



事業パートナーとの連携を深め、 “人の力”で羽田空港の 新しい価値創造にチャレンジする

代表取締役会長兼CEO

鷹城 勲

CEO message

基本理念「公共性と企業性の調和」を継承し続ける

日本空港ビルデングは1953年(昭和28年)という戦後間もない時期に、国からの要請を受けてできた会社です。当時の国には財力も乏しく、当社は国からも地方自治体からもまったく資金が入っていない、純民間の100%私企業として誕生しました。これは日本の空港施設では類のないことでした。

そのため、私たちは民間企業ならではの合理的概念と手法を導入することで空港施設全体の運営コストを下げ、物品販売や飲食店舗など非航空系の仕事で得た利益を航空会社などのステークホルダーのために家賃設定などで還元する。まさに当社の体現する基本理念「公共性と

企業性の調和」の具現化であり、このように、設立当初から航空会社などステークホルダーとの共存共栄の関係構築を考えていた初代社長秋山龍の精神を現在まで受け継いできたことが当社の礎となっていることは疑いのないことでしょう。

また、当社は空港の旅客ターミナル運営という極めて公共性の高い事業体でもあります。そのため、事業を進める上で「旅客ターミナルにおける絶対安全の確立」はすべての根幹を成しており、外すことのできない重要な経営方針です。思い込みを排してしっかり確認をする、いざという時に備えて日頃から真剣に訓練を行う、このような地

道で誠実な取り組みの積み重ねが何より大事だと思っています。

私は日々企業は人だと考えています。「基本理念」や「絶対安全の確立」も、人が実現していくものです。私は、入社式の時からグループ新入社員には直接、基本理念や絶対安全の確立などの経営方針を伝えるとともに、人への思いやりを持ち、人の思いをしっかり捉えて仕事をしていくことの大事さを話し続けており、このような理念や考え方は社員には広く浸透し、理解されていると感じています。



新入社員に向けたメッセージ

経営方針

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

新しい時代へのチャレンジに必要な意識・行動改革「プラスワン」を浸透させるために

入社当時、私が空港内の売店で勤務していたときのエピソードですが、ある時初代社長が現場の視察に訪れた際、私の名前を覚えていてくれて、声をかけていただいたことがあります。非常に嬉しかったことを今でも覚えています。私は入社当時から好奇心旺盛で、いろんなことに挑戦していました。そんな私に社長が目をかけてくれたのだと思います。

これまで航空業界は順調に成長してきました。必ずしも新しいことにチャレンジしなくても、状況に合わせていけば成長できた時代が続いていたのです。

しかしコロナ禍を経験し、空港のロビーにお客さまが誰一人としていない状況が続く経験をした私たちは、もう一度創業の精神に立ち戻り、全社員が一丸となってチャレンジを行うべきときに来ています。

現在、予想以上にインバウンド(訪日外国人観光客)需要は高いものの、国内線のお客さまは生活様式の変化などもありまだコロナ禍前の状態にまでは戻っていません。一方で、企業のサステナビリティに関わる環境問題やSDGsなど、世界規模での社会課題が山積しています。昨今、社会が企業へ求める価値観は大きく変化しつつあり、企業は利益を上げるだけでなく、持続可能な社会の実現への貢献が求められています。

この変化の時代に、事業を通じて社会課題の解決に取り組んでいくためには、「自ら変化していくんだ」「自分たちを変えるんだ」という思いを強く持つことが大事です。事業環境の変化は、ピンチと同時にチャンスでもあります。そのために、自ら考え挑戦する人材を育成する社員の意識・行動改革「プラスワンプロモーション」を設け、私自らその推進に注力しています。仕事でも私生活でも、自分を今日から明日へステップアップさせる意識を持つことが大切です。一人ひとりにこの考え方が定着し習慣化すれば、たくさんの新しい発想が出てきて、自分で考えて行動できるようになります。

私は、新しいチャレンジをずっと考え続けることを、当社の受け継がれるべき価値、すなわち企業のDNAに加えたのです。そうならば事業の進化は決して止まらないし、未永く発展し続けると 생각합니다。

「便利で素敵な空港にしてほしい」という国や利用者の期待に応えるべく、常に進化とチャレンジを是とする従業員を育てていきたいと思っています。

社会課題の解決へ向き合うには当社一社だけでは難しく、産学連携や事業パートナーとの協業の深化が必要ですが、協業や産学連携を推進することは、自分たちの進化のためにも必要です。従業員が外に出て、社外の人と

