

**TO BE
A WORLD
BEST AIRPORT**

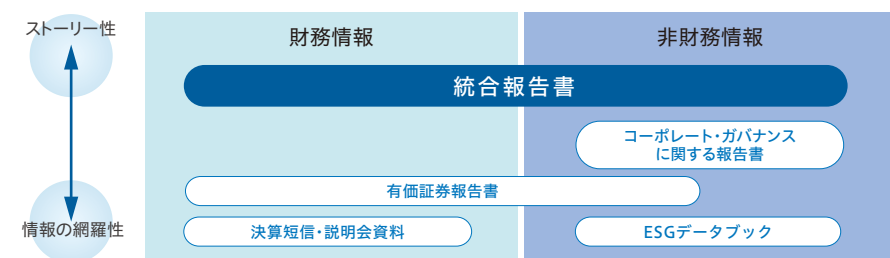


「統合報告書2026」の発行にあたって

本統合報告書は、当社グループの経営方針及び持続的な企業価値向上に向けた考え方や取り組みを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的として発行しております。

「統合報告書2026」では、羽田空港の新たな目指すべき姿である「日本の航空旅客数最大化に貢献する空港」、及び当社グループの長期ビジョン「“需要創造型”の空港の要(Anchor Role)」という2040年代のありたい姿と、その実現に向けた戦略や取り組みについて具体的に記載しております。本報告書を通じて当社グループへの理解をより一層深めていただくとともに、今後も皆さまとの対話を大切にしながら、持続的な成長と企業価値の更なる向上に努めてまいります。

情報開示体系



対象期間

2026年3月期(2025年4月～2026年3月)

※実績データに関しては2025年度を対象としましたが、一部、2025年3月以前及び2026年4月以降の活動内容を含みます。

対象組織

日本空港ビルグループ

※グループ会社は下記URLに記載しています。

https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/corporate_profile/group.html

本報告書に関するお問い合わせ

日本空港ビルディング株式会社 サステナビリティ推進室

〒144-0041 東京都大田区羽田空港3-3-2 第1旅客ターミナルビル

E-mail: sustainability@jat-co.com

Tel: 03-5757-8064

見通しに関する注意事項

本報告書には、将来に関する見通し及び計画に基づいた予測が含まれています。

実際の成果や業績などは異なる可能性があることをご承知おきください。

編集方針

「統合報告書2026」は、日本空港ビルディング株式会社が事業を通じて、どのように社会課題を解決し、持続的な企業価値を向上していくのかをお伝えするために制作・発行いたしました。制作にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考に編集しています。



CONTENTS

価値創造ストーリー

- 2 理念体系
- 3 トップメッセージ
- 9 価値創造のあゆみ
- 11 ビジネスモデル
- 12 事業概要
- 13 At a Glance
- 14 価値創造プロセス
- 15 価値創造を実現する6つの資本
- 17 ステークホルダーとの共創
- 19 株主・投資家との建設的な対話

経営戦略

- 20 中期経営計画(2022-2025年度)の振り返り
- 21 サステナビリティ中期計画(2023-2025年度)の振り返り
- 22 長期ビジョン
- 28 中期経営計画(2026-2030年度)
- 37 羽田空港の目指すべき姿の策定にあたって
- 38 財務戦略
- 42 事業戦略

基盤強化

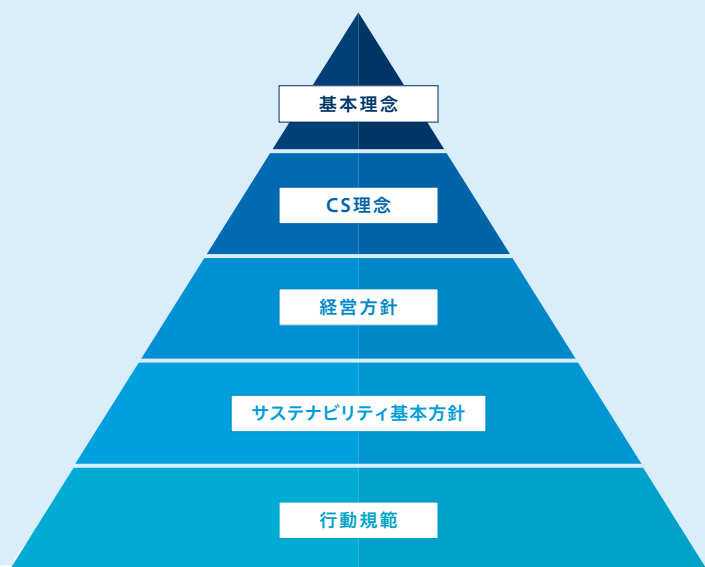
- 47 人財戦略
- 51 DX戦略
- 52 マーケティング戦略
- 53 安心・快適
- 54 先進
- 55 環境
- 59 地域社会

ガバナンス

- 61 社外取締役メッセージ
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 人権
- 76 サプライチェーンマネジメント

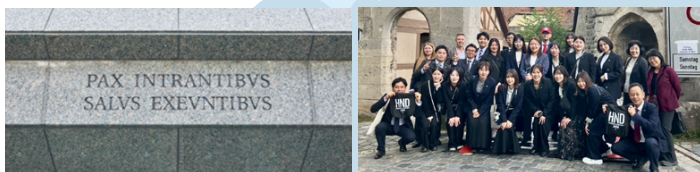
データ

- 77 財務ハイライト
- 78 非財務ハイライト
- 79 財務11カ年データ
- 80 会社情報
- 81 グループ会社一覧



CS理念浸透の取り組み

このCS理念は中世の風情を色濃く残す珠玉の城塞都市・ドイツ連邦共和国ローテンブルク市のシュピタール門に刻まれ、いまでもここを訪れる人々を静かに迎えてくれます。この理念を心に持ち続けるために、日本空港ビルグループのCS推進年間優秀受賞者とともに、毎年ローテンブルク市を訪問しています。



基本理念



公共性と企業性の調和

CS理念



訪れる人に安らぎを、去り行く人にしあわせを

PAX INTRANTIBVS SALVS EXEVNTIBVS

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

企業体質の強化およびグループ企業の総合力向上

サステナビリティ基本方針



日本空港ビルグループは、

公共性の高い旅客ターミナルの建設、管理・運営を担う民間企業として、

「公共性と企業性の調和」という基本理念を掲げています。

To Be a World Best Airport

～日本の航空旅客数最大化に貢献する空港～

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。

詳細 <https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/sustainability/themes/>

行動規範



基本理念並びに経営方針を実現するために共有すべき行動規範として、

すべての役員及び従業員一人ひとりが行動する際の行動の拠り所となる基準を示しています。

詳細 https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/corporate_profile/policy.html



代表取締役社長

田中 一仁

羽田空港の成長を、日本の成長へ。 需要を「享受する」空港から、需要を「創り出す」空港へ。 信頼を礎に、次の時代を拓く企業変革を実行します。

前中期経営計画の成果と事業環境の構造的変化

日本空港ビルデングの代表取締役社長に就任してから1年余りが経過しました。この間、私が経営の最優先課題として取り組んできたのは、新たな中期経営計画の策定と不適切事案からの信頼回復です。

2022年度から2025年度までの前中期経営計画では、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」のもと、コロナ禍前以上の収益及び企業価値の実現を目指して推進してきました。

グループ従業員の努力と、急速に回復したインバウンド需要の着実な取り込みに加え、コロナ禍での学びを活かした結果、連結当期純利益200億円、ROA(EBITDAベース)12%という主要な定量目標を、1年前倒しで達成することができました。2025年度も前年を上回る業績を収めることができました。

厳しい環境下においても、高品質なサービスで現場を支え、将来への準備を続けてくれたすべての従業員と関係者の皆さまに、改めて感謝申し上げます。

前中期経営計画は、本来であれば2021年度からの5年間の計画として策定する予定でした。しかし、当時は需要回復時期さえ見通すことができませんでした。2021年、羽田空港の旅客ターミナルからお客さまの姿がほとんど消えました。世界と日本を結ぶ玄関口が静まり返る光景を前に、

私たちは、それまで当然のように存在していた航空需要が決して約束されたものではないことを思い知らされました。それでも、空港の機能を止めることはできません。現場を守りながら、限られた人員で安全・安心、安定的な運営を継続し、業務の効率化やオペレーションの改善を進めました。需要が戻ったときに、以前よりも強い会社として立ち上がるためです。そこで2021年度を、まず会社を守り抜き、需要回復後の姿を考え抜くための1年と位置付け、その準備を経て4年間の計画を始動しました。誰もいない旅客ターミナルで積み重ねた改善や効率化が、需要回復時の運営力と収益力につながったことは、困難な環境にあっても未来への準備を止めない当社グループの力を示したものだと思っております。しかし、業績の回復は、私たちに安堵だけをもたらしたわけではありません。むしろ、「航空需要が回復し、羽田空港が再び賑わうだけで、私たちの役割は果たせるのか。」という問いを突き付けました。

羽田空港の発着枠は物理的な上限に近づいています。さらに、外部環境においては、中国における渡航自粛の動きや、中東情勢をはじめとする地政学的リスクの高まりなど、私たちの事業を左右する不確実性は常態化しています。これまでのように、便数と旅客数の増加によって生まれる需要を受け止めるだけでは、持続的な成長を描くことはできません。

トップメッセージ

コロナ禍の経験から私たちが学んだのは、こうした環境変化やリスクは一過性のもではなく、もはや常に存在する前提として経営に組み込まなければならないということです。加えて当社の業績は、地政学リスクや原油価格、為替水準、航空会社の運航状況といった外部環境に左右されやすいという構造的な特性を持っています。この変動性を直視した上で、いかなる環境下でも安定的に事業を運営できる体質へ変わる必要があります。

コロナ禍からの回復を成し遂げた今こそ、回復の先にある成長の仕組みそのものを変えなければならない。これが、新たな長期ビジョンと中期経営計画を策定した出発点です。

未来を語る前に、果たさなければならない責任

そして、この1年間、私が経営の最優先課題として取り組んできたもう一つの点は、不適切事案からの信頼回復です。「信頼回復なくして企業の存続はない」という危機感を持ち、役職員が一丸となって再発防止とコンプライアンスの徹底に向き合ってきました。

具体的には、ガバナンスやリスクマネジメントに関わる制度設計や仕組みづくりに注力し、取締役会や監査等委員会の機能強化、内部監査の充実、独立性を担保した法務・コンプライアンス室の新設、社内の人間関係や利害関係から切り離された通報窓口として、独立した社外の弁護士事務所や監査等委員に直接通報・相談ができる仕組みの整備など、制度と組織の改革を進めてきました。

コンプライアンス研修などを通じて従業員の意識向上を図り（気づける）、社外の監査等委員への直接通報ルートを整備したことで（言える）、過去と比較しても通報件数は相当程度増加しています。さらに、コンプライアンス推進委員会などの場を通じて、発生した事象の根本的な原因を経営の

立場から深掘りし、未然防止に向けた議論を重ねる体制（話し合える）を動かしてきました。

しかし、制度を整えることは、信頼回復の入り口にすぎません。本当に変えなければならないのは、日々の仕事の中で、社員一人ひとりが違和感や問題に「気づけること」、ためらわずに「言えること」、そして立場を越えて「話し合えること」が当たり前になる企業文化です。

安全や信頼の維持・回復に向けては、社員の意識や行動を変革する組織風土づくりが必要です。ガバナンスなどの仕組みを実効性あるものにするには、制度を整えるだけでなく、社員一人ひとりが法令遵守や内部統制を業務の根幹として捉え直すことが不可欠です。不適切な事案が発生していないかチェックするだけでなく、日々のコミュニケーションの中で事象になる前に解決を図れる健全な職場環境を作ることが重要です。

通報件数が増えたことは、声を上げられる環境が整ってきた成果である一方、職場の対話によって未然に解決すべき課題がなお残っていることの表れでもあります。

組織風土の改革に終わりはありません。私は、経営の舵取りを担う限り、この課題から目をそらすことなく、最優先で取り組み続けます。

私は本来、強い言葉だけで周囲を引っ張る経営者ではありません。多くの意見を聞き、対話を重ね、納得を作りながら前へ進むことを大切にしてきました。しかし、信頼回復と不祥事からの脱却において、トップが守るべき一線を明確に示し、自ら責任を負って改革を進める。この点については、強いリーダーシップを発揮し続けます。同時に、私は、信頼回復と未来への企業変革は、別々の課題ではないと考えています。問題を率直に語り、異なる意見に耳を傾け、より良い答えをともに探す文化がなければ、不祥事を未然に防ぐことも、新しい価値を生み出すこともできません。「気づけ

る、言える、話し合える」組織は、守りのためだけではなく、挑戦を生み出すための土台でもあるのです。

また、ガバナンス体制の強化は、信頼される企業グループを目指す当社にとって、非常に重要な経営課題です。意思決定における透明性と迅速性の両立、取締役会における議論の活性化、次代を担う経営人財の育成など、さまざまなガバナンス課題に対処しています。特に、指名諮問委員会の機能強化を含む「後継者育成システム」のマネジメントに注力しています。引き続き、グループガバナンスの強化に取り組み、健全で円滑な企業運営に努めていく考えです。

会社設立の原点が、未来の進む方向を示した

新たな中期経営計画の策定にあたり、量的拡大の限界の前に、私たちは、「日本空港ビルデングは何のために存在するのか」「羽田空港がどのような立ち位置でいるべきか」という根源的な問いに立ち返り、社員たちが将来を見据えて行動ができるよう、長期的な視野に立ったビジョンの再設定から着手しました。

この目指すべき姿・長期ビジョンは、当社グループが目指す未来の方向性を示すものであると同時に、1953年の創業以来受け継いできた使命、原点へと回帰することを意味しています。

