

# 中期経営計画の全体像

訪日外国人旅行者数6,000万人の政府目標やCO<sub>2</sub>の削減目標が掲げられる2030年と、旅客数がコロナ禍前水準に回復すると予想される2025年をマイルストーンとして設定し、2030年の目指す姿からバックキャストして、本計画を策定しています。最大の成長ドライバーである【空港事業の成長】とその実現に向けた、【再成長土台の確立】・【収益基盤の拡大】を、高度かつ効率的に推進するため、【サステナビリティ】を戦略推進の中核に位置づけ、【DX】・【組織・人材・ガバナンス】・【財務戦略】の経営基盤強化に努めることで、コロナ禍前の計画水準を超える収益拡大を目標としています。

2023年度には、旅行需要の着実な回復や旺盛なインバウンド需要により国内線では約9割、国際線ではコロナ禍前を超える過去最高の旅客数となりました。一方で、2025年の旅客数予想については、ビジネス需要の回復が弱い点やコロナ禍における航空各社の機材更新の影響を反映し、下方修正しております。それに加えて、昨今の事業環境における資源の高騰や人件費等の費用の増加は大きな減益要因であると認識しておりますが、各セグメントにおける取り組みの推進や、第1ターミナル北側サテライト施設の完成時期を26年度に変更したことから、中計におけるKPIである、当期純利益を160億円から200億円に、40億円の増額修正しています。長期ビジョンの実現に向け、中期経営計画を着実に遂行してまいります。

外部環境

<b>事業環境</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍によって生まれた新しい価値観、ライフスタイル</li> <li>オフィス市場における供給過多(テレワーク等によるオフィス需要減退)</li> </ul>
<b>航空業界</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エアライン構造改革の推進</li> <li>訪日外客数6,000万人の政府目標</li> <li>世界的な人口増加/新興国</li> </ul>
<b>社会環境</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界情勢の変化・脱炭素社会・国内の人口減少・資源の高騰</li> <li>パンデミック再来・温暖化対策・少子高齢化・人手不足等による賃金上昇</li> <li>災害・震災リスク・サステナビリティ意識の高まり及び市場からの要請</li> </ul>

## 中期経営計画2020

羽田発着枠拡大に伴う  
**国際化投資の実行**  
内際一体運営の高度化  
**TIATの連結子会社化**

## コロナ禍の学び

- 柔軟性と効率性を追求したターミナル運営
- コストマネジメントの強化・徹底
- 収益の多元化推進

## 増資の実行

- 将来のターミナル整備資金の確保
- コロナ長期化に備えた財務基盤強化

2016-2020

2021

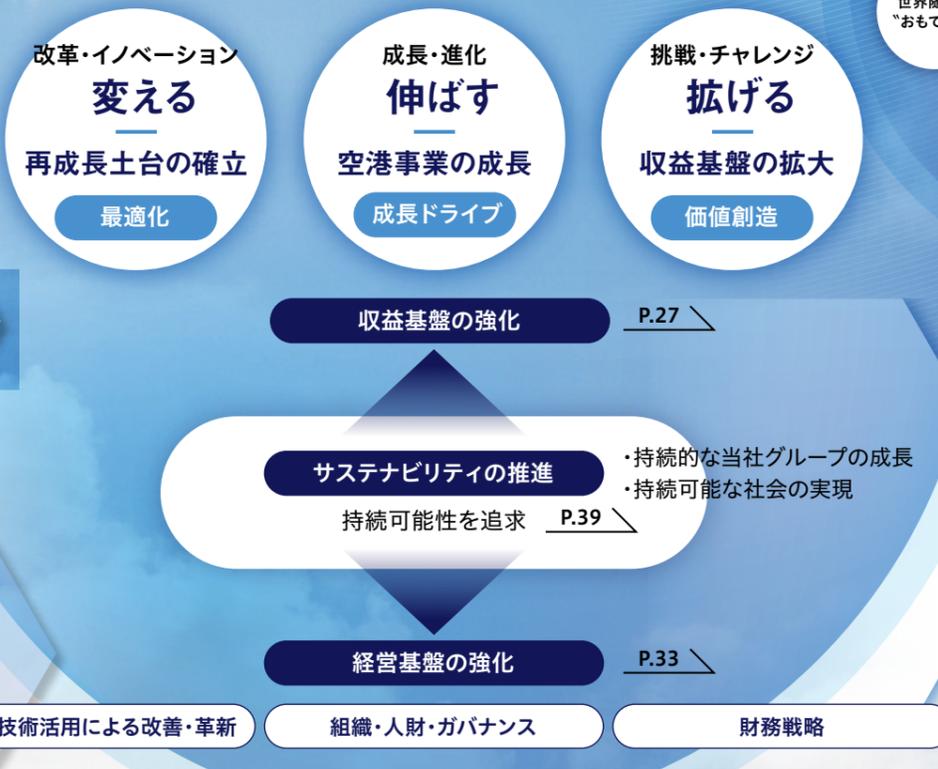
コロナ禍

## 中期経営計画

[2022~2025年度]

### 人にも環境にもやさしい先進的空港2030に向けて

旅客回復を前提にコロナ前以上の収益拡大(コロナ前計画対比)



## 2030年の目指す姿

日本を代表する空港・日本の空の玄関口として、**【ベスト・モデル】**を創り出し、世界から評価される存在となること

～人にも環境にもやさしい先進的空港2030～

- 世界唯一の“おもてなし”
- 安全・安心な空港
- 快適な旅～ストレスフリー～
- エコエアポート

すべてのステークホルダーの皆さまから信頼される  
空港ターミナル会社

# 長期ビジョン 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～

空港のリーディングカンパニー

## 中計KPIと2023年度実績

指標分類	指標	2023年度実績
収益性(総合)	連結当期純利益 200億円以上	192億円
収益性	コスト削減額 25億円	順調に進捗
効率性	ROA(EBITDA) 12%以上	12.7%
安定性	自己資本比率 40%台への回復	36.5%
株主還元	配当性向 30%以上	32.4%
空港評価	SKYTRAX評価順位 World's Best Airports TOP3	4位

2022-2025

旅客数の回復

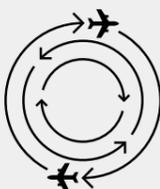
-2030

訪日外客数6,000万人 / SDGsゴール

### 改革・イノベーション

## 変える

最適化



## 再成長土台の確立

### コロナ禍の抜本的な見直しの成果発揮

コロナ禍の学びを踏まえ、非対面・非接触サービスの拡充やコスト削減の実現などに取り組み、DXやロボットなど新しい技術を活用することで、行動様式の変化への対応と効率的な運営の確立を進めています。

- 旅客回復状況に適合したターミナル運営
- コスト削減のリバウンド抑制
- 不動産事業の安定収益確立
- 生活様式・行動様式の変化への対応

- ＞ 効率化
- ＞ 効率化
- ＞ 高度化
- ＞ 高度化

### 成長・進化

## 伸ばす

成長ドライブ



## 空港事業の成長

### 将来の航空需要の取り込み

訪日外客数6,000万人の政府目標等、最大の成長ドライバーである空港事業においては、将来の航空需要を取り込むための投資計画を着実に推進し、利用者利便の向上など空港インフラとして、ターミナル機能の強化を進めていきます。

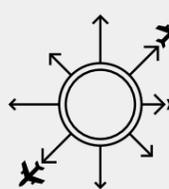
- オペレーショナル・エクセレンスの実現
- T1国際化/T1-T2接続  
サテライト整備・アクセス対策
- 物販・飲食・サービス事業の拡充