話をすることは、将来とても役に立ちます。社外のチームと自分たちの運営手法を比較することで、自身の現在地が分かるはずで

私がかつて人事の担当だった頃、社外の人と交流ができる合宿研修に参加させてもらったことがあります。そこで学んだものは自分が思っていた人事とは全く異なることに愕然とした経験があります。しかし、それがのちの自身の成

着実に進む改革。若手メンバーを中心に生まれるチャレンジ精神の芽

コロナ禍においては、飛行機が飛ばないという、それまで思ってもみなかった事に直面し、店舗だけではなく別の事業の柱を打ち立てる必要があると考え、EC(電子商取引)など新規事業に取り組んできました。

これに加えて、協業を通じた外部の力も積極的に導入しながら、組織全体を活性化させ、変化をもたらせていきます。例えばENEOS株式会社とは、CO₂(二酸化炭素)フリーの水素エネルギーの活用実現に向け、研究開発を共同で進めていく連携協定を結びました。また、株式会社ユーグレナとは、持続可能な航空燃料SAF(Sustainable Aviation Fuel)の供給・販売の事業化に向け、サプライチェーンの構築を共同で検討することに合意しました。これは若手の経営陣が色々考えて進めたものです。

ただ、世の中は常に変化を続けているため、需要に合わせたエネルギーを見極めるためにも水素に限定せず、さまざまな可能性に目を向けています。

2024年2月には、HANEDA INNOVATION CITY(羽田

長の糧となりました。そんな経験とチャレンジをもっと皆に積んでほしいと考え機会を増やしていますが、自らその機会を求める人財になってほしいと心から願うばかりです。

機械の自動化やAI活用も大事ですが、自分たちの変化と挑戦こそ重要です。不確実性の高い時代に必要な柔軟な対応力を身につけるためにも、「プラスワン」を徹底して浸透させ、変化のスピードを加速していきます。

イノベーションシティ)内にオープンイノベーション施設「terminal.0 HANEDA」(ターミナル・ゼロ・ハネダ)を開設しました。参画している32社1団体2大学と一緒にアイデアを出し知恵を絞りながら、共同で研究開発を行っています。若手社員が中心になってやってくれており、変化していこう、進化していこうという姿勢が若い社員にも波及していると感じています。

これらの取り組みは、いずれもコロナ禍の期間中に発案され、実を結びつつある取り組みと成果です。改革は着実に進み、チャレンジ精神が浸透しつつあると考えています。ほかにも、2020年から東京大学と当社の若手社員が産学連携の検討を進め、「もっとエモーショナルで人の心に訴える、楽しめる空港の実現」をテーマに掲げて、熱心にアイデアを練り上げています。その提案をどこまで具体策に落とし込めるのか、自分たちで考えられるように経営陣は見守っています。



産学連携での企業向けプレゼンテーションの様子

世界屈指のロケーションを活かし「楽しい空港」を目指す

今後は、空港全体の最適化を目指した「トータル・エアポート・マネジメント」を念頭に、航空会社、国土交通省、当社グループが一体となって、合理的な空港運営を実現していきます。「人にも環境にもやさしい先進的空港」を目指す姿とする2030年には、具体化が達成している未来を描いています。

加えて、日本の空港には「楽しさ」がまだ足りていません。どの空港にも免税店やブランドショップが並んでいるなど、顔ぶれが画一的で同じです。もちろんその状態も必要なのですが、さらに一歩進めて、国や地方の特色を押し出した空港づくりをより一層進めていきたいと考えています。

地方創生に寄与する取り組みとして、産地直送の商品をPR・販売できる「羽田産直館」を作りました。期間ごとに展示商品を入れ替えることで、常に新鮮な魅力を提供しています。また、日本の伝統工芸品など選りすぐりの商品を免税店の中に置いた「JAPAN MASTERY COLLECTION(ジャパン マスタリー コレクション)」は、海外からのお客さまを中心に大変なご好評を得ています。

私たちは、「楽しい空港」、「一度は行ってみたい空港」そして「何度も訪れたい空港」という評価をいただける

ようになりたいのです。その一環として、空港にエンターテインメントの要素をどうやって取り入れられるか、現在、検討しているところです。そんな新しい価値を生み出す発想もまた、プラスワンからどんどんアイデアが生まれてくれればと考えています。