当社は、1953年、羽田空港が米国から返還された翌年に設立されました。国の財政が窮乏する中、日本の発展に不可欠な旅客ターミナルを民間資本で建設・運営するという国の要請に応え、先人たちが財界に広く出資を募り、日本の航空復興と発展を支える会社として日本空港ビルデング株式会社は誕生しました。

その後も、国の航空政策や成田空港をはじめとする他空港との役割分担など、時代ごとに求められる役割と向き合い

トップメッセージ

ながら、日本の空の玄関口である羽田空港を支え続けてきました。

社名に「羽田」ではなく「日本」を掲げているのは、単に一つの旅客ターミナルを運営する会社ではなく、日本の航空の発展に貢献するという私たちの変わることのない使命であると、私は考えています。

民間企業として収益を生み出し、その力を空港機能やサービスの向上に再投資することで、公共的な使命を果たす。「公共性と企業性の調和」は、創業以来、当社の事業そのものに組み込まれてきた理念です。

私たちの変わることのないこの創業の精神を未来へとつなぐものこそが、「日本の航空旅客数最大化に貢献する空港」という目指すべき姿です。

現在、羽田空港は年間約9,000万人ものお客さまにご利用いただく日本の玄関口です。社会情勢を踏まえても羽田空港の需要が大幅に下がることは想定しづらい状況にあります。この恵まれた基盤を、羽田空港だけの成長にとどめてよいはずはありません。

羽田空港が持つ旅客接点、国内外のネットワーク、データ、

運営ノウハウ、そして多様なパートナーとの関係を、日本全国の航空需要と地域の活力につなげる。それこそが、今の時代に私たちが果たすべき「公共性と企業性の調和」であると考えます。

新たな長期ビジョン策定にあたっては、経営陣だけで答えを決めるのではなく、次代の当社グループを担う社員によるプロジェクトチームを立ち上げました。若い社員たちが事業環境や未来の在り方を議論し、役員との対話を重ね、取締役会でも時間をかけて検討しました。経営陣が用意した結論を社員に説明したわけではありません。現場の問題意識と未来への志を起点に、世代や役職を越えて議論し、会社として進む方向をともに作りました。

そうした過程を経て導き出したのが、目指すべき姿「日本の航空旅客数最大化に貢献する空港」と、長期ビジョン「“需要創造型”の空港の要 (Anchor Role)」です。

これは、まったく新しい方向へ進む宣言であると同時に、当社が本来担ってきた使命を、現代の環境に合わせて再定義するものです。

需要を享ける会社から、需要を創る会社へ

当社グループのこれまでの成長は、国の航空政策の進展や羽田空港の機能拡大、航空需要の増加を確実に受け止め、安全・安心、安定的な運営と質の高いサービスを提供することで実現してきました。それは私たちの大きな強みであり、今後も決しておろそかにしてはなりません。

一方で、発着枠が上限に近づき、外部環境の変動が常態化する中、与えられた需要を高い品質で受け止めるだけでは、次の成長は生まれません。私たち自身が、お客さまや地域、パートナーに働きかけ、新たな移動、新たな体験、新たな事業機会を創り出す企業へ変わる必要があります。

そのために、三つの転換を進めます。

一つ目は、“需要享受型”から“需要創造型”への転換です。これまでのように与えられた需要を受け止める“需要享受型”の姿勢から、当社グループ自らが能動的に働きかけて新たな需要を創り出す“需要創造型”へと、マインド及び行動を変革していかなければなりません。

二つ目は、個々の事業者や施設の「個別最適」から、羽田空港全体の「全体最適」への転換です。

羽田空港旅客ターミナルという特定の空間における「個別最適」を脱し、羽田空港全体の運用効率を高める「全体最適」を追求していくことです。

三つ目は、羽田空港の中だけで価値を完結させるのではなく、「羽田空港から日本全国の地域へ」と価値創造の範囲を拡げる転換です。

日本全国の地方空港や地域社会、多様なビジネスパートナーと連携し、羽田空港の乗継機能を強化してインバウンド需要の恩恵を日本全国へ還流させる。こうした取り組みを通じて全国の航空需要を創出する「“需要創造型”の空港の要 (Anchor Role)」となり、国内線ネットワーク全体の価値向上に貢献していくことこそが、当社グループの果たすべき使命であると考えます。

2026年度から2030年度までの新中期経営計画は、この長期ビジョンを現実にする最初の5年間です。私たちはこの期間を「企業変革期」と位置付けました。

事業の仕組みだけではなく、組織、人財、企業風土、デジタル基盤、資本の使い方までを一体として変える。従来の延長線上で業績目標を積み上げる計画ではなく、次の成長を生み出す経営モデルへ移行するための計画です。

全社員に向けたメッセージにおいても企業変革の重要性を強調し、会社を変えるためには社員一人ひとりの意識と行動の変革が必要であることを訴えてきました。グループ



トップメッセージ

全従業員約3,000名へ浸透させるため、引き続きプロジェクトチームのメンバーを筆頭に、経営層も一体となって取り組んでまいります。

また、長期ビジョンの実現に向けて、当社グループが優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を見直し、具体的なKPIを策定しました。目指すべき姿を掲げるだけでなく、戦略と社会課題を結び、進捗を測り、結果を開示し、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて改善する。変革を言葉で終わらせないための規律を、経営の中に組み込んでいます。

空港で「時間」を創り、日本に「移動」を創る

企業変革の中核となるのが、当社が主導する「TAM(Total Airport Management: トータル・エアポート・マネジメント)」の実現です。

羽田空港では、航空会社、行政、交通事業者、空港運営会社など、多くの関係者がそれぞれの立場で最適化を進めてきました。しかし、個々の努力が個別最適にとどまれば、混雑、待ち時間、定時性、運航効率といった空港全体の課題を根本から解決することはできません。

TAM構想とは、空港に関わる関係者がデータと情報を共有し、共通のKPIを持ち、空港全体の最適化に取り組む考え方です。

すでに、バス会社、航空会社、空港が連携し、運航情報や搭乗人数とアルゴリズムを組み合わせたランプバスの配車最適化など具体的な実績が生まれています。こうした成果を一つずつ積み重ね、2030年に向けてこのTAM構想をしっかりと形にし、空港全体へ広げていきます。

この全体最適によって、飛行機に乗るまで、到着してからお帰りになるまでがスムーズになることで、お客さまが空港内で安心して自由に過ごせる時間が生まれる。私たちは

それを「価値時間」と呼んでいます。価値時間が増えれば、お客さまは、食事や買い物、サービス、文化体験をより豊かに楽しむことができます。私たちは、変化する旅客属性や一人ひとりのニーズを捉え、空港で過ごす時間そのものの価値を高めます。それは顧客体験の向上であると同時に、旅客一人当たり、ターミナル面積当たりの収益力を高め、将来への投資原資を生み出すことにもつながります。

国内線ではリモートワークの定着などを背景にビジネス需要は減少傾向にあり、国内線・国際線ともにレジャー目的のお客さまの比率が高まっています。インバウンドも、中国からのお客さまが減少する一方、欧米やアジアのほかの国々からのお客さまがそれを補って増加しており、需要の構成そのものが大きく変化してきています。

ビジネスの方であれば出張先へのお手土産を買う需要が大きく、レジャーの方であればご出発前にレストランで食事をされることが多いというように、消費行動には違いがあります。また一口にインバウンドと言っても、国や地域によって商品や食事に対する嗜好は同じではありません。

従来経験だけで一律の商品やサービスを提供するのではなく、旅行目的、年代、国・地域などによる違いを丁寧に理解し、店舗、商品、メニュー、サービスを機動的に変えていく必要があります。顧客理解を深め、選択肢を広げ、心が動く体験を生み出すことが、需要創造の第一歩です。

「日本の航空旅客数最大化に貢献する空港」という目指すべき姿を実現するためには、羽田空港内にとどまらず、さまざまな地域との連携が重要となります。

そのために、TAMを支えるデータ基盤を「空港OS(Operating System)」へ発展させます。お客さまの属性、人流・動線データ、フライト利用、購買行動などのデータを、個人情報保護に十分配慮しながら、統合・分析し、空港運営の効率化だけでなく、まだ顕在化していないニーズや移動の可能

性を発見していきます。

航空会社のデータや人流データを掛け合わせ、「どのような属性のお客さまが、どこへ向かっているのか」をきめ細かく分析することで、日本各地への需要の創出や地域の魅力発信が可能となります。各地の自治体や地方空港、旅行会社とこれを共有・活用していくことで「空港OS」をさらにバージョンアップしていきます。

空港OSは、羽田空港を効率的に運営するためだけのシステムではなく、日本の移動需要を創造するための基盤です。将来的には、羽田空港と成田空港を含む首都圏空港の連携、地方空港とのネットワーク、二次交通や観光サービスとの接続へと視野を広げ、空港の中で完結していた情報と体験を、旅全体の価値へつなげていきます。

また、「羽田産直館」をはじめとする地域との接点も、単なる物販の場ではなく、「あの地域へ、飛行機で行ってみよう」と次の旅への関心を育てる場として磨いていきます。

加えて、空港という巨大なインフラを預かる事業者として、脱炭素化への対応は避けて通れない経営課題です。当社グループは、「空港GX」をTAMと並ぶ共創の柱と位置付け、国、航空会社、エネルギー事業者などと連携して、省エネルギー化、再生可能エネルギーの導入を進めます。航空



羽田空港初、木造・鉄骨ハイブリッド構造のT1北側サテライト(2026年9月1日供用開始)

トップメッセージ

ネットワークの成長と脱炭素化を対立する課題として捉えるのではなく、技術と共創によって両立させることも、空港を預かる私たちの責任です。

変革の主役は、現場で働く一人ひとり

どれほど優れた戦略やシステムを掲げても、それだけで会社は変わりません。企業変革を実行するのは、人です。

羽田空港は、SKYTRAX社の「World Airport Awards 2026」において3部門で世界第1位、空港の総合評価「World's Best Airports」部門で世界第3位を獲得しました。この世界的な評価は、当社グループだけの成果ではありません。国の機関、航空会社、テナント、警備会社、清掃会社をはじめ、24時間365日、羽田空港を支える数万人のプロフェッショナルが、それぞれの持ち場で誇りを持ち、日々改善を積み重ねてきた結果です。

羽田空港の最大の強みは、施設の大きさや華やかさだけではなく、現場に蓄積された知恵と、お客さまを想う人の力にあります。この力を、個々の持ち場にとどめず、空港全体、さらには日本全国の価値創造へとつなげることが、当社の役割です。

当社のCS推進室をハブとして、所属企業や組織の垣根を越え、「どうすれば羽田空港をお客さまにとってより安全で快適な空間にできるか」という共通の問いを持ち、対話と改善を積み重ねてきました。この共創の文化は、TAMや需要創造を実現する上でも、かけがえのない基盤になります。一方で、「需要を享受する」意識から「自ら需要を創造する」意識への転換は、容易ではありません。長年の経験や前例は、安全と品質を支える大切な資産ですが、それが新しい挑戦を止める理由になってはなりません。現場から生まれた提案に対し、できない理由を並べるのではなく、どうすれ

ば実現できるかを考える。失敗を責めるのではなく、そこから学び、次の挑戦に活かす。減点主義から挑戦を後押しする文化へ変わることが不可欠です。

長期ビジョン策定プロジェクトや採用面接の場で、社員たちの熱い志に触れることが多くありました。人材育成においては、彼らの想いや個々の力をグループ全体の価値拡大につなげられる組織・企業風土づくりが重要であると感じています。私が人的資本経営において重視するのは、施策を実施したという事実ではなく、その先にどのような成果が生まれたかという「アウトカム」です。社員がビジョンに共感し、自ら行動し、仕事を通じて成長を実感する。その成長が生産性と企業価値の向上につながり、会社の成長がさらに社員の挑戦機会を広げる。この好循環を作ることが、人材戦略の目標です。

エンゲージメントとは、単に社員の待遇に対する満足度を測る指標ではありません。社員と会社が互いに価値を生み、互いの成長を支える関係を築けているかを測るものです。結果を丁寧に分析し、働き方、人材配置、育成、評価の改善につなげます。

そして、「後継者育成システム」の構築、指名諮問委員会の機能強化、DX人材を含む専門性の向上、エンゲージメントの継続的な把握と改善を通じて、次代の経営と現場を担う人材を育てます。ガバナンス強化と挑戦する組織風土は、相反するものではありません。透明性と規律があるからこそ、社員は安心して挑戦することができます。

将来への投資を可能にする、稼ぐ力と資本の規律

日本政府は2030年の訪日外国人旅行者数6,000万人、旅行消費額15兆円という目標を掲げています。これに伴い、成田空港における滑走路延伸や新滑走路の建設など機能

強化に向けた動きが進められており、首都圏空港（羽田・成田）全体で年間発着回数100万回という世界が見えつつあります。

羽田空港では、国際線を中心にターミナル容量の制約が顕在化しています。国際線事業を手掛ける東京国際空港ターミナル株式会社（TIAT）は、当社が代表企業となり2006年に設立され、2010年より第3ターミナルの供用を開始しました。TIAT設立から20年が経過した現在、国際線旅客数は当初の計画から約4倍に増加しています。第4滑走路の供用などに伴い国際線旅客数は増え続け、2020年には第2ターミナルへの国際線機能の展開などによって対応してきましたが、将来需要を見据えれば、さらに踏み込んだ機能強化が必要です。

第2ターミナル国際線機能の拡張、首都高速道路を跨ぐ第1ターミナルと第2ターミナルの接続、第1ターミナルの国際線の検討、さらに、国内線・国際線の機能配置を含む将来の旅客ターミナルの在り方など2030年以降を見据えた大規模な検討を進めなければなりません。