- ＞ 運営
- ＞ 施設
- ＞ 営業

### 挑戦・チャレンジ

## 拡げる

価値創造



## 収益基盤の拡大

### 新たな領域での事業展開による収益基盤拡大

コロナ禍における航空需要急減という経験も踏まえ、航空旅客のみに依存しない事業の構築を目指すとともに、長年培ってきた経験を踏まえた新たな羽田の価値・可能性を追求し、新規事業/ノウハウ事業への取り組みを進め、収益基盤の強化を図っていきます。

- 羽田の価値の活用
- 高い付加価値を求めるターゲット顧客対応
- 空港コンサルティング事業の収益化
- 旅客に依存しない収益確立

- ＞ 場の価値
- ＞ 顧客資産
- ＞ ノウハウ
- ＞ 新規事業

# 収益基盤戦略／施設管理運営業

## 2025年に 目指す姿

高品質と利益向上の両立を果たすべく、ターミナル運営のオペレーションを見直し、維持管理コストの削減や賃料等の増収を図りながら、2030年の訪日外客数増加に向け空港インフラとしての機能強化を推進する。施設管理運営業売上高：1,100億円を目指す。

戦略の 方向性	変える	コロナ禍で見直した経費構造を基に、効率的にターミナル運営を行う。不動産管理の高度化によって、リーシングや賃料体系見直しを進め収益向上を図る。
	伸ばす	2030年訪日外客数6,000万人を見据え、社会貢献を果たしつつ機能強化を図る。
	広げる	環境・感染症対策に必要な新たな技術習得による国内空港全体での成果獲得を目指す。

旅客ターミナル運営においては、「絶対安全及び旅客利便性」と「不動産価値」を両輪として高いパフォーマンスを発揮することにより、企業価値を高めることを目指しております。

2023年は旅客数回復に伴う増収がありましたが、原材料費やエネルギーコスト、運営委託費等の維持管理費の上昇が課題となりました。この状況を踏まえ、ロボットやDX推進による業務効率化、リソースの最適配分に取り組むことでコスト抑制とサービスレベル改善を図りました。また、将来の需要増加に備え、ターミナル拡張工事も進行中です。その結果、施設管理運営業としての売上は917億円となり、目標である2025年の1,100億円に向けて順調に推移しています。

今後も、高品質なサービスと収益向上の両立を目指し、ターミナル運営の見直し、維持管理コストの削減、賃料収入の増加策を講じてまいります。さらに、関係事業者と連携し、オペレーションの高度化にも取り組んでまいります。また、将来を見据え、2024年2月に開業した研究施設「terminal.0 HANEDA」での新しい運営手法の研究を行うとともに、サステナブルな成長に向けた戦略的投資や環境負荷の低減にも注力し、持続的な企業価値向上に資するターミナル運営を目指してまいります。



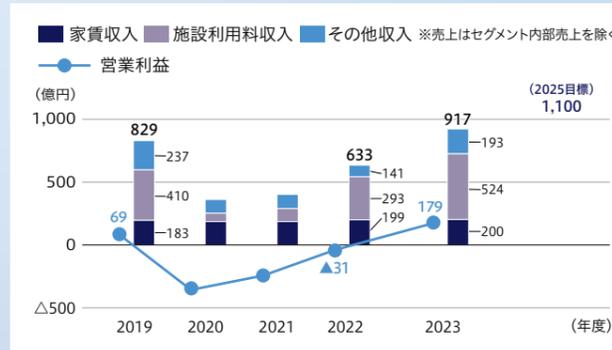
専務取締役執行役員 小山 陽子

### 2023年度の振り返り

2023年は旅客数の回復に伴いセグメント全体として917億円（セグメント内部売上除く）の売上となりましたが、特に施設利用料が約80%増加し524億円となりました。駐車場等も順調でその他収入も約40%伸び193億円となりました。家賃収入は商業エリアを活性化による新規開業5区画に加え、顧客のニーズの変化を敏感に捉えオフィス誘致を積極化したことで200億円となりました。維持管理費の上昇が課題となりましたが、効率的なターミナル運営をすすめ、コスト削減を達成するとともに、第2旅客ターミナル国際線施設再開に伴う人員配置の最適化

を図りました。さらに案内所や警備業務へのロボット・デジタル技術の活用実証や、照明のLED化など電力使用量削減にも努めています。

また、2030年の訪日客6,000万人に向けたターミナル機能強化として、旅客動線改善と定時運航率向上を目的に、第1及び第2ターミナルのサテライト新設・拡張工事を実施中です。さらに、環境対応として照明のLED化や木造・鉄骨ハイブリッド構造のサテライト施設（2026年夏頃に供用開始）などにより脱炭素化を推進し、環境対策にも注力しています。



強み	外部環境(リスクと機会)
<b>空港運営に係る高度な専門性と知見(ソフト)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>先進技術(DX、ロボットなど)の積極的導入などのテクノロジー活用による高いサービスレベル</li> <li>世界に認められる空港運営の専門性、国際線と国内線の効率的運用</li> <li>高い空港安全管理及び衛生管理</li> </ul>	<b>国内線市場の縮小と行動様式変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少と少子高齢化による国内市場の縮小に直面しています。さらに、新型コロナウイルスの影響で旅客動向が大きく変わりました。コロナ禍を経て働き方も変化し、オフィス需要も変わったため、施設管理運営でも柔軟な対応が必要です。</li> </ul>
<b>利便性・快適性・機能性の高いターミナルビル(ハード)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>利便性、快適性、機能性を高めたターミナルビルの継続的な改善と拡張</li> <li>旅客需要に柔軟に対応してきた施設整備ノウハウ</li> </ul>	<b>国際線旅客増加と技術革新</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国際線旅客数の増加が新たな収益機会と考えています。この機会を活かすため、運輸業界は「新型交通システムへの対応」と「次世代モビリティの研究」に注力しています。空港としても「スマートエアポートへの変貌」が進んでおり、技術革新への適応が成長に不可欠です。</li> </ul>
<b>事業パートナーとの強固な関係</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の航空会社や公共交通機関、テナントとの長期にわたる強固な関係構築</li> </ul>	<b>サステナビリティ経営の重要性</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ経営への移行も急務です。特に国際旅客は環境問題に敏感であり、サステナブルな運営が信頼と評価を大きく左右します。これは環境保護だけでなく、社会課題解決の観点からも欠かせません。</li> </ul>
<b>効率的な資源活用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーや水資源を効率的に利用した持続可能なターミナルビル運営</li> </ul>	

### 目標達成に向けて

コスト上昇が課題であり、コロナ禍で一時抑制されたものの、人件費や業務委託費が高騰しています。商業エリアのリニューアルや設備更新で資材費用増加のリスクもあります。これに対処するため、DXによる省人化や業務効率化を進め、清掃や点検業務を日中に切り替えるなどオペレーションを見直し、生産性向上を図ります。

空室対策も重要で、事務室の空室率が順調に改善する一方、商業エリアは課題が残ります。商業区画の効率的な再構築で商業エリアの魅力高め、新たなテナント誘致を強化します。また、

事務室の集約や再編によりオフィス需要にも対応し、収益基盤の安定化を図ります。

将来の航空需要増加に対応するため、第1及び第2ターミナルの拡張工事を進めます。環境対応では、CO<sub>2</sub>排出量削減やAI空調などの省エネ設備導入、再生可能エネルギーや水素発電などの利用拡大も検討します。

これらの施策で、施設管理運営業の効率化と収益の安定化を目指します。

## TOPICS

### 警備ロボット導入検討

館内の安全性向上、警備員の負担軽減、及びコスト削減を目的に、警備ロボット導入の現地検証を実施しました。このセキュリティロボットは、出発ロビーなどの館内を巡回し、全方位カメラや不審物検知機能、混雑エリア検知機能を活用して、警備員の業務を補完します。警備員と連携して効率的な警備体制を構築し、人的資源の有効活用を図ります。