今後は日本の人口が減少していきますから、自ずと国内線よりも国際線の需要のほうが高まっていきます。その際に、それぞれのスペースをどうすみ分けるかが課題です。私たちがチャレンジできる余地はいくらでもあります。羽田空港は、世界でも恵まれたロケーションを有する世界屈指の空港です。立地が抜群によく、都心部から近く、アクセスもよい。国内外のお客さまからの評判の高さは、この立地の良さによる部分が大きいのです。

そんな貴重な空間をお預かりしているのですから、好条件を最大限に活用する義務が私たちにはあります。

その一方で、羽田空港だけではまかなえない首都圏の航空需要や発着回数の課題に対処すべく、空港間の協力も深めながら連携を進める方法を考えることも大事です。日本や東京の発展のためにも、私たち一人ひとりがチャレンジ精神を持ち、日本空港ビルグループができる挑戦を進めてまいります。





**インバウンド需要の先を見据え、
社会の変化をふまえて、
持続的な成長を果たすために、
チャレンジと改革を
継続していきます。**

代表取締役社長執行役員兼COO

横田信秋

COO message

2023年度はインバウンド需要の高まりで過去最高益を達成

2023年5月に新型コロナウイルス感染症関連の行動規制が全面的に解除されたことにより、社会全体の正常化が進み、ようやく旅客数も増えてきました。国内線の旅客数はコロナ禍前の9割程度まで回復、そして国際線は過去最高の旅客数となり、発着枠拡大後の想定旅客数の75%にまで増加するに至りました。

このような状況を背景に、2024年3月期の連結業績は、売上高2,175億円、営業利益295億円、経常利益272億円、当期純利益192億円と、4期ぶりに黒字化を果たしただけでなく、営業利益と経常利益は過去最高益を更新することができました。

その要因は円安を背景に、インバウンド(訪日外国人観光客)の需要が大幅な伸びを見せたことです。それに伴い、施設利用料金の収入増となりました。また、減少していた中国からの訪日客も回復し、国際線の免税事業の売上がかなり伸長した結果、売上高は全てのセグメントで前期を上回りました。

この結果は外的要因だけでなく、社員全員の頑張りによることも大きいと考えています。コロナ禍の初期には、空港口ビーに人が一人もいない状態で、皆の士気はどうしても緩んでしまうし、モチベーションを維持させるのが大変でした。その中でも私たちが大切にしてきたのが、当

社の創業の精神である、挑戦の精神です。「失敗を恐れず挑戦せよ」と背中を押し、社員の意識・行動改革「プラスワンプロモーション」を浸透させていきました。

経営会議では今も、プラスワン思考で全社一丸となって意識改革を進めようと常に話をしています。その甲斐もあって、従業員一人ひとりにまでチャレンジ精神が行き届き、自発性が生まれ、成果が実を結びつつあると実感しています。

消費者動向や社会の変化をふまえた対応が今後の課題

しかし状況はよいことばかりではありません。その一つは国際線に比べ回復が遅れている国内線の旅客数です。これにはいくつかの要因が考えられ、その一つは働き方改革やリモートワークが推進されたことにより、ビジネスユースの需要が減っていることです。もう一つは、宿泊施設など観光業界全体がコロナ禍のダメージから回復しきれておらず、慢性的な人手不足に苦しんでいるなか、インバウンド需要の高さと相まって宿泊料金などが高騰していることが、国内旅行需要の抑制につながっているのではないかと見ています。いずれにしても、今後の日本の人口減少が見込まれるため、国内線の需要が大幅に拡大していくことは難しいのではないかと予想しています。

また外的要因としては、武力紛争など世界情勢の不安定さからくる地政学上のリスクも懸念されます。有事の際は飛行機が領空を飛ばせませんから、飛行ルートを変更せざる

中期経営計画の目標達成のための戦略

このような事業環境をふまえ、2025年度の羽田空港の旅客数の予想を見直しました。国内線は25年度予想で6,900万人から6,700万人へ、また、国際線は、2,560万人から2,350万人へと見直しました。また物価高騰に伴う人件費や各種費用の増加も、大きな減益要因となります。

一方、好調なインバウンド需要や円安の効果は引き続きプラスに働くと考えており、2025年度の連結純利益の予想を160億円から200億円以上と、約40億円引き上げました。設備投資額は200億円引き上げ、資材価格や労務