こうした未来を実現するには、長期にわたる工事と巨額の設備投資に耐えられる財務基盤が欠かせません。

新中期経営計画の5年間は、次の大規模投資に備えて、キャッシュ・フロー創出力を徹底的に高める期間でもあります。想定するキャッシュイン3,500億円+ α のうち1,000億円程度を、大規模改修、空港OS、既存施設のバリューアップ、店舗改装、周辺開発などの成長投資に振り向ける計画です。

DXについては、これまでも一定程度の投資をしながら、さまざまな取り組みを進めてきました。2024年度、2025年度と2期連続で好業績を残すことができたことも、DXを通じて業務の効率化や空港運営の高度化を進めてきた成果であると受け止めています。

トップメッセージ

経営基盤の高度化に向け、デジタル技術の活用は今後さらに注力すべきものと考えており、DX投資を重要な柱と位置付けています。一方で、高度化するサイバーセキュリティへの対応やデータガバナンスといったリスク管理を確実に講じ、攻めと守りの両輪でデジタル領域に対応していきます。この5年間は、2025年に実施した第2ターミナル本館と北側サテライトの接続工事や、2026年の第1ターミナル北側サテライトの増築工事のような大規模改修は発生せず、次の大型投資は2030年前後から開始する見通しです。したがって新中計期間は、将来投資に備えてキャッシュ・フローを創出・蓄積する期間と位置付けています。

同時に、株主の皆さまへの利益還元を重視し、安定的かつ継続的な配当と、着実な利益成長や自己株式の取得も含め、5年平均の総還元性向は50%以上を目標としています。高い収益力を持続的に生み出し、成長投資と株主還元を両立する資本規律こそが、当社の企業価値を支えます。

資本市場から寄せられているのは、羽田空港という資産への評価だけではなく、そこから将来どのような成長を生み出すのかという期待です。私自身が投資家の皆さまと直接対話し、長期ビジョンの背景と進捗を自らの言葉で説明しています。概念への共感だけでなく、具体的な成果を一つずつ示し、市場の期待を確信へ変えることも、経営の重要な責務です。

変革への約束

日本空港ビルデングは、単なる旅客ターミナルの運営会社ではなく、日本全国の社会課題解決を意識している企業グループだと思っています。

当社の基本理念である「公共性と企業性の調和」とは、公共的使命を果たしながら企業収益を上げていくことであり、

それ自体が社会課題の解決に直結しています。

私たちは、まだ変革を成し遂げたわけではありません。新たな長期ビジョンと中期経営計画は、未来への答えではなく、未来に向けて私たちが選んだ進路です。

だからこそ、理念や美しい言葉だけで終わらせてはなりません。長期ビジョンと事業戦略、マテリアリティ、人的資本、DX、空港GX、ガバナンス、キャピタルアロケーションを一つの価値創造ストーリーとして結び、具体的なKPIを定め、進捗を測定し、開示していきます。ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、私たちの考えを磨き、必要であれば軌道を修正しながら、実績を積み上げていきます。

本報告書では、なぜ私たちが“需要創造型”への転換を選んだのか、その変革をどのような事業と経営基盤で実現するのか、そして社会的価値と経済的価値をどのように循環させていくのかを、具体的にお示ししています。TAMと空港OSが描く空港運営の未来、地域との共創、変革を担う人財、サステナビリティに向けた取り組み、将来投資と株主還元の考え方を、ぜひ続くページでご覧いただきたいと思います。読み進めていただく中で、私たちの戦略に対する期待だけでなく、厳しい問いや率直なご意見もお寄せいただきたいと考えています。その対話が、変革をより確かなものにすると思っています。

日本空港ビルデングの真の強みは、羽田空港という唯一無二の事業基盤だけではありません。日本の玄関口を守り続けてきた人の力と、公共的使命を果たすことが企業の成長につながる独自のビジネスモデルにあります。

民間企業として稼ぐ力を高め、その力を空港の安全、利便性、サービス、地域連携、脱炭素化、そして日本の航空ネットワークの発展へ再投資する。そこで生まれた社会的価値が、新たな移動と当社の成長を生み出す。この好循環を、私たちは次の時代にふさわしい形へと進化させます。

変革には、時間も、困難も伴います。しかし、発着枠の限界や不確実な外部環境を、成長を諦める理由にはしません。制約があるからこそ、知恵と技術と共創によって、新しい価値を創り出す。それが私たちの挑戦です。

信頼をすべての土台とし、社員一人ひとりとともに、私自身が先頭に立って変革を実行します。計画を発表することよりも、現場で一つの行動が変わり、一つの成果が生まれ、それが次の挑戦へつながることを重視します。TAMの実証、空港OSの構築、地域との共創、組織風土の改革、人的資本への投資を、目に見える実績として積み重ねていきます。株主・投資家の皆さまには、当社グループが掲げる将来の目指すべき姿をご理解いただき、そこに賛同していただけるよう対話を重ねながら、歩みを進めていきたいと考えています。グループ社員、そして羽田空港の事業に携わっている皆さまとともに、現場の志と価値創造を大切にしながら、「日本の航空旅客数最大化に貢献する空港」、「“需要創造型”の空港の要(Anchor Role)」を目指してまいります。ステークホルダーの皆さまには引き続き、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



価値創造のあゆみ

創業時から受け継がれるフロンティアスピリットと基本理念

フロンティアとは、「未開拓地」を指す言葉。開港当時の羽田はまさにフロンティアでした。

創業時から、基本理念「公共性と企業性の調和」のもと、私たちは新たな挑戦を続けています。



初代会長 郷古 潔



初代社長 秋山 龍

1953-1962

日本の空の玄関口づくりへの挑戦

公共性と企業性の両立

旅客ターミナル事業において物販・飲食店舗運営のほか、レンタカー事業など多くが日本初となる付帯事業収入により、旅客ターミナル運営の維持管理経費を賄うとともに低廉な家賃を提供し、航空業界の発展を支えた。



羽田空港旅客ターミナル開館
東京でも有数の人気スポットへ発展



日本初のレンタカー業務開始

1963-1982

航空需要拡大を支える経営多角化への挑戦

公共の要請に応える企業の収益力

航空需要の拡大に対応し、有料呼出駐車場の供用やT-CAT※の整備、成田空港関連事業への参画など空港サービスの拡充と経営の多角化を推進。利用者利便の向上と安定した旅客ターミナル運営を実現し、日本の航空輸送の発展を支えた。



東京オリンピック開催に向け
整備された国際線ターミナル
旅客ターミナルの規模は2倍強に拡大



国内初の「免税店」運営
東京オリンピック開催を控え、
規模を拡大し装いを新たに

※T-CAT:「東京シティエアーミナル」の略

1983-2004

空港基盤の成長への挑戦

公共の目的に貢献する企業の創造性

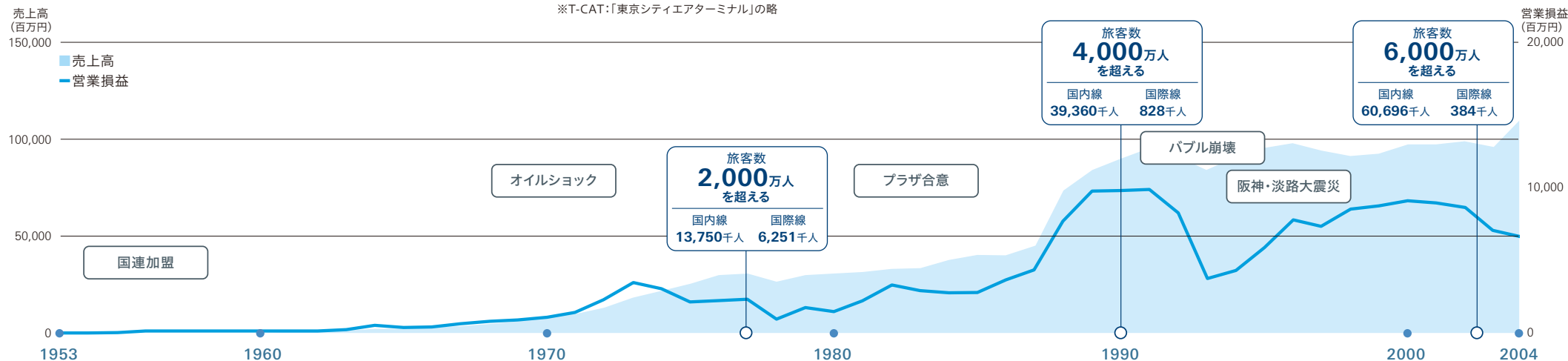
羽田空港沖合展開事業に対応し、第1ターミナル「ビッグバード」を供用開始。続いて第2ターミナルを整備し、国内線初となる出発・到着コンコース分離方式を導入。いずれにおいても、バリアフリー化や先進設備の採用など新たな価値創出に挑戦し、安全・安心で快適な空港づくりを通じて羽田空港の発展を支えた。



第1ターミナル供用開始



第2ターミナル内観



挑戦の
系譜

基本理念
の体现

2005-2020

世界をつなぐ交流拠点への挑戦

交流拠点としての価値向上

羽田空港の再国際化を支え、人・モノ・文化が行き交う交流拠点としての機能強化を推進。グリーン電力導入や保育園設置など社会的責任を果たすとともに、蓄積した空港運営のノウハウを第3ターミナルのPFI事業や国内外の空港運営へ展開し、空港の価値向上と国際競争力の強化に貢献した。



第3ターミナル(PFI事業)供用開始



新ウランバトル国際空港旅客ターミナル
運営改善を通じて空港の利便性と収益性を向上

2021-2025

社会課題解決と持続的成長への挑戦

多様な主体との共創

年間約9,000万人超が利用する羽田空港という場における事業活動を通じ、コロナ禍という未曾有の環境変化への対応を進めながら、日本各地の文化・産業の魅力発信による地域活性化や、脱炭素化・資源循環、デジタル・ロボット技術の活用などに取り組み、人にも環境にもやさしい事業運営を再構築し、さまざまな社会課題の解決に貢献する。