### 第2ターミナル国際線再開

第2ターミナル国際線エリアは、国際線機能強化と国内線との乗継機能強化を目的に2020年3月に供用開始したものの、コロナ禍により閉鎖されていましたが、訪日客増加に対応するため2023年7月に運用を再開しました。訪日客の増加に伴い、免税店等の収益拡大が見込まれる一方、利用者の急増による混雑や運営コストの増加の懸念もあります。今後、更なるオペレーションの最適化やスタッフの効率的な配置を行い、利用者にとって快適で魅力的な空港を目指してまいります。



# 収益基盤戦略 / 物品販売業・飲食業

2025年に  
目指す姿

商品構成やサービス、オペレーション、原価率等の見直しを行いつつ、デジタルマーケティングの活用により消費動向の変容した顧客ニーズを発掘し、物品販売業売上高:1,430億円・飲食業売上高:170億円を目指す。

戦略の 方向性	変える	新技術の研究や取引先の開拓により、オペレーションや原価率の見直しを行う。
	伸ばす	デジタルマーケティングにより商品・サービス等の見直しを行う。
	拡げる	旅客に依存しない収益を獲得すべく、EC事業等により、販路拡大を進める。



当社グループは、羽田空港ターミナルにおいて、食品・雑貨などの物販店や免税店、さまざまなジャンルの飲食店を合わせ、約100店舗運営しているほか、機内食の製造事業を行っています。2023年度は航空需要の回復、特にインバウンド需要の高まりを受け、売上は好調に推移し、2つのセグメント合計で営業収益1,258億円、営業利益211億円となりました。

一方で、新型コロナウイルス感染症の拡大により経験した航空需要の減少、リモートワークの進展によるビジネス需要の減退など、変わりゆく事業環境への対応として、デジタルマーケティングの推進、EC事業の強化等、新たな顧客の開拓、収益基盤の構築にも取り組んでまいりました。

また、今後も増加することが想定されるインバウンド需要をはじめ、顧客ニーズを取り込むため、店舗の再配置やリニューアル、最適なMD構成やサービスの充実により、実店舗の価値向上を図るとともに、2023年12月に第1ターミナルで開業した「羽田産直館」や、第3ターミナル出国エリアに展開した「JAPAN MASTERY COLLECTION」など、当社の強みやネットワークを活かした地方創生・地域連携など、新たな魅力の発信・創造にも挑戦しています。積み重ねてきた運営ノウハウと新たな挑戦を掛け合わせ、顧客体験価値の最大化を追求してまいります。

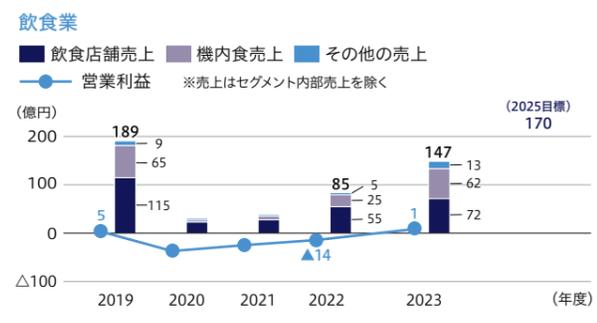
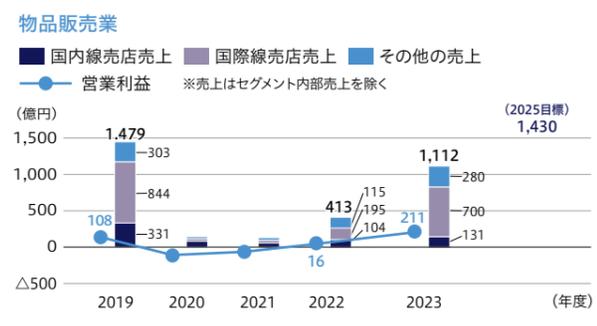
専務取締役執行役員 藤野 威

## 2023年度の振り返り

セグメント・内容別の売上推移を見ていくと、2023年度の営業収益は物品販売業が1,112億円(うち国内131億円、国際700億円、その他の売上280億円 ※セグメント内部売上を除く)、飲食業が147億円となり、2025年度の目標損益に対して着実に進展しました。

国内線物販では、「羽田産直館」をはじめとした店舗の改装・リニューアルや、高価格帯商品の取扱い拡大等を実施し、客単価・買上率とも足元では増加しております。しかしながら、人件費等の運営コストも増加していることから、羽田空港オリジナル商品の拡販による収益性の改善や、ロボット・デジタル技術を活用したローコストオペレーションを推進しながら、お客さまへのより良い価値提供に努めてまいります。

国際線物販においては、円安やインバウンドの増加等の市況の影響もあり、ラグジュアリーブランドをはじめとする免税店売上が好調であり、セグメント損益における収益ドライバーとなっております。一方で、為替等の市況の変化により購買単価が低下する可能性があることから、引き続き、買上率向上に向けた施策として、免税エリアの店舗リニューアルを進めるほか、免税品事前予約により、レジ混雑の解消や店舗・倉庫業務の効率化を進めていくことで、逸失利益の防止と収益向上に取り組めます。



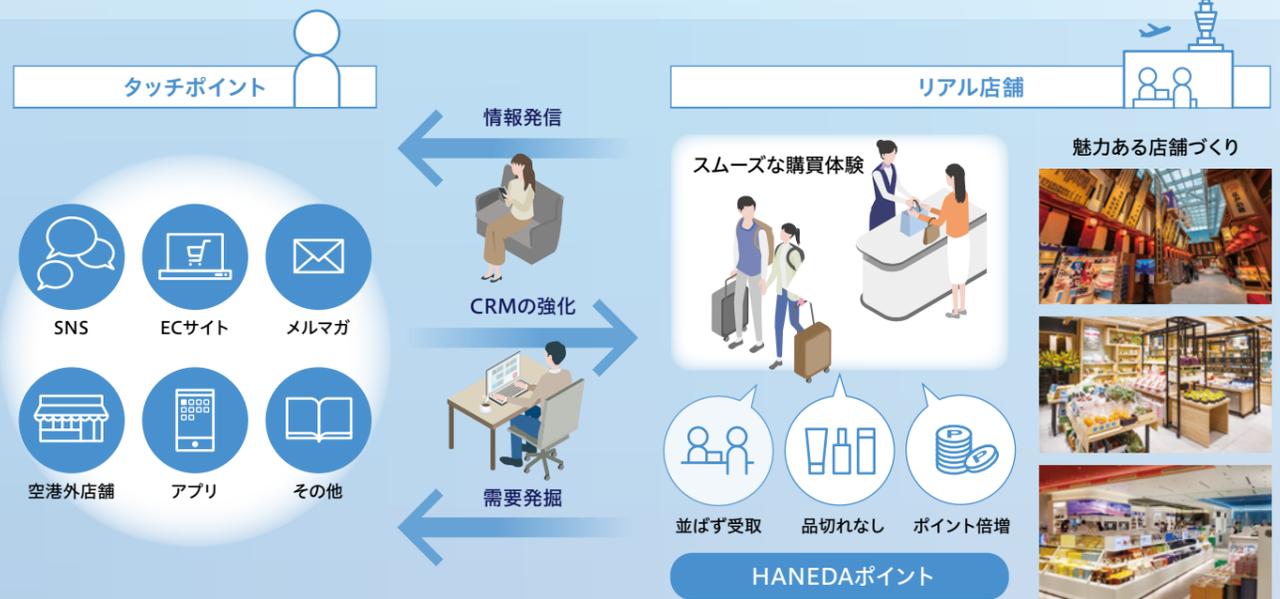
強み	外部環境(リスクと機会)
<b>空港運営に係る高度な専門性と知見</b> ・旅客やインバウンド需要にあわせたMD構成とサービス展開 ・免税店運営のバイオニアとして蓄積されたノウハウ ・空港特有の多様なお客さまに対応するスキルを持つスタッフ	<b>市場環境の変化</b> ・人口減少と少子高齢化による国内市場の縮小に加えて、リモートワークの普及が進んだことにより、客層・客単価等、消費動向が変化しており、顧客ニーズの把握、柔軟な対応が求められます。 ・市中におけるタックスフリーショップ(消費税免税店)の増加は、デューティフリー制度(空港型免税店)の価格優位性に影響すると認識しております。
<b>広範な顧客基盤と顧客接点</b> ・年間8,000万人が利用するターミナルにおける直営店舗の展開 ・リアル店舗と連動したECサイトの構築 ・効率的な空港受け取りサービス	<b>運営コストの上昇</b> ・エネルギーコストをはじめ、全国的な仕入・調達コスト等が上昇していることから、収益性の改善や業務効率化に取り組む必要があると認識しております。
<b>ステークホルダーとの連携強化</b> ・世界・日本各地の取引先、自治体等とのネットワークの構築 ・ECサイト、SNS、アプリ等におけるタッチポイントの構築 ・航空会社等と協力した地域産品の魅力発信	<b>新たな顧客体験価値の追求</b> ・今後、増加が見込まれるインバウンド旅客に向けて、ターミナルという「場」を活用したプロモーション展開をすることで、中長期的な需要の創出につながると認識しております。 ・「スマートエアポート」の推進により、空港到着から、搭乗までの時間短縮が想定されるため、新たな価値・サービスを創出する必要があります。

