4. 中期経営計画「To Be a World Best Airport 2020」

中長期的な経営環境の認識として、日本経済、世界経済ともに先行き不透明な情勢が続いており、当社グループが位置する航空業界では2020年の東京オリンピック、パラリンピックを控え、首都圏空港の機能強化を推進されており、訪日外国人についても、2020年に4,000万人と新たな目標値を定められ、今後も更なる需要の増加が期待されております。

これまで当社グループは、いち早く訪日観光需要の増加を先読みし、市中免税店の展開や販売促進に取り組んでまいりましたが、今後につきましても、不安定な世界情勢や競合他社の参入等のあらゆる事業リスクに備え、また、収益規模の拡大と地政学リスクを回避するといった観点からも、新たな事業の創造と首都圏以外の他地域における事業展開など、複雑かつ不確実性の高い事業環境に対応できる経営戦略への転換を図ってまいります。

こうした方向性のもと、新たな中期経営計画では、先に掲げた長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現に向けた戦略の3本柱を掲げ、これらの柱の実践基盤として「組織とガバナンスの再編・強化」を実施してまいります。



5. 各事業戦略の概要

(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てまいります。

① 施設管理運営業

東京オリンピック・パラリンピックの開催に確実に対応しつつ、首都圏空港の発着枠拡大を成長機会として積極的に機能強化に取り組んでまいります。

国際化の進展に伴い発生するテロ等の脅威に対して、最新技術の導入などによる保安レベルのさらなる高度化を図り、引き続き絶対安全を確保しつつ日本の玄関口としての役割を果たしていきます。

ターミナルビルのリニューアルを実施し、国内外のお客様の受け入れ環境を整備することで顕在的顧客価値を追及するとともに、VIP ラウンジ・バレーパーキング機能等の拡充を図るなど羽田空港に期待される潜在的顧客価値も創造してまいります。

② 新たな取り組み

羽田の舞台から日本の優れた技術、文化、産業、教育などを発信していく取組みとして、ロボット事業、地方創生事業、教育事業（UHHA）等を推進してまいります。

多様化する顧客ニーズに対応する当社ポリシーを再構築することにより、SKYTRAX5 スターの継続的獲得とワンランク上のサービス評価を目指すとともに航空会社をはじめ関係事業者と一体になって空港バストソリューションの構築に取り組み、羽田空港ブランドを確立してまいります。

(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ビ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てまいります。

① 施設管理運営業

広告商品の多様化及び販売箇所の拡充等により羽田空港全体の広告価値を向上させるとともに新たな収益の創出を図ってまいります。

② 物品販売業

他業種との協業等による新規事業を継続的に創出してまいります。また、当社が日本の免税業界のリーディングカンパニーとして培った強みを活かし、免税品引き渡しシステムの外販等、ノウハウの収益化を推進してまいります。

③ 飲食業

機内食事業については、LSG 社との提携等により事業基盤の拡大を図ってまいりましたが、本中期経営計画期間中におきましても更なる事業基盤の拡大を積極的に検討してまいります。

④ 新たな取り組み

羽田の拠点を活かし、国内、海外空港の運営権等の入札案件へ積極的に参加してまいります。国内外空港へのコンサルティング業務の提供や国プロジェクトなどへの技術協力により、当社ノウハウの収益化を推進してまいります。

(3) 収益基盤再構築・競争優位の確立

既存事業（物販、飲食、施設管理運営）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てまいります。

① 施設管理運営業

エアポトラウンジ、多目的ホール、貸会議室のリニューアルおよび駐車場等の増改築の実施により収益性を向上させてまいります。また、節水装置や館内照明の LED 化を推進するなど省エネルギー化を推進してまいります。

② 物品販売業

国内線第 1 旅客ターミナルビルのマーケットプレイスリニューアルや国際線における免税店のリニューアルを実施し、収益の向上を図ってまいります。また、市中においては空港型免税店の多店舗展開や空港物流事業の構築により規模の拡大を図ることで競争優位を確立してまいります。