terminal.0 HANEDAの開業



第2ターミナル北側サテライト

2026以降

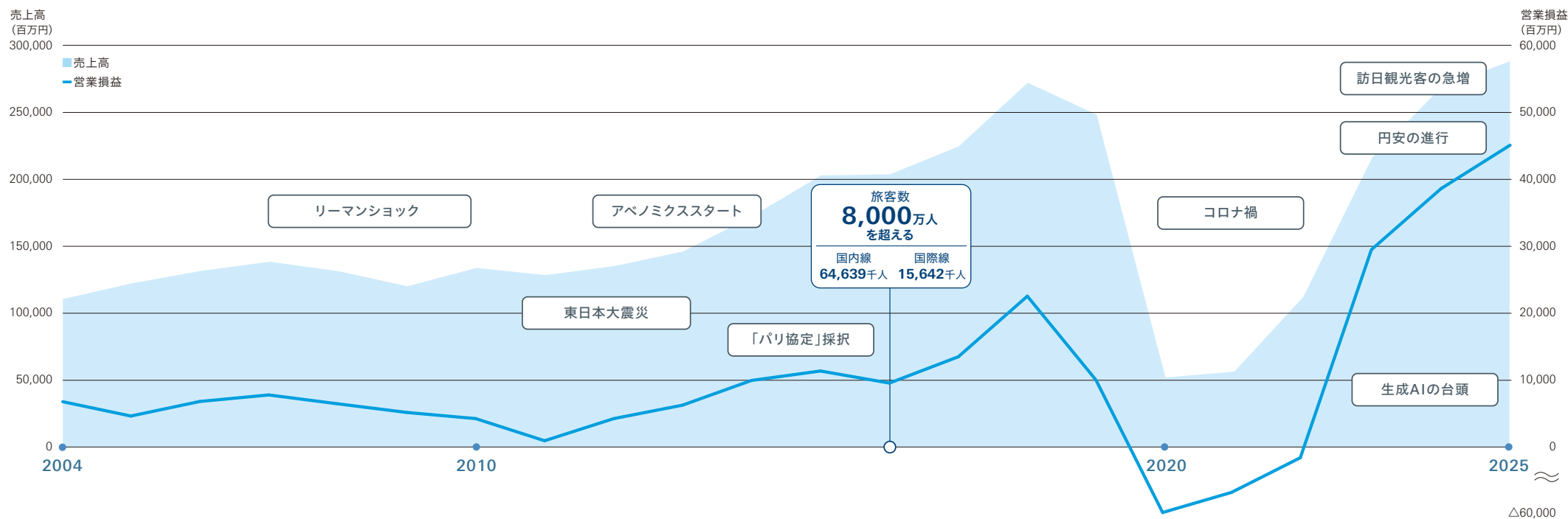
空港を起点とした価値共創への挑戦

多様な主体をつなぐ価値創造

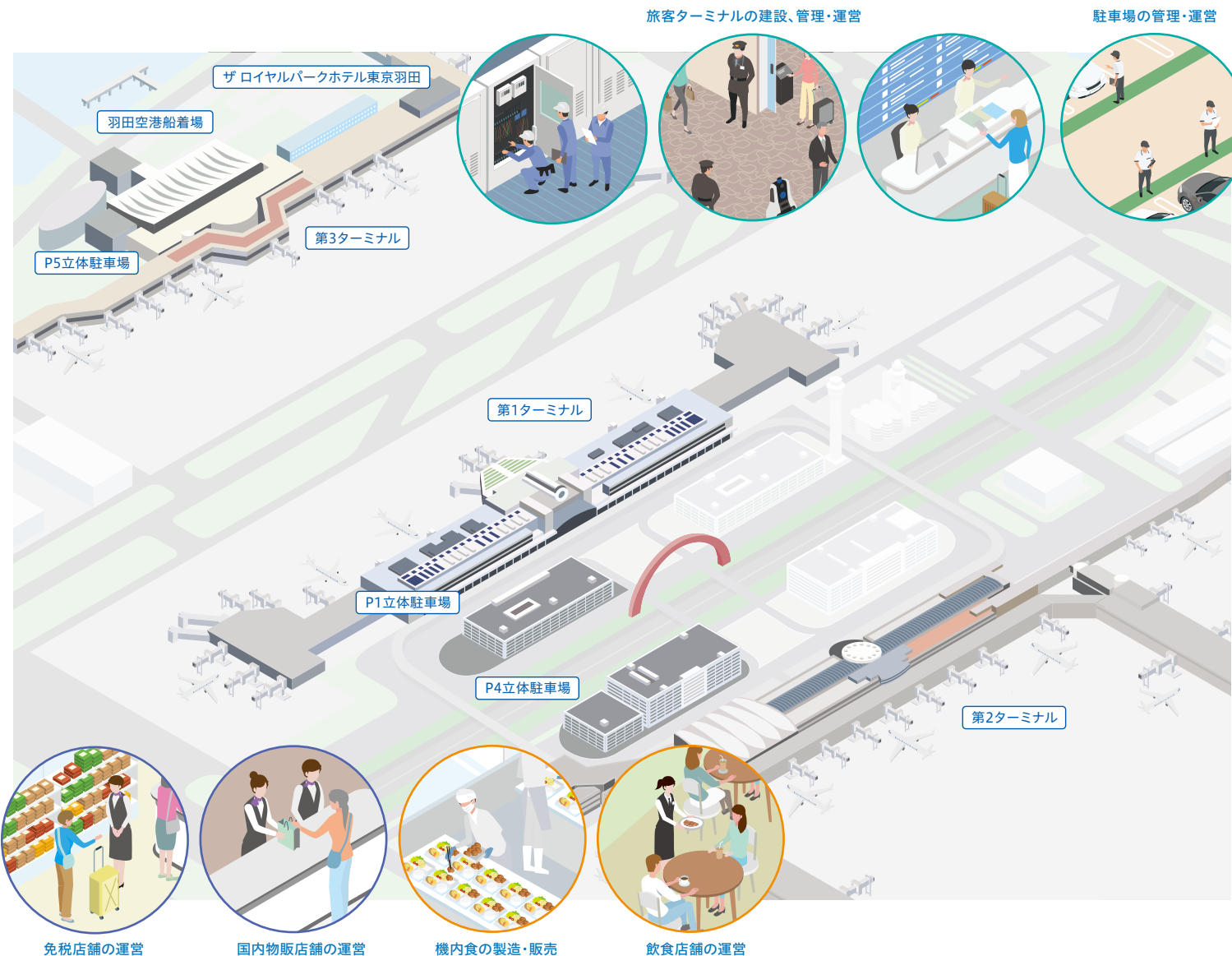
羽田空港を核として、航空会社、地域社会、パートナーなど多様なステークホルダーとの連携を深化。社会課題の解決と新たな需要創出を通じ、持続的な成長と社会価値の向上に貢献していく。



第1ターミナル北側サテライト



私たち日本空港ビルグループは、空港法に基づく空港機能施設事業者としての指定を受け、羽田空港第1・第2・第3ターミナル及びP1・P4・P5駐車場を管理・運営する企業です。事務室などの不動産賃貸に加え、空港内店舗における物品販売（食料品含む）、飲食店舗の運営、機内食の製造・販売や旅行サービスの提供などを行っています。また、成田空港等の拠点空港においても、物品販売や飲食サービス（機内食の製造・販売等含む）を提供しているほか、空港外に保有する社有地を活用した事業や、長年培ってきた経験・ノウハウを活かした新たな事業展開にも取り組んでいます。



質の高いサービスを、
国内外の空港へ展開しています。

海外空港運営参画

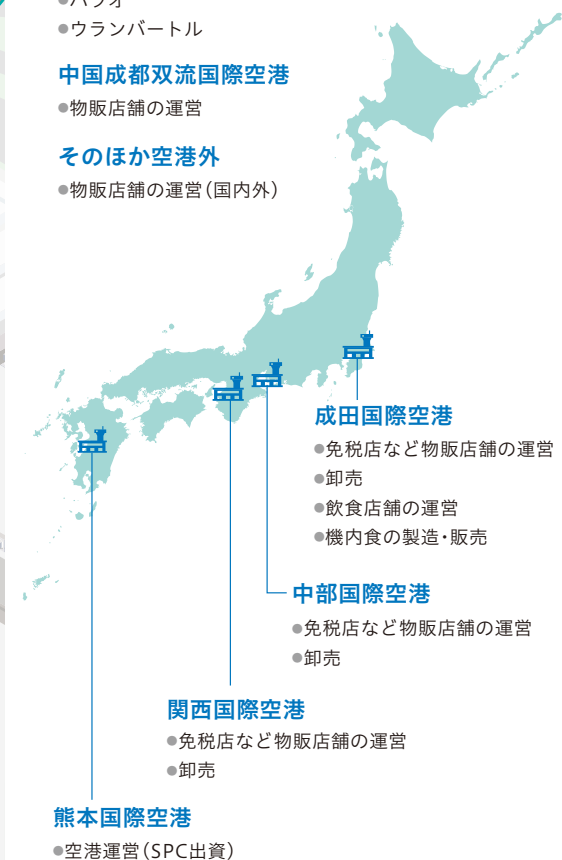
- パラオ
- ウランバートル

中国成都双流国際空港

- 物販店舗の運営

そのほか空港外

- 物販店舗の運営（国内外）



施設管理運営業

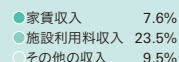
公共性の高い旅客ターミナルの運営会社として、絶対安全を確立するとともにサービスレベルの向上を目指します。

関連するグループ会社

東京国際空港ターミナル株式会社
日本空港テクノ株式会社
羽田エアポートセキュリティ株式会社
株式会社櫻商会
株式会社ビッグウイング
羽田旅客サービス株式会社
ジャパン・エアポート・グランドハンドリング株式会社
株式会社羽田未来総合研究所



セグメント別売上構成比
施設管理運営業
40.6%



旅客ターミナルの建設・管理・運営

旅客ターミナルの拡張・改修をはじめ、施設や設備の保守管理、環境整備、警備などを行っています。

不動産の賃貸

航空運送事業者及び空港構内営業者へ、事務室や店舗などの不動産賃貸を行っています。

駐車場の管理・運営

P1・P4・P5立体駐車場及び、場内の個室スペースやペットホテル、電気自動車の充電スタンドなどの設置、管理・運営を行っています。

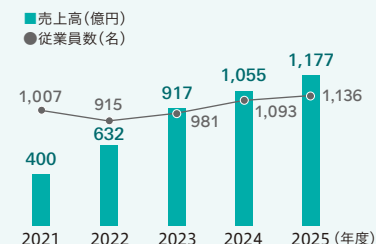
羽田空港船着場の管理・運営

羽田空港船着場の管理・運営を行っています。平時は遊覧船のクルージングをお楽しみいただけるほか、災害時には水上輸送ルートとしての役割を果たします。

2025年度売上高

1,177 億円

従業員数 1,136 名

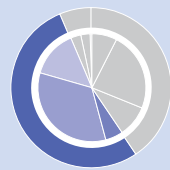


物品販売業

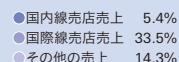
顧客第一主義をモットーに、より魅力ある充実した品揃えでお客さまをお迎えします。

関連するグループ会社

株式会社羽田エアポートエンタープライズ
国際協商株式会社
株式会社日本空港ロジテム
羽双(成都)商貿有限公司
株式会社浜真
株式会社Japan Duty Free Fa-So-La三越伊勢丹
Air BIC株式会社



セグメント別売上構成比
物品販売業
53.2%



国内物販店舗の運営

食品・雑貨を中心とした物販店舗を展開しています。ビジネスからレジャーまで、すべてのお客さまに満足いただける品揃えと、厳選された話題の商品をお届けします。

免税店舗の運営

香水・化粧品や酒類など幅広く扱う免税店舗(運営受託を含む)を展開しています。国内外の一流ブランドを多く取り揃え、上質な商品を提供します。

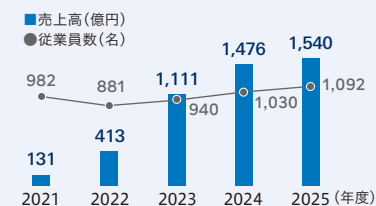
免税品などの卸売

国内初の免税店舗展開時より拡大し続けた仕入れルートと安定した商品供給力で、全国各地の空港へ良質かつ多様な商品を卸しています。

2025年度売上高

1,540 億円

従業員数 1,092 名

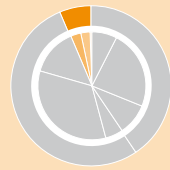


飲食業

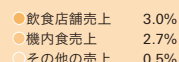
顧客第一主義をモットーに、「和のおもてなし」でお客さまに食の場を提供します。

関連するグループ会社

東京エアポートレストラン株式会社
コスモ企業株式会社
LANI KE AKUA PACIFIC, INC.
会館開発株式会社



セグメント別売上構成比
飲食業
6.2%



飲食店舗の運営

お客さま個々のシーンに合わせてご利用いただけるよう、ファストフードから和洋中の本格レストランまで、さまざまな飲食店舗を展開しています。

機内食の製造・販売

「美味しさ」にこだわったメニューを国際線航空会社とともに開発し、安全で美味しく、お客さまにお楽しみいただける機内食として提供しています。

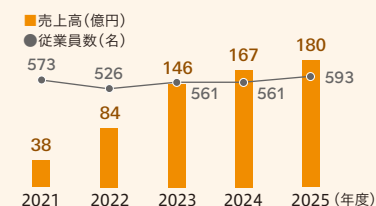
弁当、レトルト食品などの製造・販売

羽田空港で人気の「空弁」に代表されるお弁当、こだわりのおにぎりやサンドイッチといった魅力ある商品を、安全・安心にお届けしています。

2025年度売上高

180 億円

従業員数 593 名



概要

創業

1953年

連結子会社

19社

連結従業員数

3,018名

連結売上高

2,898億円

事業・規模

羽田空港旅客数

9,232万人

着陸回数

24.5万回

貸付面積

334,862m²

信用格付

A+

財務

ROE

14.7%

ROA(EBITDA)

15.5%

EPS

313.95円

自己資本比率

42.7%

非財務

CO₂排出量(対2013年度比)

109.0%

女性管理職比率

34.1%

SKYTRAX社による格付評価

World Airport Star Rating



12年連続受賞

空港カーボン認証(ACA)

LEVEL4
取得

価値創造プロセス

基本理念「公共性と企業性の調和」に基づき、ステークホルダーの皆さまとともに、日本空港ビルグループの資本や羽田空港のポテンシャルを活かした経営を継続的に行うことで、長期ビジョンの達成と社会課題の解決にもつなげる「インパクトの創出」を実現し、持続的な企業価値の向上と成長を目指します。



価値創造を実現する6つの資本

	人的資本	知的資本	製造資本
			
	当社は、長年にわたり空港運営全般に係る高度な専門性を持つ人財を幅広く獲得・育成し、組織として知見を蓄積してきました。また、女性や社外経験保有者など多様性をもたらす人財の登用を進めています。徹底した安全管理、危機対応、清潔な環境の維持など、お客さまに寄り添うCS精神を基盤に日々の空港運営を支える従業員一人ひとりの誠実な姿勢が、当社の企業価値の源泉になっています。	当社は、常に変化し続ける航空業界において、フロンティアスピリットを持つ人財を重視しています。新たなチャレンジや革新的なアイデアに対する柔軟性と積極性は、当社の企業文化の一部となっており、DXやロボットなどの新技術の活用により、お客さまのサービス品質向上や空港運営の効率化・高度化につながっています。	当社は、日本の首都・東京に位置し、交通の要所としての役割を果たす羽田空港の優れた立地を最大限に活かすとともに、最新技術の導入を積極的に進めるなど、オペレーションを絶えず見直していくことで、利便性・機能性が高く、先進的な旅客ターミナルを構築してきました。また、旅客ターミナルの機能強化を継続することにより、成長を続ける航空旅客需要に的確に対応し、世界各国・日本各地を行き交う多くのお客さまに快適な場を提供し続けています。
現状	●従業員数 3,018名 ●エンゲージメント指数 77.0pt ●女性管理職比率 34.1% ●男性育児休業取得率 100%	●空港運営に関する専門性とノウハウの蓄積 ●空港全体の最適化手法の確立 ●研究開発拠点による新たな知見の創出 ●DX・ロボット等の技術活用	●羽田空港旅客ターミナルの運営基盤 ●年間約9,000万人を超える利用者数 ●継続的な設備投資による施設機能の高度化 ●駐車場等の複合インフラ資産
関連するマテリアリティ	人財強化、人的資本経営の推進	安心・快適で先進的な空港づくり 人財強化、人的資本経営の推進	安心・快適で先進的な空港づくり 環境にやさしい事業運営
中期経営計画における方針・強化策	●採用戦略の高度化 ●育成体系の刷新 ●次世代リーダー育成と全世代の戦力化 ●DEIの推進、Well-Being ●従業員エンゲージメント・人的生産性向上	●羽田空港全体のオペレーション最適化 ●DX推進、研究開発拠点における異業種連携等を活用した新技術・ノウハウの獲得	●高品質×高効率な旅客ターミナル管理・運営の進化 ●施設増改修計画の立案・推進、安心・快適な滞在時間の追求 ●羽田空港全体の最適化、空港GX推進、航空産業インフラの強化
	人財戦略 	TAM、DX戦略、マーケティング戦略、安心・快適、先進 	セグメント別戦略：施設管理運営業、TAM、空港GX、安心・快適、先進、環境 