## 目標達成に向けて

2025年に目指す目標P/Lである、物品販売業売上高1,430億円、飲食業売上高170億円を達成するためには、直営店運営を通じて自社の強み(価値)を最大限伸ばしていくことが必要であり、これまでも空港をご利用されるお客さまのニーズにあった魅力あるリテールサービスを追求してまいりました。

免税品予約サイトやECサイト等のオンラインサービスを活用した空港受取サービスは、当社グループの強みである、免税店や食品・雑貨などの物販店等のリアル店舗とEC事業の連動によるストレスフリーな購買環境を実現する1つの事例であり、相

乗効果を創出することにより、双方の価値を高めるものと認識しております。コロナ禍の学びも踏まえ、航空需要に依存しない収益の創出という視点で、デジタルマーケティングやEC事業のさらなる強化を目的として、継続的な投資を計画しております。既存の運営ノウハウや人財の力にくわえて、新たな技術やデジタルの力も活用することで、お客さまにとって、より便利で快適なトラベルリテールモデルを追求し、中長期的な収益基盤の強化に努めてまいります。



# 収益基盤戦略／新規事業・ノウハウ事業

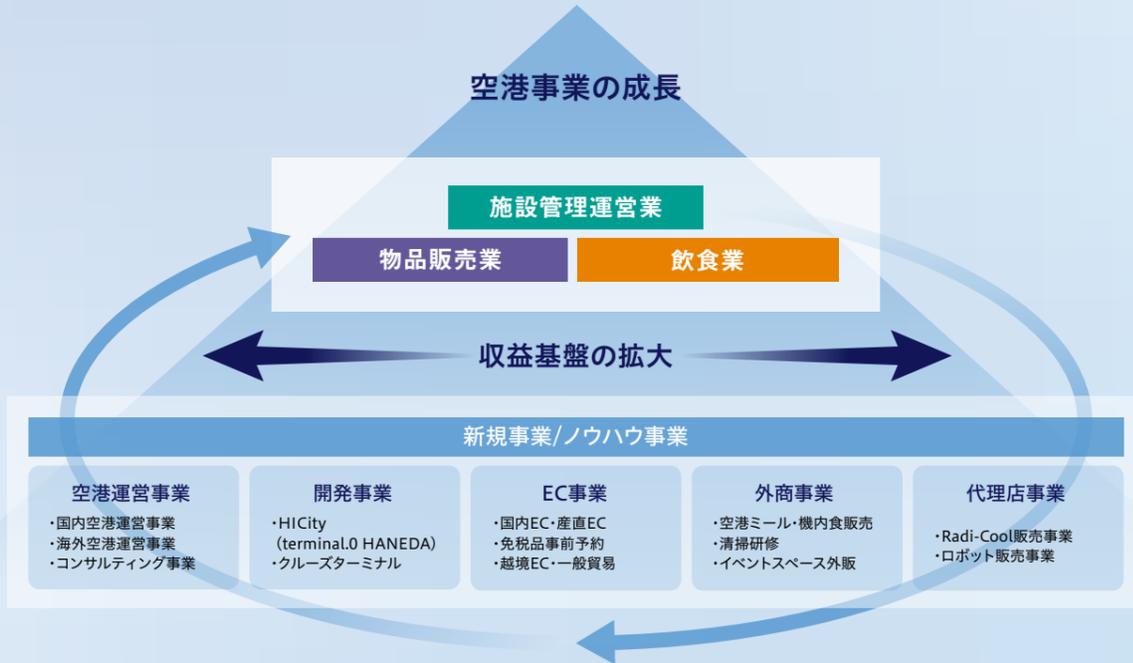
2025年に  
目指す姿

2030年には収益基盤の一つとして利益の一翼を担うことを目指し、羽田の価値・ネットワークや空港運営ノウハウの活用に加え、現時点で保有していない経営資源の獲得を通じて、2025年には売上高100億円規模を目指す。

戦略の方向性	伸ばす	羽田の価値を活かした新規事業の展開、及び既存の空港ノウハウを軸とした収益の向上を図る。
	広げる	新技術やノウハウの獲得を目指し、新しい事業創造につなげる。

私たち日本空港ビルグループは、空港ターミナル運営のフロンティアとして、ステークホルダーの皆さまや時代の要請に応えながら、70年余に亘りさまざまなノウハウを蓄積してまいりました。一方で、コロナ禍における学びも踏まえ、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」を実現し、空港のベストモデルとなるためには、積み重ねてきたノウハウをさらに磨き上げていくとともに、新たなナレッジ(経営資源)を獲得し、進化を追求していくことが必要であると認識しています。

新規事業・ノウハウ事業については、航空需要に依存しない収益の創出にもつながるとともに、主要事業である施設管理や物販・飲食セグメントとの相乗効果により、提供価値を向上させるものであると認識しており、当社グループのさらなる成長へつなげてまいります。



強み	外部環境(リスクと機会)
<p><b>空港運営に係る高度な専門性と知見</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長きにわたり積み上げてきたノウハウと技術</li> <li>新たなチャレンジや柔軟性、積極性を支えるフロンティアスピリット</li> </ul>	<p><b>航空旅客需要への依存</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社事業の特性上、航空旅客需要の増減による収益インパクトが大きく、自然災害やパンデミック等のイベントリスクの影響を受けやすくなっています。そのため、航空旅客需要に依存しないレジリエントな事業基盤を構築する必要があると認識しています。</li> </ul>
<p><b>利便性・機能性の高いターミナルビル</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>年間8,000万人が利用するターミナルという事業フィールド</li> <li>羽田空港ターミナルを活用した事業創造</li> </ul>	<p><b>投資効率の把握</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ターミナル運営コストが上昇する中で、中長期的な事業価値の把握と財務影響を整理し、適切な投資判断をする必要があると認識しています。</li> </ul>
<p><b>積み上げてきたネットワーク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界各国・日本各地との強固な関係性</li> <li>“HANEDA”ブランドの構築</li> </ul>	<p><b>サステナビリティ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素やユニバーサルデザイン等の課題は、公共性の高い施設を運営してきた当社にとって強みを発揮できる部分であり、新たな需要創造につながる分野であると認識しています。</li> </ul>