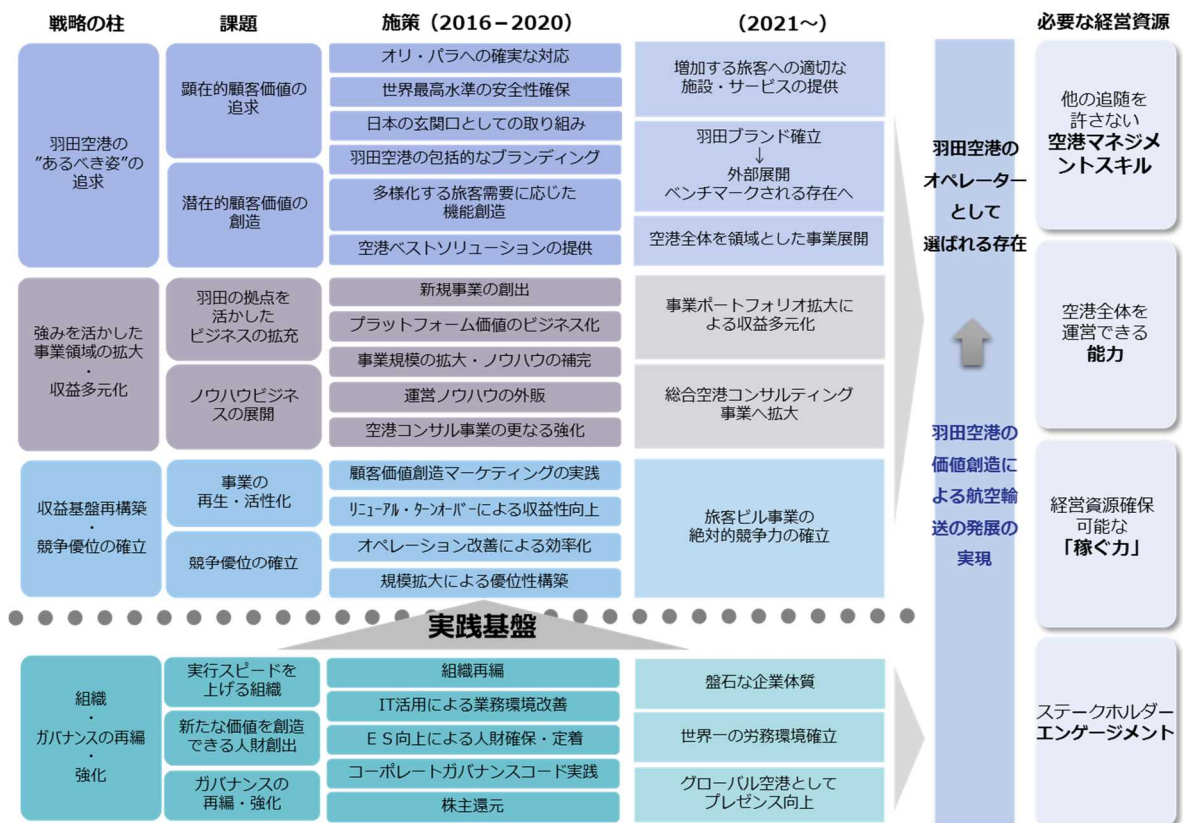
(4) 組織ガバナンスの再編・強化

労働人口減、不安定な社会情勢、個々人の価値観の多様化等の複合的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、人材、組織を強化してまいります。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、投資家の皆様への透明性の高い情報開示と対話機会の拡充を図ってまいります。

組織変更等によるグループ経営体制強化や、IT 技術活用により実行スピードを上げる組織を構築してまいります。また、空港内保育施設の拡充などにより女性の活躍を推進する環境整備などに代表される ES（従業員満足度）向上を図ることにより、人材の確保、強化を行ってまいります。

6. 長期ビジョン実現までのロードマップ

中期経営計画（2016～2020）の各施策を着実に実行し、本計画期間終了時にあたる2020年にはその成果として空港全体を運営できる新たな経営資源の獲得を目指します。さらに2021年度以降、引き続き長期ビジョン実現に向けて新たな施策を実行し、経営資源の専門性を高めるとともに、羽田空港の価値創造による航空輸送の発展を実現することで、羽田空港のオペレーターとして選ばれる存在に成長してまいります。