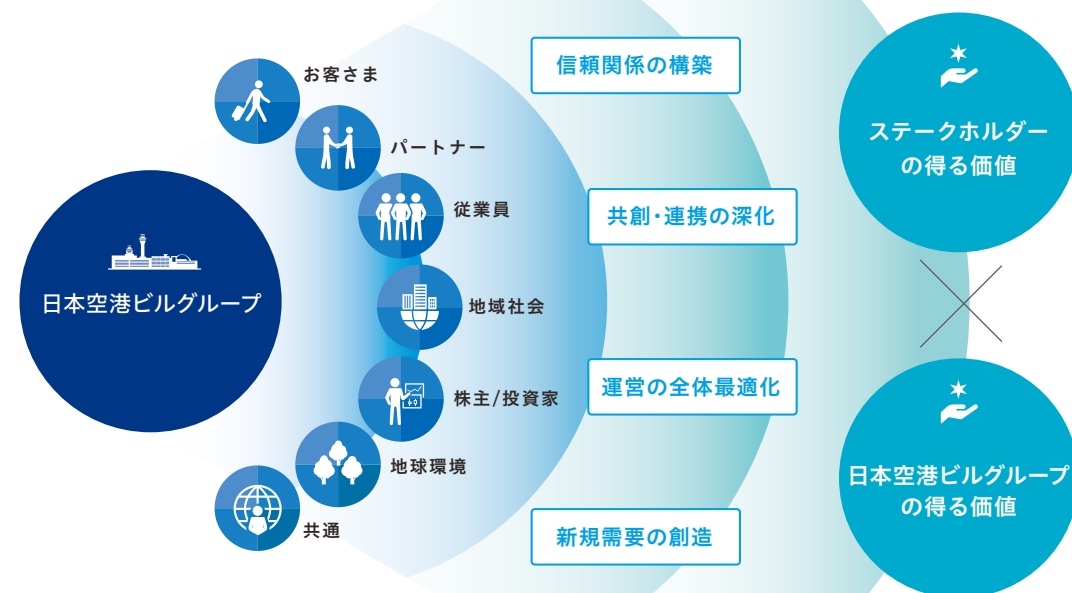
	 社会関係資本  自然資本  財務資本
	  
	当社は、国土交通省より空港法に基づく空港機能施設事業者として指定され、多くの航空会社やテナント、地域や自治体など幅広いパートナーと長期にわたり関係を構築してきました。また、長年の旅客ターミナル運営実績により高いブランド価値を有する羽田空港を活用した、地域・地方の魅力発信・国内航空需要の喚起に向け、各地域との連携も深めています。この強固で良好な関係が、サービス品質や満足度など事業活動の成果につながっています。 当社は、エネルギーや水の使用など、周囲の自然環境や生態系等の自然資本に依存しながら事業を行っています。これら自然資本への負荷・影響の軽減を図るべく、省エネルギーなどの空港GX(グリーントランスフォーメーション)を推進するとともに、廃棄物抑制や資源循環など、効率的な資源の活用を行っています。 当社は、高い信用力と市場評価をもとに、適切な時期に効果的な資金調達を行い、強固な財務基盤を築いています。これにより、事業拡大に向けた柔軟性の確保、効果的な資金配分を可能としています。
現状	● 航空会社やテナントとの長期的パートナー関係 ● 国や自治体との制度的・事業的連携 ● 年間約9,000万人を超える利用者数 ● お客さま総合満足度(国内線) 85.2% ● 「空港カーボン認証(ACA)」レベル4取得 ● 旅客ターミナル運営におけるエネルギーや水資源の利用 ● CO₂排出量削減(2013年度比▲46%目標)への対応 ● 廃棄物抑制、資源循環の取り組み ● エコエアポートの実現 ● 2025年度純利益 29,139百万円 ● 自己資本比率 42.7% ● ROA(EBITDA) 15.5% ● 配当性向 30.4%
関連するマテリアリティ	地域社会への貢献 安心・快適で先進的な空港づくり 公正でレジリエントな事業活動 環境にやさしい事業運営 安心・快適で先進的な空港づくり 公正でレジリエントな事業活動
中期経営計画における方針・強化策	● 首都圏航空需要の拡大を見据えた生産体制強化 ● トラベルリテールの高度化推進 ● 地方空港と連携した高付加価値サービス構築、将来の事業基盤拡大 ● 省エネ機器の導入拡大 ● エネルギーのクリーン化(太陽光由来PPA、PV活用等) ● 事業機会につながる脱炭素化推進(水素利活用、車両EV化等) ● 廃棄物抑制、資源循環の取り組み推進 ● 資源配分の最適化 ● 投資リターン管理の強化 ● 成長領域への経営資源投入 ● 総還元性向の採用
	セグメント別戦略: 物品販売業・飲食業、地域社会、人権、サプライチェーンマネジメント  空港GX、環境  財務戦略 

ステークホルダーとの共創

長期ビジョンの実現を図る上で、さまざまなステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを高め、強固かつ持続可能な共創関係を構築することは、欠かせない重要な要素です。そのためには、各種情報媒体による適時適切かつ透明性の高い情報発信や、株主総会・決算説明会をはじめとする直接対話の機会を通じたコミュニケーションの活発化等が重要と認識しております。

当社グループでは、各ステークホルダーの皆さまへ多様なコミュニケーション方法による受発信に努めるほか、従来の枠組みにとらわれないパートナーシップの構築や、IR活動の拡充にも取り組んでおります。

皆さまから頂戴するお声やお力を、当社グループの成長と価値の最大化につなげ、「羽田空港の要 (Anchor Role)」として、羽田空港や当社グループを取り巻く「すべてのステークホルダーへの貢献」を目指して、今後もコミュニケーション機会の創出と対話の活性化に取り組んでまいります。



各ステークホルダーとの関係性、コミュニケーション方法

ステークホルダー	各ステークホルダーとの関係性	対話方法
 お客さま	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。	● インフォメーションセンター総合窓口 ● 羽田空港ターミナルWEBサイト ● オンライン通販・商品予約サイト「HANEDA Shopping」 ● 羽田空港公式アプリ「HANEDA AIRPORT」 ● ソーシャルメディア (Facebook, Instagram, YouTube, X (旧 Twitter) 等) ● お客さま満足度調査の実施
 パートナー	私たちは、航空会社、テナント、協力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。	● エアライン連絡会 ● 店長連絡会、テナント総会 ● テナントへの教育・セミナーの実施 ● 各種サービス協議会 ● サステナブル調達ガイドラインアンケートの実施 ● 東京ベイeSGプロジェクト参画
 従業員	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、人材育成や職場環境づくりに注力します。	● 業務改善提案制度 ● CS表彰制度 ● 社内報の発行 ● 従業員ストレスチェック・エンゲージメントサーベイの実施 ● コンプライアンス通報窓口の設置 ● 働き方改革推進チームリーダー会議の開催 ● 学びROOMの実施
 地域社会	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。	● 全国空港事業者協会への参画 ● 各自治体などと連携したシティプロモーション ● 羽田空港施設見学ツアーの実施 ● 社会貢献活動 ● 地域行事への参加 ● おおたスカイパートナー認定
 株主/投資家	私たちは、適時かつ透明性の高い情報開示を行うとともに、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。	● 株主総会 ● 決算説明会 ● スモールミーティング ● 国内外投資家との個別面談 ● 株主通信・日本空港ビルディングコーポレートWEBサイト・統合報告書
 地球環境	私たちは、脱炭素社会や資源循環型社会への移行に向けて、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ともに、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。	● 東京国際空港エコアポート協議会 ● 東京国際空港脱炭素化推進協議会 ● TCFD・TNFD提言に沿った情報開示 ● TCFDコンソーシアムへの参画 ● TNFD Forumへの参画 ● 「空港カーボン認証 (ACA)」レベル4の取得 ● 国産SAFの普及「ACT FOR SKY」への加盟
 共通	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ともに、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等と事業継続マネジメントを推進します。また、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。	● 東京国際空港業務継続計画 (A2-BCP) への対応 ● パートナーを含む総合防災訓練 ● パートナーシップ構築宣言への賛同 ● 国連グローバル・コンパクトへの署名 ● 人権デューデリジェンスの実施 ● 人権に関する社外通報窓口の設置

事例紹介

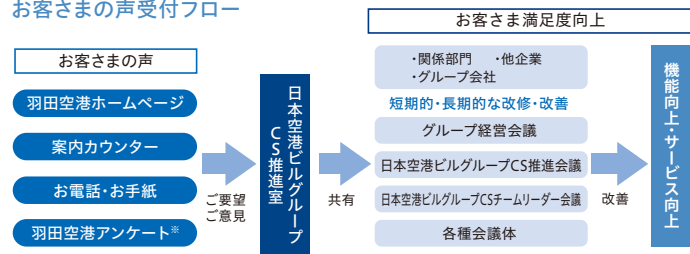
お客さまの声に



お客さま

羽田空港に寄せられたお客さまからのご要望・ご意見を、関係部門や他企業などのパートナーと共有・連携し、改善につなげることで、更なる旅客ターミナル機能向上・サービス向上に取り組んでいます。2025年度実施のお客さま満足度調査にて、国内線の結果は総合満足度85.2%でした。「お客さま本位」の旅客ターミナル運営に欠かせないお客さまの「声」を、今後も大切にしていまいります。

お客さまの声受付フロー



※羽田空港のさまざまなスポットをご利用されたお客さまの体験について、匿名でご回答いただけるWEBアンケート

詳細 2026年 羽田空港 お客さま満足度調査について(プレスリリース)
https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/site_resource/whats_new/pdf/000017540.pdf

ユニバーサルチェア

妊婦の方やご年配の方が立ち座りしやすい座面の高い椅子を増やしてほしいとの声を受け、ユニバーサルチェアを増設しました。



ブレーキ付きミニカート

第2ターミナル国際線の出国エリア内にカートを設置してほしいとのご要望を受け、2階の案内カウンター付近に、ブレーキ付きのミニカートを30台設置しました。



パートナーとの連携



パートナー

当社グループでは、パートナーとの連携強化を目指し、エアライン連絡会、テナント総会、店長連絡会、各種協議会などを通じて、空港運営に関わる多様なパートナーとの継続的な対話を実施しています。安全・安心な空港運営やサービス品質向上に向けた課題共有に加え、2025年度は東京国際空港脱炭素化推進協議会への参画などを通じて、羽田空港及び周辺地域の関係者との連携を推進しました。今後も、多様なパートナーとの共創を通じて、羽田空港及び周辺地域の価値向上と持続的な発展に取り組んでまいります。



ビッグバード会活動報告会

従業員との連携



従業員

当社では2019年より、働き方改革の底上げ的な推進を目的に、各部署から非管理職社員を中心に選出した「働き方改革推進チームリーダー会議」を開催しております。2021年11月からはグループ会社社員も参加し、生産性向上や仕事と生活の両立推進に向けた課題の抽出と議論・検討、トライアルや実装を重ねております。本会議を通して、生産性向上につながる各システム(電子稟議、電子請求、業務マニュアル作成等)の導入や出勤時間・休憩時間の柔軟化を実現しており、現在も社内Wikipedia(チャットボット)のトライアル導入、事務部門と現業部門のコミュニケーション改善など、継続して取り組みを進めています。



働き方改革推進チームリーダー会議

地域社会との連携



地域社会

当社グループにとって、羽田空港が所在する大田区は重要なステークホルダーの一つであり、羽田空港の開港以来ともに歩みを進めてまいりました。現在も、大田区の小学生による絵画作品を展示する「大田区小学生大絵画展」や、大田区の魅力を発信する「おおた博覧会」を開催するなど、地域との交流や連携を継続しています。2025年度は、「おおた博覧会 2025 in 羽田空港」を開催し、区内の文化、産業、観光資源など多彩な魅力を発信しました。また、「第29回大田区小学生大絵画展」では、未来を担う子どもたちの感性や創造性に触れる機会を提供しました。今後も地域社会との共創を通じて、地域の発展と活性化に貢献してまいります。



おおた博覧会 2025 in 羽田空港

株主・投資家との建設的な対話

対話方針

当社は、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を、持続的な企業価値向上に向けた重要な経営活動の一つと位置付けています。適時・適切な情報開示に加え、経営戦略、サステナビリティ、人的資本、ガバナンスなどの財務・非財務情報について、公平性・透明性・継続性を重視した情報提供に努め、資本市場との信頼関係の強化を図っています。

こうした方針のもと、2025年度は、決算説明会や個別ミーティング等を通じて、機関投資家・アナリストの皆さまとの対話機会を継続的に確保しました。

対話実績

2025年度は、決算説明会4回、証券会社主催カンファレンス5回、個別ミーティング201件を実施しました。

対話機会	2023年度	2024年度	2025年度
決算説明会	2回	2回	4回
証券会社主催カンファレンス	2回	3回	5回
個別ミーティング	197件	197件	201件



個人投資家向け会社説明会の様子

また、個人投資家層との接点拡大を目的に、2026年度から個人投資家向け会社説明会を開始し、上期に3回開催しました。

説明者：取締役上席常務執行役員
経営企画本部長
松田 圭史

説明会動画：
<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/ir/personal/>

2025年度の主な対話テーマ

2025年度は、業績・決算動向に関する対話が全体の約4割を占めました。その他、株主還元・資本政策、物品販売業の売上動向、コスト管理、旅客数・発着枠等の状況や、設備投資・成長戦略等についても継続的に関心が寄せられました。特に、発着枠制約下での成長戦略、資本効率向上、設備投資と株主還元のバランスに関する関心が高く寄せられました。