また昨年までは現場の人員を縮小せざるを得なかったこともあり、人手が足りずにお客さまにご迷惑をおかけしました。しかし現在は現場スタッフをグループ全体で1,200名強増員でき、人手不足を解消しつつあります。

施設面でも、第2ターミナル国際線供用施設が3年ぶりに再開したほか、コロナ禍で控えていた施設整備などの工事に取り組めるようになりました。コロナ禍後としては、順調な出だしと言えるのではないかと思います。

るを得なくなり、影響が出る可能性があります。現時点では、ロシア上空飛行回避の影響などにより、一部の発着枠は使用されないと予想しています。

また人員不足の問題も完全に解決したわけではありません。働く人にとって羽田空港は通いづらいこともあり、採用には地理的な不利があります。採用計画を工夫し正社員採用を行うなどして、現在はグループ全体で計画の90%まで確保ができていますが、グランドハンドリング※や空港保安検査員などの各要員は資格要件があるため、容易には人員を増やせません。国土交通省に対して資格試験の回数を増やしてもらうよう規制緩和の要望を提出するなど、中長期的に取り組んでいく必要があります。

※ グランドハンドリング: 飛行機が空港に着陸してから次のフライトまでの間に行われる一連の地上支援作業。航空機の誘導や客室の整備、旅客の案内、手荷物・貨物の搭降載、燃料の給油など

費の上昇分を反映しつつ、コロナ禍で止めていた修繕・改修工事を前倒して取り組む予定です。

2023年度はインバウンドが3,000万人を超え、政府は2030年度に6,000万人の目標を掲げています。その中で、羽田へ来日された観光客には、国内線に乗り換えて地方への移動を楽しんでいただく。そんなニーズ対応とサービス提供のご要望が高まるものと考えています。もちろん、オーバーツーリズムなどから起き得る問題などを観光業界全体で考えつつ、この大きなうねりにどう対応していくかが大きな課題です。

また、6,000万人という大きな目標を目指す上で、空港としてのキャパシティを拡大していく必要があります。第2ターミナル国際線施設が再開し、今年の夏ダイヤから国際線出発便を1日あたり16便から26便へ増便することができました。羽田空港は24時間運用の空港なので、増便の余地はまだ若干あります。羽田の敷地はほぼ限界に近い状態ですので、今後は運用面でそれをカバーする必要がありますので、国とも協議の上で解決策を講じていかなければなりません。

収益基盤の改善策としては施設内の空室対策が目下の課題です。商業施設の魅力向上などによって不動産価値の最大化を目指しています。商業施設については、何も手を加えないとどうしても陳腐化してしまうので、定期的リニューアルして、トレンドを取り入れるなどの対策を講じていますが、今後はお客さまが求めているご要望により耳を傾け、「デバ地下」のようなワクワクする施設になるようにしていきたいと思っています。さらに、フードコートや、宿泊施設の改修など、空いている居室や空間

人的資本経営の推進とイノベーションの推進

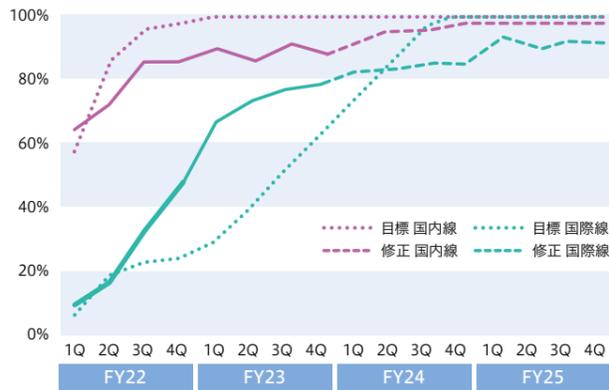
鷹城CEOと議論をし、人財を確保するためにも思い切った投資が必要と判断し、ベースアップ6%台、大卒初任給は2年連続で大幅アップさせました。また、人財育成のための評価制度や、キャリアアップ施策としての専門職制度を導入。働き方改革の一環で副業・兼業の制度を新たに採用しました。ほかにも、子育て支援などの福利厚生を充実させ、管理職に占める女性の割合は38.8%と約4割の水準を維持。障がい者雇用は3.6%となっています。男性の育児休業取得率は、21年度には0%だったものの、23年度は89%とグンと跳ね上がりました。このように人への投資を進めることで、多様な人財が活躍しやすい環境を整備しています。