7. ガイドライン（目標指標）

社会的要請に対する適時的確な施設整備を実施するとともに、全てのステークホルダーのニーズに応えることで、当社資産価値の向上を目指す観点から、「ROA」を総合力指標として採用し、経営管理を行います。

2020年度ターゲット

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

SKYTRAX 社 ランキング 「World's Best Airports 2016」

順位	空港名
1	シンガポール・チャンギ空港
2	仁川国際空港
3	ミュンヘン国際空港
4	羽田空港
5	香港国際空港
6	中部国際空港
7	チューリッヒ空港
8	ロンドン・ヒースロー空港
9	関西国際空港
10	ハマド国際空港

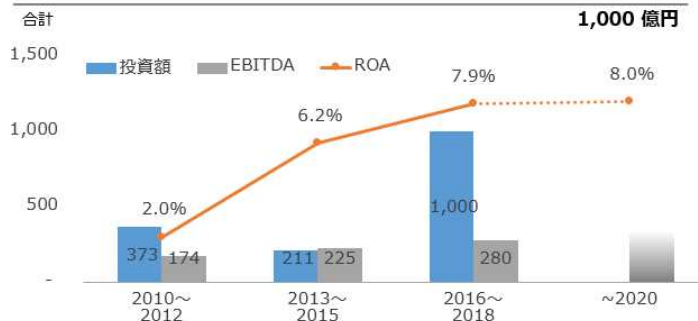
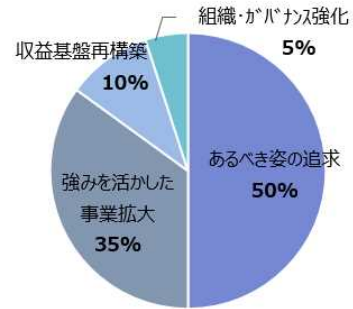
8. 投資計画(2016~2018)

東京オリンピック、パラリンピックの開催や首都圏空港機能強化に伴う施設整備等に対応する等、1,000億円の成長投資を実施してまいります。

■ 3年間で1,000億円を成長投資へ配分

■ 2020年度をターゲットにROA(経常利益)8%を目指す

羽田空港の“あるべき姿”の追求 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	500 億円
強みを活かした事業領域の拡大・収益多元化 海外空港運営参加 国内空港コンセッション参加 機内食事業の拡大	350 億円
収益基盤の再構築・競争優位の確立 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	100 億円
組織・ガバナンスの再編・強化 グループ会社含むIT環境の統合 独自資の確保等	50 億円
合計	1,000 億円



9. 収支計画(2016~2018)

【2018年度見通し】

連結営業収益：2,380億円、連結営業利益：140億円 連結営業利益率：5.9%

2020年度以降の成長を見据えた適切な設備投資を実行しつつ、現在の旺盛な訪日需要を取込み、グループ収益基盤を強化し、営業利益率5%台を維持しながら、2020年度の目標指標の達成を目指してまいります。

	2015 (平成27) 年度		2016 (平成28) 年度		2017 (平成29) 年度		2018 (平成30) 年度	
	(万人)	対前年同期比	(万人)	対前年同期比	(万人)	対前年同期比	(万人)	対前年同期比
PAX								
羽田								
国内線	6,270	0.1	6,330	1.0	6,330	-	6,330	-
国際線	1,342	16.2	1,530	14.0	1,580	3.3	1,610	1.9
成田 (国際線)	3,105	6.0	3,230	4.0	3,390	5.0	3,550	4.7
関西 (国際線)	1,726	27.7	1,890	9.5	2,080	10.1	2,290	10.1
PL (億円)		(億円)		(億円)		(億円)		(億円)
営業収益	2,041		2,210		2,300		2,380	
施設管理運営業	528		534		540		545	
物品販売業	1,337		1,494		1,575		1,645	
飲食業	175		182		185		190	
営業利益	113		129		135		140	
(営業利益率)	(5.5%)		(5.8%)		(5.9%)		(5.9%)	
経常利益	136		156		170		200	
当期利益	88		111		120		140	
KPI								
ROA (経常利益)	6.2%		6.8%		7.0%		7.9%	
ROA (EBITDA)	10.2%		10.7%		11.4%		11.0%	
自己資本比率	52.1%		51.6%		54.8%		53.3%	