主な対話テーマ	構成比	主な関心事項
業績・決算動向	40.8%	業績予想、四半期進捗、セグメント別動向
株主還元・資本政策	11.0%	自己株買い、配当方針、資本効率
物品販売業の売上動向	10.2%	購買単価・購買率・インバウンド等の動向
コスト管理	10.1%	販売管理及び一般管理費（修繕費や人件費等）
旅客数・発着枠等の状況	9.1%	旅客数・発着枠・機材大型化等の状況
設備投資・成長戦略等	18.8%	ターミナル整備・次期中計・ガバナンス・料金改定等の状況

対話を踏まえた経営への反映

株主・投資家の皆さまからいただいたご意見は、情報開示の改善及び経営議論の深化に活用しています。資本効率や株主価値との連動性に関する関心を踏まえ、役員報酬における株式報酬制度を導入したほか、株主資本コストを上回るROEの実現に取り組む方針を明確化し、キャピタル・アロケーションに関する考え方を開示しています。

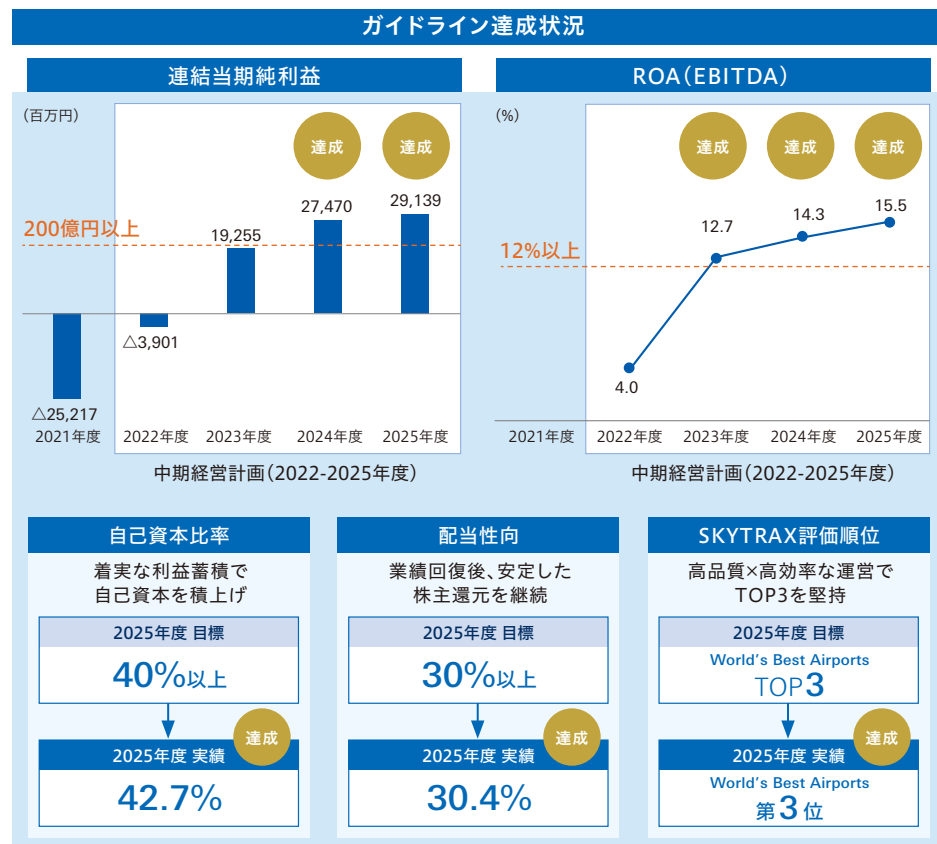
サステナビリティ経営の高度化に向けては、空港外事業の成長性に関するKPIを設定するとともに、「空港カーボン認証（ACA）」レベル4を取得しました。

また、中期経営計画の策定にあたっては、成長戦略、投資回収、資本配分、非財務資本に関する対話で得られた示唆を、経営課題の整理及び重点施策の検討に反映しています。今後も、資本市場との対話を通じて価値創造ストーリーを継続的に見直し、事業戦略と財務・非財務資本のつながりをより明確に示すことで、ステークホルダーの皆さまからの信頼向上と中長期的な企業価値向上を目指します。

中期経営計画(2022-2025年度)の振り返り

戦略実行を通じて需要回復を確実に取り込みガイドラインを前倒し達成。一方、次の成長に向けた課題(既存成長の限界)も浮き彫りに

中期経営計画(2022-2025年)では、コロナ禍で得た学びを踏まえ、オペレーションの効率化や仕様の見直しを継続するとともに、物価高騰などの外部環境変化にも対応しながら、インバウンド需要の急回復を着実に取り込みました。その結果、連結当期純利益、ROA、自己資本比率などの主要ガイドラインを前倒しで達成し、安定した株主還元も実現しました。一方で、国際線発着枠が上限水準に近づく中、収益基盤の拡大は道半ばであり、羽田空港・航空業界全体の課題解決に向けて、当社グループの役割を再定義する必要性が明確になりました。



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

羽田空港全体・航空業界の更なる課題解決へ、単独・既存領域では取り組みに限界
⇒ 自らの役割を再定義する必要あり

サステナビリティ中期計画(2023-2025年度)の振り返り

サステナビリティ経営の更なる深化・浸透を図るため、2023年にサステナビリティ中期計画を策定し、サステナビリティ推進体制のもとKPIに対する計画・目標の進捗管理・見直し、マテリアリティ解決に向けた取り組みを推進してまいりました。おおむねのKPIは達成し、外部評価及び市場評価の向上にもつなげることができました。

未達成KPIについては、引き続き進捗を管理し、適時・適切な情報開示・発信に努めてまいります。

区分	マテリアリティ	取り組み	主なKPI(重要業績評価指標)	目標年	達成	2025年度実績
E	気候変動への対策	CO ₂ 排出量の削減	対2013年度比46%削減(2050年ネットゼロ)	2030/2050	—	・対2013年度比9.0%増加(羽田エリア内における当社グループのCO ₂ 排出量 ^{※1})
			ターミナル増築時のZEB Oriented取得(T1北側サテライト)	2025	✓	・2024年4月にZEB Oriented認証取得済み
	限りある資源の有効活用	環境に配慮した素材・商材の導入	直営物販店舗(自主編集)の全店においてエシカル商品 ^{※2} を展開する	2025	—	・直営店舗全店(自主編集)34店舗中33店舗で取り扱い
			ターミナル増築時の木造木質化(T1北側サテライト)	2025	—	・T1北側サテライト工事進捗98.9%、2026年度供用開始予定
		廃棄物の抑制・資源循環	ターミナルから出る廃棄物のリサイクル率を70%にする 当社グループ機内食事業における機内食製造時の食品残渣のリサイクル率95%	2030 2025	— ✓	・リサイクル率40.1% ・羽田工場:100%、成田工場:98%
S	安心・快適で先進的な空港づくり	ターミナル機能の強化	SKYTRAX評価 ^{※3} 「5スターエアポート」継続(ターミナル増築、旅客動線の改善、サイネージの拡充、商業施設の多様化など)	毎年継続	✓	・12年連続世界最高評価「5スターエアポート」を受賞
		安全・安心の確保	SKYTRAX評価「クリンネスエアポート No.1」継続	毎年継続	✓	・11年連続「クリンネスエアポート No.1」を受賞
			防災訓練等の継続実施(150回/年実施・3,000人参加延人数/年)	毎年継続	✓	・236回/年実施・約4,100人参加延人数/年
		ユニバーサルデザインの推進	SKYTRAX評価「ベストPRM ^{※4} No.1」継続	毎年継続	✓	・8年連続「ベストPRM No.1」を受賞
			ターミナル内移動電動カート・自動運転車椅子の全ターミナルへの導入完了	2025	—	・ターミナル内移動電動カート:T2、T3導入済み ・自動運転車椅子WHILL:全ターミナル導入済み
		デジタル技術の活用	5カテゴリ(①清掃②案内/翻訳③移動支援④警備⑤物販/飲食)におけるデジタル・ロボット技術の導入拡充	2025	✓	・5カテゴリへの導入完了
	地域・地方への貢献	地方との交流創出	羽田空港という「場」を活用した地方・特産品の常設プロモーション店舗及びイベントスペースでのプロモーション展開を毎年24回以上実施	毎年継続	✓	・地域連携PRコーナーにおいて、2025年度計32回(売上実績:38,560千円)の地域連携PRを実施
			羽田空港で培ったノウハウや導入製品(ロボット等)を、国内外空港などの施設へ年間50件提供	2025	✓	・2025年度成約件数:国内68件、海外4件(Radi-Cool、ロボット、コンサルティング業務 など)
		地域社会への還元	地元大田区等の小中学生をはじめとした空港見学・職業体験プログラムの参加人数1,000人以上継続	毎年継続	✓	・2025年度224件実施/累計10,859名参加
	人財育成	人財のプロ集団化	研究開発「terminalO HANEDA」プロジェクトにおける地域連携について、3領域(①地域向けイベント開催、②地元企業参加、③地域周辺ツアー開催)で実施	毎年継続	✓	・地域連携に関するイベントを実施(小学校と連携した出前授業や空港見学、羽田空港の歴史展示 など)
			多様なスキルを持った人財の積極的な採用・育成	実績管理	✓	・新卒採用27名、中途採用入社者4名
		新たな事業の創造・業務改善につながる産学連携、産学連携、外部出向の実施		実績管理	✓	・産学連携:累計参加者数31名 ・外部出向者数:24名、新規外部出向先:3件(3名 ^{※5} 外部出向者数の内数)
	DEIの推進及び人権の尊重	従業員エンゲージメント向上	「自ら考え挑戦する人財」を促進するインナーブランディング活動(プラスワンプロモーション)の全グループ役職員への浸透	2025	✓	・2025年度従業員エンゲージメントサーベイ実施済み(従業員エンゲージメント指数:77.0 ^{※6})
		DEIの推進	男性の育児休業取得率100%、女性管理職比率40% ^{※7}	2027	—	・男性の育児休業取得率:100%、女性管理職比率:34.1%
		障がい者雇用率6.6% ^{※8}		2025	—	・障がい者雇用率:3.9%
G	公正な事業活動の推進	コンプライアンスの徹底	企業活動における不適切な行動(重大な不正行為違反)発生件数ゼロ	毎年継続	✓	・企業活動における不適切な行動(重大な不正行為違反)発生件数:1件 ^{※7}
		サステナビリティガバナンスの強化	サステナブル調達ガイドライン適合調査の回答率及び適合率の継続的改善	2030	✓	・2025年度適合調査実施済み(回答率:51%、適合率:69%)
			有識者との対話 年2回	毎年継続	✓	・有識者との対話実績:2回
	リスク管理の強化	リスク管理体制の強化	優先リスクに対し、半期ごとにPDCAを実施	毎年継続	✓	・リスク管理委員会を開催し、半期ごとにPDCA管理を実施
		サイバーセキュリティ対策の強化	サイバーセキュリティ対策不備によるターミナルビル運用への重大な影響発生件数ゼロ	毎年継続	✓	・サイバーセキュリティ対策不備によるターミナルビル運用への重大な影響発生件数:0件

※1 当社グループ保有の空港内車両による排出を除く。

※2 エシカル商品の定義は、フードロス削減につながる商品、フェアトレード商品、リサイクル素材を使用した商品、認証ラベル・マークを取得している商品、地産地消を意識した商品、オーガニック商品、代替肉商品・代替ミルク商品等。

※3 SKYTRAX:1989年創立のイギリスに拠点を置く航空サービスリサーチ会社。世界の空港や航空会社の評価を行っており、評価の項目は多岐にわたる。「5スターエアポート」(2014年から12年連続受賞)、「クリンネスエアポート」(2016年から11年連続1位)、「ベストPRM」(2019年から8年連続1位)、そのほかにも受賞歴あり。

※4 PRM:「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に配慮された施設の評価部門のこと。

※5 従業員エンゲージメントの定義明確化により指数の算出要素を変更。詳細開示(https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/en/sustainability/human_capital_management_initiatives.pdf)参照。