## 2023年度の振り返り

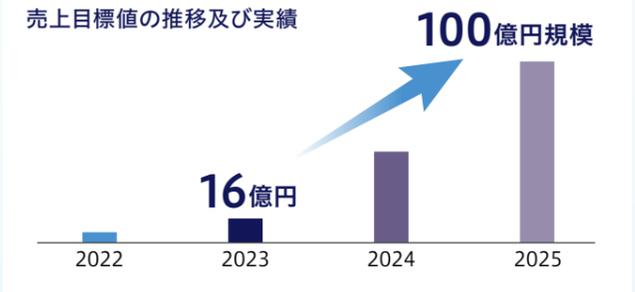
新規事業・ノウハウ事業全体での実績を見ていくと各セグメントへの収益貢献額は約16億円となりました。

その中心となるのはEC事業で、2023年度には免税品予約サイトにおける商品アイテム数の拡大や国内ECサイト「HANEDA Shopping」のサイトリニューアルによるUX・UIの向上等の施策の結果、前年比約60%の売上増となりました。

また、空港外における収益基盤の構築という点で外商・代理店事業では、空港ミールや機内食など、羽田空港ならではの「食の外販」体制を構築するとともに、放射冷却素材「Radi-Cool」やロボットなど、羽田空港での実証を踏まえ、外販の強化を実施いたしました。

空港事業では、当社の強みでもある「免税事業」、「ラウンジ事業」、「清掃事業」等のノウハウを地方空港に展開することでサービスレベル向上に寄与しており、国内・海外空港の運営に参画し、事業拡大を図るとともに、空港全体の運営ノウハウ獲得にも取り組んでいます。

また、新たなナレッジとノウハウの獲得に向けて、2024年2月には、異業種と連携した研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」を開業しました。空港の価値向上に資するソリューションの研究開発を行うR&Dとワーキングの拠点として、専門性の高い企業や団体と横断的に連携し成果を作り出し、羽田空港の各ターミナルや全国・世界の空港に展開する事を目指しています。



HANEDA Shopping



terminal.0 HANEDA

## 目標達成に向けて

2025年に目指す売上高100億円規模の達成には、羽田空港の持つ強みや培ってきたノウハウを最大限に活用するとともに、新たな知見とナレッジの獲得により、ポテンシャルを伸展させていくことが求められます。自社グループも含めたステークホルダーの抱える課題・ニーズの発見と発掘による、価値提供と事業創出、及びそれを実現するための基盤整備を行うことが重要であり、本格的な利益創出へ向け、推進力を持った組織を構築してまいります。

また、「terminal.0 HANEDA」の取り組みをはじめ、イノベー

ションを創出することができる組織を目指し、R&D等の新たなビジネスシーズを探すための将来投資も積極的に実施してまいります。

当事業は、収益を追求することはもちろん、羽田空港における国際競争力の強化、業界における当社プレゼンスの確立、ステークホルダーとのコミュニケーションの強化等、ターミナル価値向上も1つの役割であると考えており、当社への期待と役割を正しく認識し、中長期的な利益創出にもコミットしていきます。

## 具体事例

羽田空港における導入・実証事例を通じて、外商やノウハウの提供を実施する専門のチームを組成し、ステークホルダーの抱える課題解決に取り組んでいます。脱炭素に資するソリューションである放射冷却素材「Radi-Cool」については、羽田空港の搭乗橋や連絡通路への実際の導入結果を踏まえ、各地の空港や事業パートナーへの外販(代理店)を行っています。このような取り組みを通じて、当社グループの持続的な成長とサプライチェーンの脱炭素に貢献してまいります。

### 羽田空港旅客搭乗橋における施工検証結果 PBB(Passenger Boarding Bridge)57番



- 実験場所: 羽田空港
- 施工箇所: 屋根・側面(ガラス面)
- 素材: 屋根・側面→シルバーフィルム
- ガラス面→ウィンドウフィルム
- 測定期間: 2020年8月17日~8月21日
- PBBサイズ: 長さ45.2m×幅3.1m×高さ2.3m
- 施工面積: 350m<sup>2</sup>
- 目的: お客さま・従業員の環境改善対策

2020年8月21日測定 外気温34.2℃



# 経営基盤戦略／財務戦略

## 戦略的設備投資と財務基盤確立の両立を目指し長期的な企業価値向上を追求



2023年5月の行動規制解除以降、航空需要は急速に回復し、羽田空港の旅客数は国内線で2019年の約9割、国際線ではコロナ禍前を上回る過去最多を記録しました。この需要の活況を背景に、当社の経営成績も大きく改善し、2024年3月期の連結売上高は2,175億円、営業利益は295億円となり、4期ぶりに黒字転換を果たしました。

物価上昇や賃金上昇によるインフレ基調などの厳しい経営環境が続くなか、当社は2025年度の利益目標達成に向け、コスト抑制と成長投資を継続し、持続的な成長を目指してまいります。

具体的には、中期経営計画期間に1,260億円を設備投資に充て、施設整備、環境投資、DX投資を推進します。これにより、顧客満足度の向上、環境負荷の低減、業務効率化を図り、更なる成長基盤を築きます。また、成長戦略を実現するための資金調達についても、営業活動からのキャッシュフローと負債による資金調達を計画しており、社債の償還やハイブリッドローンの金利ステップアップに備え、代替資金の調達を検討中です。

株主還元については、配当性向30%以上を目標に還元を行い、2024年3月期の期末配当は昨年10月の予想から12円増加し、創立70周年記念として5円増配しました。

これにより年間配当は67円、配当性向は32%となりました。今後も株主利益還元を重点を置いて取り組んでまいります。

同時に、自己資本比率を40%台に回復させ、将来の投資を見据えた強固な財務体質を確立することで、安定した経営基盤を構築し、更なる事業展開を積極的に推進します。

需要の急速な回復を確実に捉え、成長戦略の推進と健全な財務基盤の構築を両立させ、全てのステークホルダーに対する責任を果たすため全力を尽くしてまいります。

取締役副社長執行役員 最高財務責任者 **田中 一仁**

### 中期経営計画における目標及び投資額の見直し

2025年度を最終年度とする中期経営計画において、収支目標を修正しました。2025年度は営業利益と当期純利益を40億円増額する計画です。

また、急速に回復した国際線旅客への対応や政府目標でもある訪日外国人旅行者数6,000万人の航空需要増への対応は必須であることに加え、資材価格上昇などの影響も織り込み、投資計画を200億円増額しました。経営環境の変化を踏まえた計画修正により、持続的な成長を目指します。

目標収支	旧	新
旅客数	9,460万人	9,050万人
営業収益	2,800億円	2,700億円
施設管理運営業	1,060億円	1,100億円
物品販売業	1,560億円	1,430億円
飲食業	180億円	170億円
営業利益	300億円	340億円
経常利益	270億円	320億円
当期純利益	160億円	200億円

投資想定	2022	2023	2024	2025	計
旧	150億円	290億円	340億円	270億円	1,050億円
新	120億円	317億円	343億円	480億円	1,260億円

うち、サテライト整備	2022	2023	2024	2025	計
旧	60億円	190億円	180億円	100億円	530億円
新	64億円	183億円	87億円	126億円	460億円

### 中期経営計画の実現に向けて

#### 収益性と健全性の向上

旅客ターミナルビル事業者として、収益性と財務健全性の向上を目指し、さまざまな数値目標を掲げて取り組んでおります。運用効率化を通じた収益拡大に加え、大規模資産の有効活用にも注力し、ROA(総資産利益率)を主要な評価基準としています。また、自己資本比率と配当性向に関しては、強固な財務基盤と株主還元のバランスを重視して設定しています。