一方、人件費や業務委託費が大幅に上昇している分、人員は闇雲には増員できません。そのため、仕様の見直しや業務効率の向上といった改善策に取り組んでいきます。いかに効率よく選択と集中を進めて運用できるようにするか。それを実現する手段として、IT、DX、ロボットの活用が重要なカギを握ります。

を有効活用すべくさまざまな手を打っていきます。

EC(電子商取引)事業についてもかなり力を入れていて、つい最近も中国向けの新しいECアプリをリリースしたばかりです。中国向けのECはもちろん、中国市場だけに依存することなくさまざまなチャネルを活用して、東南アジアに向けたECも伸ばし、25年度までに100億円の売上を目指しています。

2025年度の旅客数予想



ロボット活用については、ロボット倉庫やRFID対応レジの整備などを進めていますが、今注力している取り組みの一つが、自動運転車椅子(WHILL自動運転サービス)です。羽田空港は横に長く、移動がストレスに感じることもあるかと思いますが、今後、WHILLの活用範囲が広がり、フロア間の移動も自動でできるようになれば、よりストレスフリーで快適な移動を提供することができます。また、WHILLの開発が進んでいくことで、他空港への導入もさらに推進できるかもしれません。そんなチャレンジを若手チームが中心になって進めています。

また羽田空港の課題解決に異業種連携で取り組む研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」が2024年2月に開業しました。研究テーマの一つに「保安検査場」があるのですが、保安検査場は結構神経を使うエリアで、現場の担当者にもストレスのかかる場所なのです。ここを快適にするアイデアが生まれれば、お客さまのストレス軽減に加え、従業員の働きやすい環境の整備にもつながるものと期待しています。



羽田空港の持続可能な発展と社会的責任の追求

サステナビリティの推進は、空港のリーディングカンパニーを自負する当社にとって、率先して取り組むのは当然のことだと考えています。

昨年策定したマテリアリティ(重要課題)の取り組みに沿って経営側で進捗を管理しており、今のところ計画通り順調に進んでいます。なかでも大きな課題はCO₂削減です。太陽光発電施設の設置、照明のLED化の促進、スマート空調の導入など最大限の努力を進めていますが、国が50年までにCO₂排出実質ゼロを目指すカーボンニュートラルの実現は、従来の延長線上の取り組みでは実現が難しいでしょう。水素エネルギーの検討など思い切った改善策が必要です。私たちは水素エネルギーの活用に向け、ENEOS株式会社など事業パートナーとともに新しい技術活用の検討・協業を進めるとともに、国や東京都とも議論を進めています。これまでとは異なる発想のもとに、新しいイノベーションを起こしたいと考えています。

また、当社は羽田空港全体の廃棄物処理を担っているため、資源循環・サーキュラーエコノミーの構築も重要課題です。事業パートナーと連携しつつ、ゴミ分別の徹底など



ENEOS株式会社との連携協定による検討内容イメージ

利用者の協力も得ながら、空港全体で推進していきます。2024年5月には新たにTNFD※提言に関する情報を開示しました。公共性と企業性の調和のとれた経営を目指す当社においては、事業を通じた環境負荷の低減に努めることは至上命題であり、生物多様性の取り組みにおいてもいち早い対応を決めました。今後リスクと機会の分析を深化させると共に、対応策と指標・目標の充実に努めていきます。

※ TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures(自然関連財務情報開示タスクフォース)

昨今懸念が高まる災害リスクに対しては、対策は施しているものの、地震やゲリラ豪雨はいつ発生するのか予想が難しく、BCP(災害時のリスク管理を目的とした事業継続計画)の中でも最大限の力を入れていきます。また、東日本大震災のときのように、羽田空港が一時的な避難場所になることも想定していなければなりません。

日頃の実践的訓練、警備ロボットの導入・検討も含めた保安業務の高度化やサイバーセキュリティ対策も重要です。安全・安心なくして空港のオペレーションは不可能ですから、最優先事項として取り組んでいきます。

羽田空港旅客ターミナルは、英国のSKYTRAX社が実施する「国際空港評価」において、10年連続で世界最高水準である「5スターエアポート」を獲得しました。長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現を目指す当社にとって、現状に甘んじることなくさらなる飛躍を目指します。日本空港ビルディング及び日本空港ビルグループは全社一丸となって、チャレンジ精神のもとに、事業の改善・改革と社会課題の解決を進めていきます。