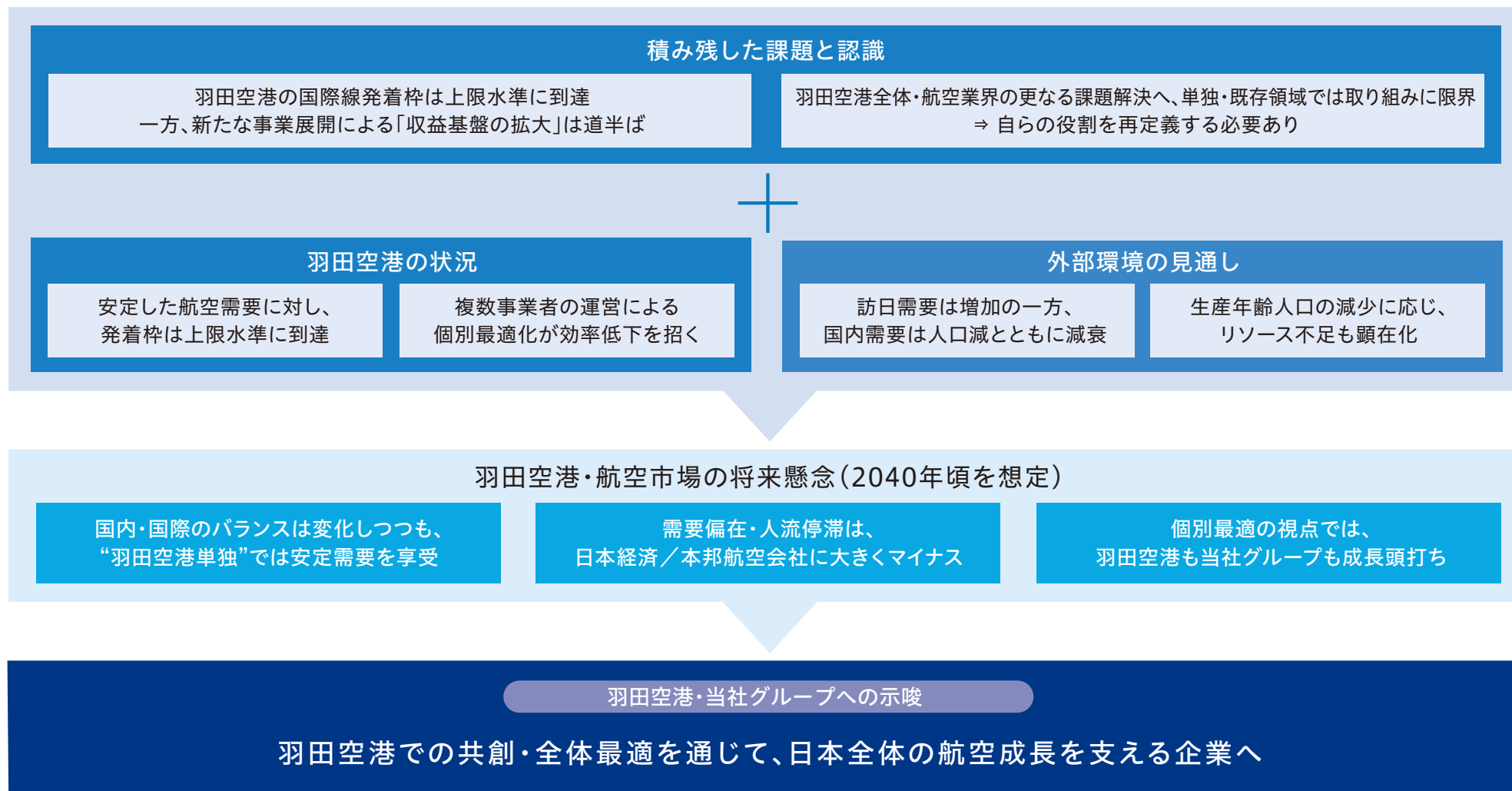
※6 詳細開示(https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human_rights_initiatives.pdf)参照。

※7 調査報告書(<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/ir/000016148.pdf>)参照(調査結果公表:2025年5月9日)。

積み残した課題とこれからの環境認識

構造的な制約と外部環境の変化を踏まえ、明確化した将来懸念から当社の新たな役割を再定義

羽田空港は安定した航空需要に支えられる一方、国際線発着枠の上限到達や個別最適による運営効率の低下など、成長を制約する構造的課題を抱えています。加えて、訪日需要の拡大が見込まれる一方で国内需要は人口減少とともに減少し、生産年齢人口の減少によるリソース不足も顕在化しています。こうした環境において、当社グループの単独・既存領域の取り組みのみでは持続的成長に限界があることは明かです。これらの懸念を踏まえ、当社グループの役割は「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」と再定義いたしました。



原点回帰の観点から、羽田空港のみならず日本全体の航空成長への貢献を当社の使命として掲げる

当社は原点回帰の観点から、羽田空港の目指すべき姿を「日本の航空旅客数最大化に貢献する空港」と定めました。戦後、政府に代わり民間資本で旅客ターミナルを建設・運営した当社の出発点は、羽田空港の発展のみならず日本全体への貢献にありました。訪日需要を全国にスムーズに行き渡らせる乗継結節点としての機能を最大化し、交流人口の増加による経済成長と相互理解の促進に貢献します。量的成長が当然でない時代に「旅客数最大化」を掲げることで、関係者の賛同を得て総力を結集し、日本の航空運送インフラの維持・発展を牽引していきます。

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。羽田空港の発展のみでなく、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、羽田空港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、羽田空港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ドメンタルです。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

目指すべき姿を実現する取り組み方向性・当社グループの新たな長期ビジョン

日本の航空旅客数最大化を果たす3つの取り組み方向性と「“需要創造型”の空港の要」へ向けた長期ビジョンを明確化

目指すべき姿の実現に向け、3つの取り組み方向性を定めました。「首都圏空港の最大活用」では、羽田・成田が連携して世界最大規模の発着枠を最大限に活用し、都市競争力を強化します。「アジアの経済成長の取り込み」では、アジアと北米の間に位置する地理的優位性を活かし、デュアルハブの一翼として際際乗継需要を獲得します。「国内移動需要の創造」では、こうして取り込んだ外需を乗継機能の強化により全国の地域へと還流させ、国内線ネットワークの価値向上を目指します。この3方向性を実現するべく、当社の役割を“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)」へと再定義しました。

目指すべき姿を実現する3つの取り組み方向性

国内移動需要の創造

羽田空港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



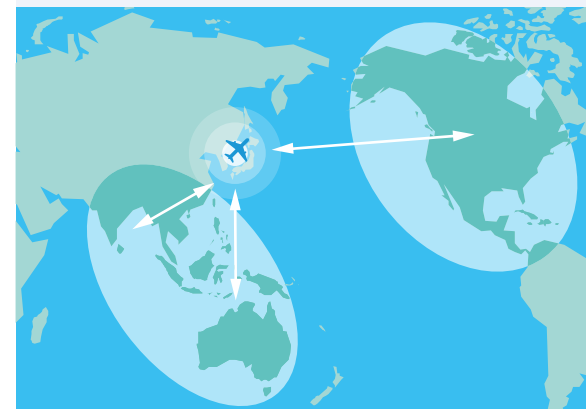
首都圏空港の最大活用

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り込み

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

当社グループの新たな長期ビジョン

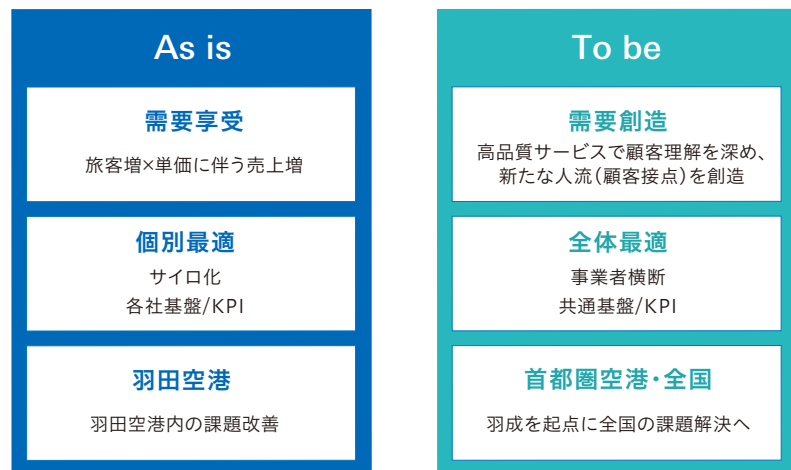
“需要享受型”の空港ターミナル会社から
“需要創造型”の空港の要 (Anchor Role) となって共創を実現し、成果を日本全国へ

当社の役割再定義に伴い、成長モデルに3つの変化をもたらします。受動的な需要享受から能動的な需要創造へ、個社ごとの個別最適から事業者横断の全体最適へ、そして羽田空港単独から首都圏空港を起点とした全国の課題解決へと姿勢を転換し、物理的な制約を越えた新たな成長軸を確立します。

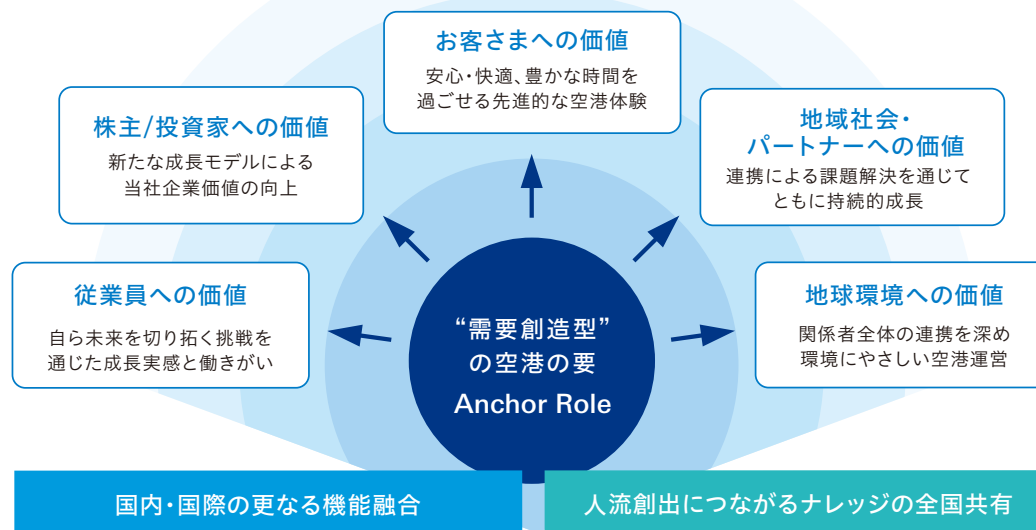
当社が「空港の要 (Anchor Role)」となり共創と全体最適を牽引することで、日本の航空旅客数最大化と全ステークホルダーへの提供価値最大化を追求します。高品質なサービスを通じた顧客理解と新たな人流創造により、地球環境への配慮、地域や従業員の成長、企業価値向上を同時に実現します。

当社グループの成長モデル

「空港ターミナル会社」から「空港の要 (Anchor Role)」への
役割の再定義に伴い、成長モデルに3つの変化



ステークホルダーへの提供価値



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」を進めるとともに、
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

ハードとソフトの両輪で長期戦略を推進し、収益ポテンシャルを段階的に拡大する

長期戦略はハードとソフトの両輪で推進します。**ハード面**では、T2国際線施設の増改修やT1国際化の検討を進め、最終的にはT1-T2を接続してインバウンドのスムーズな国内線乗継環境を実現します。旅客ターミナル機能の集約による効率改善と、航空機の地上移動距離の縮小で、空港全体の運営効率と発着処理能力の向上につなげます。**ソフト面**では、関係事業者と連携して空港全体最適を実現する運営基盤 (TAM: Total Airport Management) を構築し、全国へ共有・活用できるナレッジへと進化させます。さらに空港OSを通じて顧客理解を深め、新たな人流創出と物理的制約を越えた当社の新たな成長軸の確立につなげます。

HARD

国内・国際の更なる機能融合

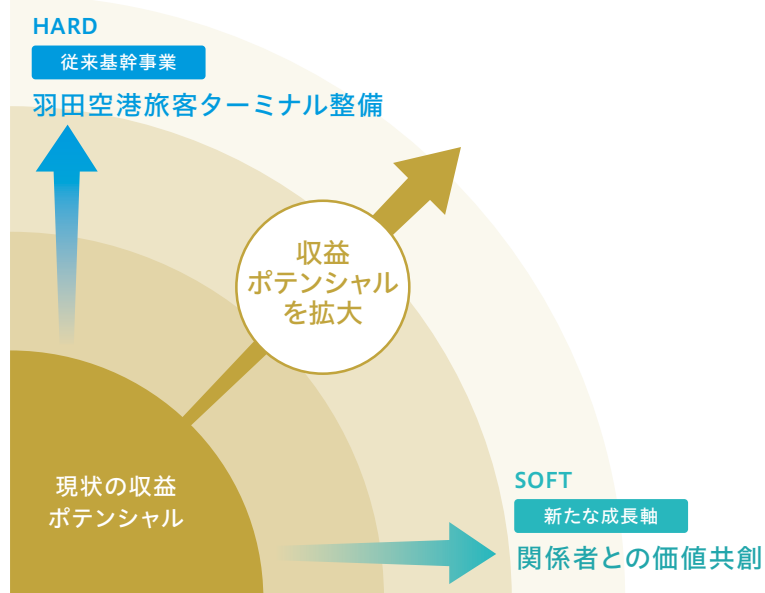
地域送客力の強化

- 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

- 旅客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





SOFT

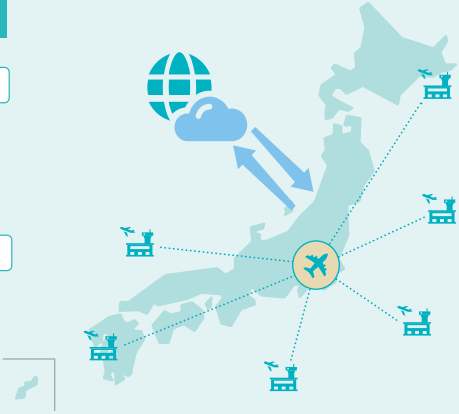
人流創出につながるナレッジの全国共有

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)
- 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