#### 数値目標とその背景

連結当期純利益200億円以上という目標は、当初計画の160億円以上から40億円増額しました。2025年度の旅客数は当初計画を下方修正しましたが、第1ターミナル北側サテライト施設の完成時期を2026年度に変更し、その費用影響分も修正しました。それに加えて、コロナ禍においても将来の成長戦略のために実行してきたリニューアル等の成果として具現化した、店舗運営や商品仕入形態、さらに各種商品政策の変更などによる商品売上の増収をはじめ、取り組んできた事務室誘致による家賃収入の増収などで着実に収益を獲得してまいります。ROA(EBITDA)12%以上という目標は、大規模ターミナルの運営特性を活かし、SKYTRAX TOP10空港の平均値を参考にしています。さらに、自己資本比率40%以上を目指すことで、格付(A+)の維持と財務基盤の安定化を図ります。これは、インフラ事業者として将来のターミナルビル投資に必要な資金を確保し、公共的な役割を果たすためにも重要です。

#### ROAとROEの重要性

当社は総資産に対する効率性を示すROAを重視する一方で、ROE(自己資本利益率)も重要視しています。一般的に投資家が期待する最低限の株主資本コストが8%程度とされているのに対し、当社のROEは、2023年度で12.1%となりました。資本効率については、現状を定期的に把握し、中期経営計画で掲げた各施策を着実に推進することで、改善・向上に向けた取り組みを進めています。

今後とも、更なる資本効率の向上を企図した施策を行い、長期的に継続して資本コストを上回る資本収益性を達成するための取り組みを、段階的に実行してまいります。

#### 配当性向と財務戦略

また、配当性向30%以上を目標に掲げ、株主への利益還元を重視し、安定した配当を継続してまいります。自己資本比率の向上と配当性向の維持を両立させ、持続的な収益力を基盤に成長戦略を推進します。キャッシュフローの改善を通じて配当資金を確保するとともに、内部留保を積み上げ、必要に応じて負債調達も視野に入れた柔軟な財務運営を行います。

#### 中期経営計画と今後の展望

残りの中期経営計画期間においても、営業キャッシュフローを基盤とし、設備投資を行いながら収益拡大を図ってまいります。債務返済のタイミングを考慮し、調達も視野に入れつつ、投資による収益性強化のもと内部留保を確保し、安定した配当を継続することで、株主還元を実現いたします。これにより、強固な財務基盤を構築し、持続的な成長を達成してまいります。

### 業績指標(KPI)と実績

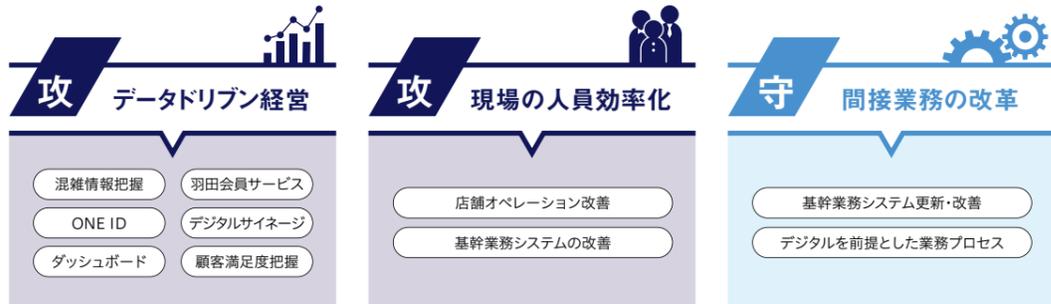
業績指標(KPI)		主な施策
ROA(EBITDA) 12%以上 2023年度実績 12.7%	営業利益 340億円 2023年度実績 295億円	収益拡大 商業施設リニューアル・空室対策 デジタルマーケティング/商品・サービス見直し EC事業の強化・販売代理店事業の推進
	当期純利益 200億円 2023年度実績 192億円	
自己資本比率 40%台への回復 2023年度実績 36.5%	資産効率	コスト削減額 25億円
		運転資金 設備投資
有利子負債	株主資本	資金調達
		債務返済
		内部留保
		配当性向 30%以上 2023年度実績 32.4%
		積極的な株主還元の継続的な実施

# 経営基盤戦略 / DX戦略

年間8,000万人のお客さまが訪れ、1日あたり約3万人の従業員が働く羽田空港ターミナルでは、提供するサービスは多岐にわたり、それと同時に多様な情報やデータ、ニーズが存在します。お客さまにストレスフリーで快適な旅を提供するためには、データドリブン経営や業務効率化など、デジタル技術を活用した変革と進化を追求することが必要であると認識しています。そこで当社グループでは、デジタルの力で事業変革を進める「攻めのDX」と、既存業務を効率化する「守りのDX」の2つの視点からDXの取り組みを推進してまいります。

## Haneda DX Vision 2025

デジタルによる業務革新や顧客体験の進化を通じて、日本の持続的成長を支える、空港利用者評価「世界第1位」の空港へ



### DX戦略実現に向けたロードマップ

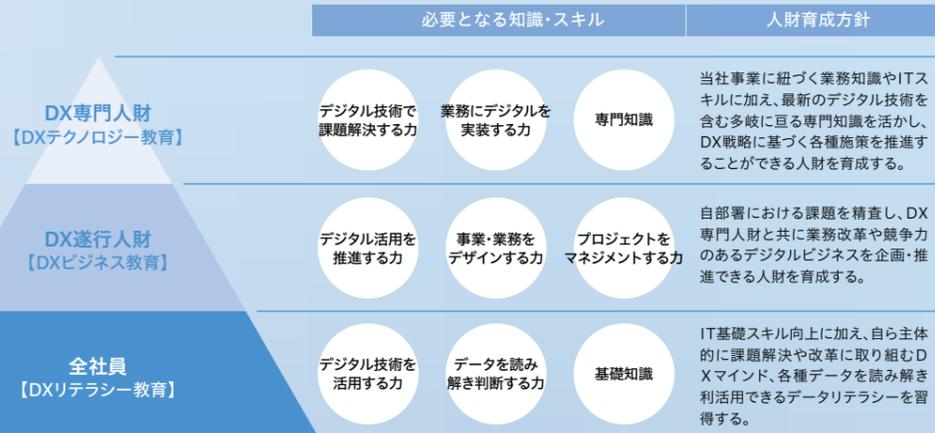
テーマ		2023年度	2024年度	2025年度
データドリブン経営の実現 間接業務改革	混雑情報の把握と予測	・人流分析・混雑可視化に向けたセンサー設置	・人流分析・混雑可視化に向けたセンサー設置	・人流・混雑データを活用した業務効率化の実践
	効果的な情報発信	・統合デジタルサイネージ開発	・統合デジタルサイネージ設置	・顧客ニーズに合わせた情報を発信
リテール業務改革	分析業務の高度・効率化	・分析ツール開発	・分析ツールの導入と改善	・データドリブン経営の実施
	業務効率化 スループット向上	・ロボット倉庫の開発 ・RFID対応レジ開発	・ロボット倉庫の導入 ・RFID対応レジ導入	・ロボット倉庫の稼働開始 ・RFID対応レジ運用開始

### 攻 守 推進体制とDX(デジタル)人育成

当社グループのDX推進を支える人材の育成に向けては、人育成計画を策定し、必要となるスキルや知識を定義しています。全社員に対しては、ITパスポート等の基礎知識取得の推進やオンライン型の学習を実施し、ITリテラシーの向上を図るとともに、所属部署に関連するDXプロジェクトを調整しながら推進することができる遂行人材の育成に向け、デジタル推進チームリーダー会議を組成しています。

#### 人財確保・採用方針

- ・新卒採用や既存社内人材の育成による内製化を基本としつつ、短期的には外部委託や即戦力としての中途採用によって補完する。
- ・自身で専門的なキャリア開発を進め高い専門性を発揮する職員や、社外から採用した外部市場性のある高い専門性を持つ人材を、当社事業への貢献に応じて処遇可能とする「複線型人事制度」を導入し、内製化した人材の離職防止を図る。



### 攻 守 データドリブン経営の実現

羽田空港内のあらゆる情報を集約/データベース化し、利活用を容易にすることで、空港内の機能・サービスの高度化やデータドリブン経営を推進します。まずは、空港内におけるデータ取得に向けたインフラとして、人流分析や館内の混雑を可視化するための機器やカメラを設置しました。あわせて、営業分析ツールや基幹システムの改修など、そこで取得したデータを集約・活用する体制を整備することで、効率的な人員の配置やオペレーションの改善を図り、お客さまのニーズに応えるサービス・情報提供を実現するとともに、従業員の生産性向上に努めてまいります。

データ集約(イメージ)



### 攻 店舗・倉庫革命による人員効率化・売上向上

インバウンド需要の増加が想定される中、国際線の免税売店では、レジの待機行列による買い控えなど、売り逃しが発生していること、また、労働人口の減少等、店舗や物流に従事する人員の確保が難しい現状を解決するため、デジタル技術を活用することで、機会ロスの防止による収益の向上と、業務効率化によって小売業務の持続的な体制を構築してまいります。

	デジタル施策	実現できること	効果
店舗	店舗運営の省人化技術の導入	・レジ業務の効率化による混雑解消 ・最先端の顧客体験を実現	<p><b>人員効率化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・効率的な人員配置・オペレーション</li> <li>・売り逃し・機会ロスの削減</li> </ul>
倉庫	ロボット倉庫導入	・ロボット倉庫導入 ・RFIDを活用した在庫管理 ・棚卸業務に関する工数の削減	<p><b>顧客満足度向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・快適でスムーズな購買環境</li> <li>・業務効率化による人的サービスの質向上</li> </ul>

➔ 収益向上



\* RFID: Radio Frequency Identification(無線周波数識別)電磁波を用いて無線でデータの読み取りを行い、モノの識別や管理を行うシステム。

# 経営基盤戦略／組織・人財戦略

当社グループでは、常に変化し続ける航空業界において、空港運営全般に係る高度な専門性と知見を備え、フロンティアスピリットを発揮し続ける人財を、最重要資本(人的資本・知的資本)と認識しており、長期ビジョン“To Be a World Best Airport”は、このような人財の力で実現していくものと考えています。

そのため、中期経営戦略の柱の1つ“経営基盤の強化”では「人財のプロ集団化・組織力の最大化」を掲げ、サステナビリティ中期計画においては「人財育成」及び「DEI (Diversity, Equity, Inclusion) の推進」をマテリアリティ(重要課題)に選定し、取り組みを推進しています。



## 組織・人財戦略の考え方

中期経営戦略の柱の1つ“収益基盤の強化”では、成長ドライブとしての「空港事業の成長」に加え、コロナ禍を踏まえた変革・イノベーションの推進による「再成長土台の確立」、新たな領域への事業展開による「収益基盤の拡大」を目指しており、この実現に向け、以下の人財戦略を進めています。

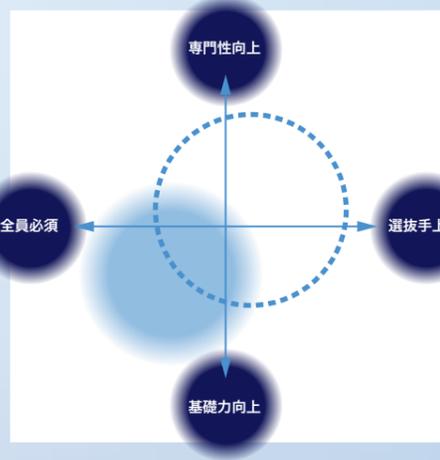
## 人財の採用・育成

経営戦略の実現には、これまで以上に幅広い専門知識や技術が求められることに加え、新しい発想や異業種との連携などによる空港機能強化や新たな領域への事業拡大を実現しうる人財が必要であることから、人財育成方針として「自ら考え挑戦する人財」の活躍を掲げています。この方針に則り、新卒採用においては、建築・理工系などの専門性や海外人財にも着目するとともに、異なる経験・能力を有する人財の中途採用も強化し、多様性を持つ中核人財の強化を図っています。研修体系においては、手上げ制のプログラムなど自律的な学びをサポートする制度を導入するなど、全員一律の研修から、DX人財育成など専門性向上や選抜型の教育研修に重点をシフトさせています。また、社員の意識・行動改革として、現在の業務における新たな改善や変革を考えワークエンゲージメントを高める「プラスワンプromotion」をグループ全体で展開するとともに、新たな発想の習得の機会として、社外出向の機会や産産・産学連携プロジェクトを実施しています。

## 研修体系のシフト

人財育成方針「自ら考え挑戦する人財」の活躍に関する指標

指標	目標年	実績
産産・産学連携等プロジェクト参加者数	毎年向上	2023年度: <b>延べ24名</b>
外部出向者数	毎年向上	2023年度: <b>21名</b>
社内アカデミー「学びROOM」参加者数	毎年向上	2023年度: <b>延べ114名</b>
社内知識習得セミナー参加者数	毎年向上	2023年度: <b>延べ370名</b>
ITパスポート取得率100%	2024年度	<b>31.0%</b> (累計取得者数: 60名)
「プラスワンプromotion」参加者数(連結)	毎年向上	2023年度: <b>252名</b>



## 社内職場環境の整備

当事業は、世界各国や日本各地とのさまざまな人の往来に支えられていることから、訪れるお客さまに安心して快適にご利用いただけるよう、従業員一人ひとりが多様な文化や価値観を受容し、お互いを尊重し合える包摂性の高い組織風土を醸成することが必要であると認識しています。また、グループ全体のグローバル化・事業拡大を図っていく上でも、多様性を認め高め合う環境が必要不可欠であるため、社内環境整備方針として「多様な人財が互いを高め合う企業風土」の構築を掲げています。この方針に則り、女性管理職比率の高水準維持や外国人・障がい者雇用などDEIを推進するとともに、若手社員による働き方改革推進活動なども実施し、働きやすく、働きがいを感じられる職場環境整備を進めています。



社内環境整備方針「多様な人財が互いを高め合う企業風土」に関する指標

指標	目標年	実績
女性管理職比率40%の維持	2027年度	2023年度実績: <b>38.8%</b>
男性育児休業取得率100%	2027年度	2023年度実績: <b>88.9%</b>
男女間賃金格差(全労働者)	毎年削減	2023年度実績: <b>84.7%</b>
男女間賃金格差(正規雇用労働者 <sup>※1</sup> )	毎年削減	2023年度実績: <b>87.2%</b>
男女間賃金格差(非正規雇用労働者 <sup>※2</sup> )	毎年削減	2023年度実績: <b>48.2%</b>
障がい者雇用率6.6%	2025年度	2023年度実績: <b>3.6%</b>
外国人社員比率	実績管理	2023年度実績: <b>2.4%</b>
中途社員の管理職登用率	実績管理	2023年度実績: <b>35.3%</b>

※1 出向者を除く ※2 部長級の嘱託社員・審議役と中途社員(障がい者雇用含む)の合算値

## 人員の確保と生産性の向上

経営戦略の実現に向け、異業種連携の研究開発拠点の運営やノウハウ事業など新たな領域への人員配置を適切に行います。これらの人員確保を含め、コロナ禍で減少した人員について、採用による増員及び適切な待遇改善による定着を図りますが、能力やエンゲージメントの向上、DX等を通じた効率化による生産性向上により、効率的な人員体制での経営戦略実現を目指します。今後、従業員サーベイなどを通じ、人財育成や社内環境整備の施策効果をPDCAサイクル化し、人的投資が人的生産性向上を通じて、収益、利益の増大や新規事業領域の拡大など経営成果に結びつく好循環を目指していきます。



		2019	2020	2021	2022	2023
社員数(単体)	(人)	① 290	264	251	272	293
人員数(連結+臨時+派遣) <sup>※1</sup>	(人)	② 5,379	4,031	3,299	3,595	4,565
営業収益(連結・旧基準) <sup>※2</sup>	(百万円)	③ 249,756	52,572	67,380	139,037	276,995
営業利益(連結)	(百万円)	④ 9,892	△59,020	△41,255	△10,579	29,527
単体一人当たり営業収益	(百万円)	③/① 861	199	268	511	945
単体一人当たり営業利益	(百万円)	④/① 34	△224	△164	△39	101
連結一人当たり営業収益	(百万円)	③/② 46	13	20	39	61
連結一人当たり営業利益	(百万円)	④/② 2	△15	△13	△3	6

※1 臨時雇用者・派遣社員については、年度末1か月間の労働時間を基に計算した人数  
 ※2 「収益認識に関する会計基準」等を2021年度の期首から適用していますが、経年比較のために旧基準で計算した営業収益とそれに係る指標を記載しています。

# サステナビリティ戦略

日本空港ビルグループは、創業以来「公共性と企業性の調和」を基本理念に掲げ、当社グループ及び社会の持続的な成長と発展を目指し事業を推進してきましたが、サステナビリティ経営のさらなる深化・浸透を図るため「サステナビリティ中期計画」を策定いたしました。経営戦略を推進するうえでの、マテリアリティ(重要課題)とKPI(重要業績評価指標)を策定し、サステナビリティ経営に向けた取り組みの実効性強化を図ります。計画については、半期に一度、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」において、実績及び進捗を確認するとともに管理・運用を行い、PDCAを実施しています。重点テーマについては分科会を設置し、協議する体制を整備しており、経営トップのリーダーシップ、専門部門の設置、社外有識者との連携を通じて、サステナビリティに対するガバナンス体制を構築しています。

2023年度においても半期に一度進捗を確認し、KPIの見直し・更新を行いました。KPIの実績については順調に推移しており、統合報告書やWEBサイトにおいて適宜適切な情報発信を実施しています。また、有識者による経営層に向けた研修や、サステナビリティに関する自主的な学びの機会の提供、定期的な社内への情報発信などにより、サステナビリティの浸透に努めています。今後も「人にも環境にもやさしい先進的空港2030」の実現に向け、事業パートナーとの連携強化やグローバルイニシアチブへの参画なども進め、事業を通じた持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



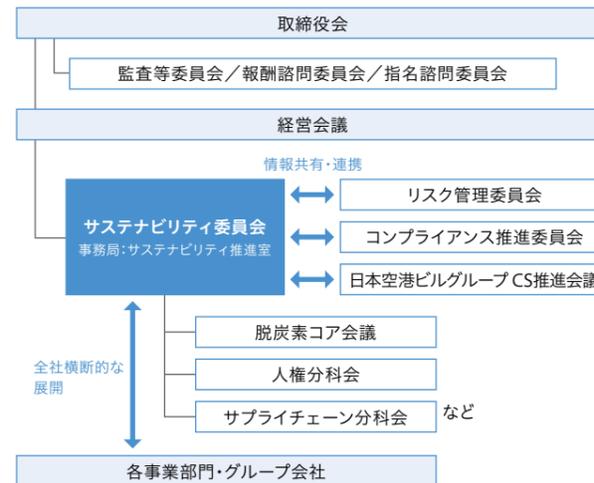
当社は健全なグローバル社会の構築に貢献するため、2024年度より世界最大のサステナビリティイニシアチブである国連グローバルコンパクト(UNGC)に参加しています。

## マテリアリティ

区分	マテリアリティ	2030年の目指す姿	貢献するSDGs
E environment	気候変動への対策	安全・安心な空港 エコエアポート	7, 12, 13
	限りある資源の有効活用	安全・安心な空港 エコエアポート	2, 14, 15
S social	安心・快適で先進的な 空港づくり	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港 快適な旅～ストレスフリー～	9, 10, 11
	地域・地方への貢献	安全・安心な空港 快適な旅～ストレスフリー～	4, 9, 11, 17
	人財育成	世界随一の“おもてなし”	4, 8
G governance	DEIの推進 及び人権の尊重	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港	5, 8, 10
	公正な事業活動の推進	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港 快適な旅～ストレスフリー～ エコエアポート	1, 4, 16
	リスク管理の強化	世界随一の“おもてなし” 安全・安心な空港 快適な旅～ストレスフリー～ エコエアポート	11

## サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進体制の全体像

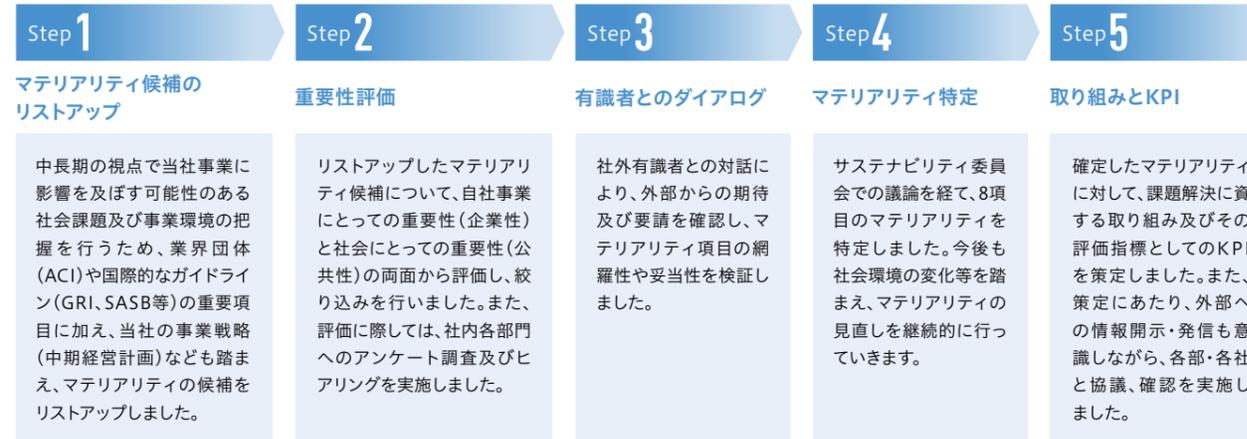


## 会議体及びワーキンググループの概要

サステナビリティ委員会

委員	委員長: 代表取締役社長 メンバー: 副社長以下の全役員(執行役員含む)
事務局	サステナビリティ推進室
開催頻度	年2回以上(2023年度は年4回実施)
審議事項 (2023年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPIの進捗管理</li> <li>TCFD提言に基づく情報開示</li> <li>優先リスクの対応状況</li> <li>人権デューデリジェンスの実施 等</li> </ul>
その他	リスク管理委員会、テーマ別ワーキンググループを設置 ・脱炭素コア会議(2023年度1回実施) ・人権分科会(2023年度5回実施) ・サプライチェーン分科会(2023年度3回実施)

## サステナビリティ戦略の策定プロセス



全文はこちらをご参照ください。サステナビリティ中期計画 [https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/medium\\_term\\_plan.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/medium_term_plan.pdf)



## 中期経営計画の戦略とマテリアリティ対応表

中期経営計画の戦略の方向性	マテリアリティ(重要課題)							
	気候変動への対策	限りある資源の有効活用	安心・快適で先進的な空港づくり	地域・地方への貢献	人財育成	DEIの推進及び人権の尊重	公正な事業活動の推進	リスク管理の強化
収益基盤の強化	再成長土台の確立 改革・イノベーション(変える)	●	●	●				
	空港事業の成長 成長・進化(伸ばす)	●	●	●				
経営基盤の強化	収益基盤の拡大 挑戦・チャレンジ(広げる)	●	●	●				
	DX・新技術活用による改善・革新			●		●		●
	組織・人財・ガバナンス					●	●	●
財務戦略							●	