長期ビジョン 戦略ロードマップ

長期ビジョンの実現に向け、達成へのロードマップを整理

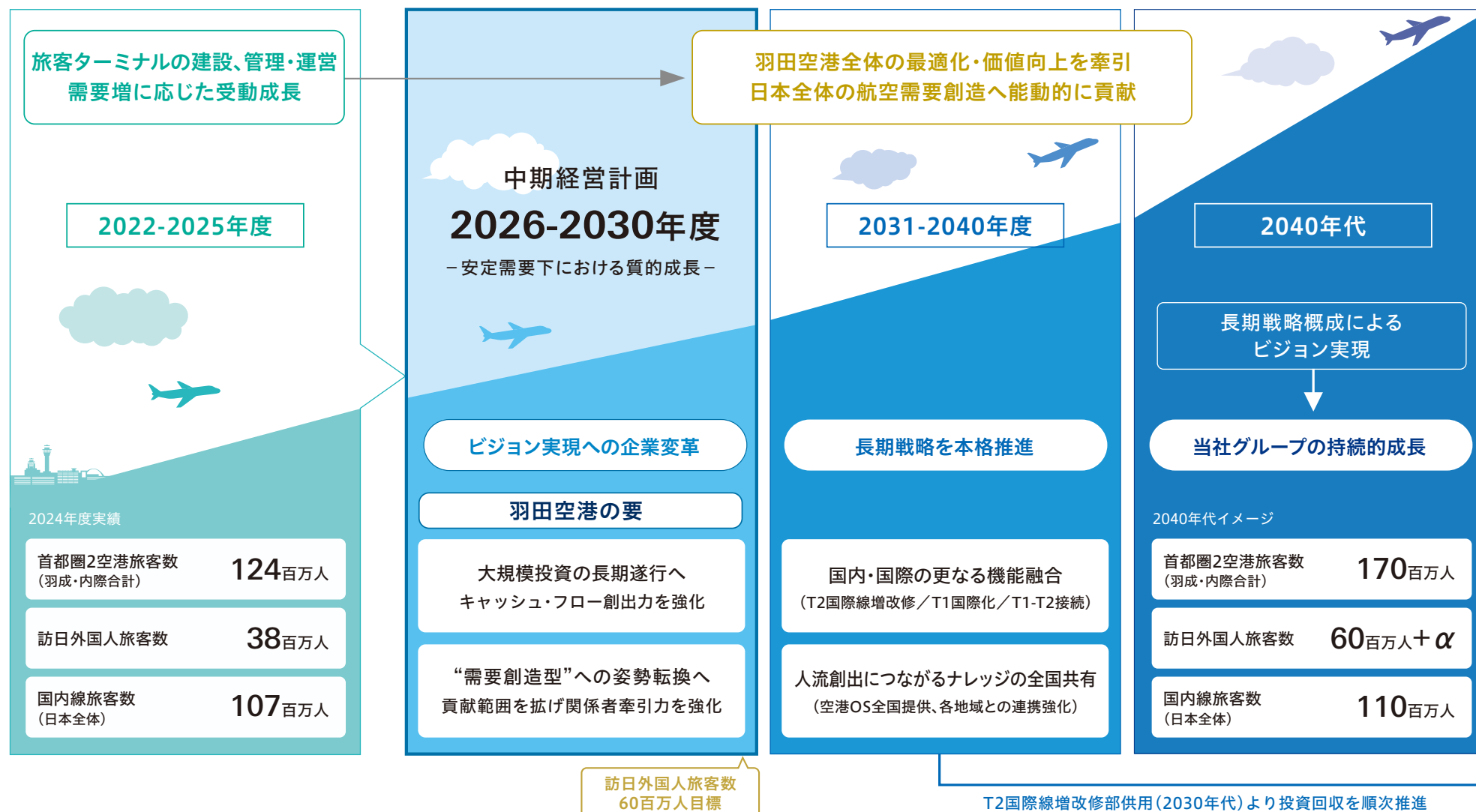
2026-2030年度の5年間を、長期ビジョン実現に向けた「企業変革期」と位置付けます。将来の大規模投資に備えてキャッシュ・フロー創出力を強化するとともに、“需要享受型”から“需要創造型”へと姿勢を転換し、貢献範囲を広げることで関係者牽引力を高め、日本全体の航空需要創造へ能動的に貢献する企業へと変革を遂げます。

羽田空港として

To Be a World Best Airport
～日本の航空旅客数最大化に貢献～

企業として

“需要創造型”の空港の要
(Anchor Role)



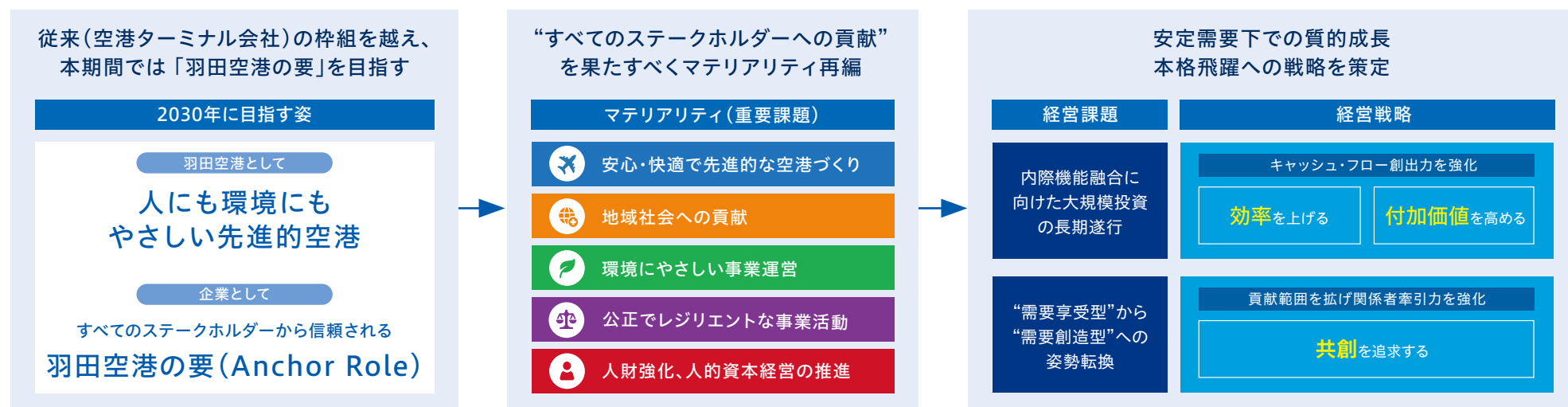
中期経営計画(2026-2030年度)

中期経営計画(2026-2030年度)

長期ビジョン実現への経営課題を起点に、ステークホルダー貢献を明確化した戦略と目標を設定

長期ビジョン実現に向け、2030年に目指す姿をすべてのステークホルダーから信頼される「羽田空港の要」と定義しました。中期経営計画(2026-2030年度)期間では、内際機能融合に向けた大規模投資の長期遂行と、受動的な“需要享受型”から能動的な“需要創造型”への姿勢転換という2つの経営課題を克服すべく、経営戦略を展開します。具体的には、ステークホルダー起点でマテリアリティを再編し、成長の前提に据えることで、キャッシュ・フロー創出力と関係者牽引力を強化いたします。さらに、財務目標だけでなく非財務指標を含むガイドラインを拡充し、企業価値の持続的向上と社会への貢献を両立させてまいります。

経営戦略策定のプロセス



2030年度業績目標・ガイドライン

株主/投資家	売上高 3,400 億円以上	EPS(1株当たり当期純利益) 300 円以上	お客さま	SKYTRAX World's Best Airports TOP3 維持	地球環境	CO ₂ 排出量削減 ▲46% (2013年度比)
	営業利益 550 億円以上	総還元性向 50% 以上(5年平均)		羽田空港ターミナル外収益 +30% (2025年度比)		従業員エンゲージメント指数 82pt 以上
	ROE 10~12%	信用格付 A+ 維持	地域社会	パートナー	従業員	

中期経営計画(2026-2030年度)

新マテリアリティと策定プロセス、サステナビリティ推進体制

「羽田空港の要(Anchor Role)」に向け、マテリアリティを再編

従来の空港ターミナル会社の枠組みを越え、「羽田空港の要(Anchor Role)」としてすべてのステークホルダーへ貢献するため、マテリアリティを再編しました。

Anchor Role: 羽田空港や当社グループを取り巻く“すべてのステークホルダーへの貢献”

お客さま	パートナー	地球環境	地域社会	従業員	株主／投資家
------	-------	------	------	-----	--------

Anchor Roleとして、2030年に実現したいこと

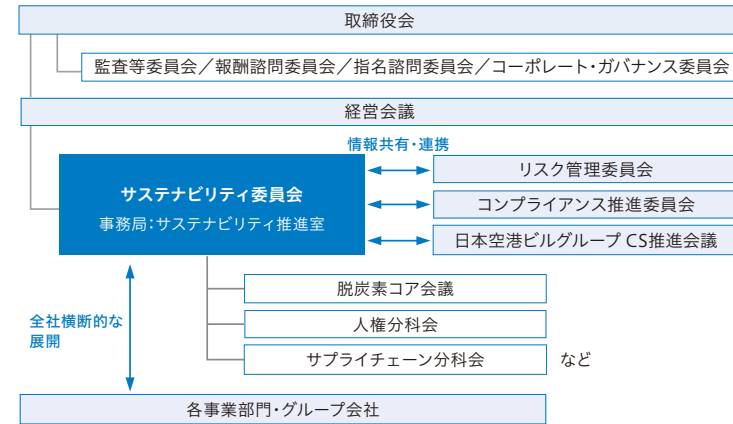
1	首都圏空港としての運営最適化と更なる価値向上 連携×DXで空港全体の運用能力を引き上げ、生み出した価値時間に魅力ある顧客体験を提供	お客さま・パートナー・従業員	✈️ 安心・快適で先進的な空港づくり
2	日本全体での豊かさを追求し、地域とともに潤う 発地・着地双方での運営最適化・活性化及び外部との価値共創を通じて、地域への人流を創出	地域社会・パートナー	🏠 地域社会への貢献
3	航空が選ばれ続ける社会インフラであるために そして世界のエアラインから選ばれ続ける国際空港として、空港全体の脱炭素化に貢献	地球環境・パートナー	🌱 環境にやさしい事業運営
4	リスクへ迅速に対応／変化へ柔軟に適応 透明性の高いガバナンス構築と「選択と集中」を通じ、不確実な情勢下での持続的成長を実現	お客さま・パートナー・従業員・株主／投資家	⚖️ 公正でレジリエントな事業活動
5	従業員が誇りを持ち、従業員とともに成長を遂げる組織へ ビジョンへの共感が従業員エンゲージメントを高め、“自ら未来を切り拓く人財集団”へと進化	従業員・お客さま	👤 人財強化、人的資本経営の推進

Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5
マテリアリティ候補のリストアップ	重要性評価	有識者とのダイアログ	マテリアリティの特定・取り組みとKPI	マテリアリティの見直し
中長期的視点で当社事業に影響を及ぼす可能性のある社会課題及び事業環境の把握を行うため、業界団体(ACI)や国際的なガイドライン(GRI, SASB等)の重要項目に加え、当社の事業戦略(中期経営計画)なども踏まえ、マテリアリティの候補をリストアップしました。	リストアップしたマテリアリティ候補について、自社事業にとっての重要性(企業性)と社会にとっての重要性(公共性)の両面から評価し、絞り込みを行いました。また、評価に際しては、社内各部門へのアンケート調査及びヒアリングを実施しました。	社外有識者との対話により、外部からの期待及び要請を確認し、マテリアリティ項目の網羅性や妥当性を検証しました。	サステナビリティ委員会での議論を経て、8項目のマテリアリティを特定しました。これらのマテリアリティに対して、課題解決に資する取り組み及びその評価指標(KPI)を策定しました。また、策定にあたり、外部への情報開示・発信も意識しながら、各社と協議、確認を実施しました。	新中計策定に伴い、マテリアリティを見直しました。見直しに際し、業界団体(ACI)や国際的なガイドライン(GRI, SASB等)といった外部の視点を踏まえるとともに、ステークホルダーの声を洗い出しました。その上で、マテリアリティをステークホルダー起点で再整理し、“すべてのステークホルダーへの貢献”を目指す5項目を特定しています。

サステナビリティ推進体制

マテリアリティへの取り組み及び関連するKPI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。2025年度においても半期に一度進捗を確認し、サステナビリティ中期計画の最終年度としてKPIの振り返りも行いました。振り返りの内容及び新たに策定したKPIに関しては、統合報告書やWEBサイトに掲載しており、今後も適宜適切な情報発信を実施してまいります。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。

サステナビリティ推進体制の全体像



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：全執行役員
事務局	サステナビリティ推進室
開催頻度	年2回以上(2025年度3回実施)
審議事項 (2025年度)	● KPIの進捗管理、振り返り ● TCFD提言に基づく情報開示、TNFD提言に基づく情報開示 ● 優先リスクの対応状況 ● 人権デューデリジェンスの実施、人権に関する社外通報窓口の設置 ● 役員向け勉強会 など
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(2025年度2回実施) ● 人権分科会(2025年度1回実施) ● サプライチェーン分科会(2025年度1回実施)

中期経営計画(2026-2030年度) マテリアリティ詳細と関連KPI

当社は、見直したマテリアリティへの実効性ある取り組みを推進するため、新たなKPIを策定しました。KPI策定にあたっては、中期経営計画(2026-2030年度)との連動を重視するとともに、これまでの取り組みの進捗や課題、市場や社会からの要請を踏まえています。各部門による実行・管理のもと、サステナビリティ委員会等による定期的なモニタリング・レビューを通じて、KPI達成を持続的な企業価値向上につなげていきます。

マテリアリティ	マテリアリティに対する考え方	KPI	目標値(2030年度)
お客さま・パートナー・従業員  安心・快適で 先進的な空港づくり	首都圏に位置する羽田空港は、人の移動という社会・経済活動を支える重要な公共インフラです。国内人口の高齢化や政府が掲げる訪日外国人旅行者数6,000万人目標により、訪日外国人旅行者や、高齢者、障がいをお持ちの方など、適切な配慮を必要とするお客さまが今後さらに増加することが想定され、先進技術の活用などにより航空移動基盤を整えることは重要な社会課題となっています。 データの活用やパートナーとの共創によって運営効率を上げるとともに、お客さまの利便向上を図ることは、国際線利用者の増加への対応や国内航空利用者数の維持、利用者の満足度の向上につながり、当社グループの持続的な事業運営にとっても重要な課題であると認識しています。	SKYTRAX World's Best Airports ※中計業績目標・ガイドライン	TOP3維持 ※現状:第3位
		価値時間創出(保安検査待ち時間5分以内比率)	95%(国内線) ※現状:80%
		HANEDAアプリ会員 売上高・会員ダウンロード数	DL数200万DL、会員利用額20,000円/人 ※現状:約50万DL、15,300円/人
地域社会・パートナー  地域社会への貢献	少子高齢化に伴う国内人口の減少は、地域経済の衰退にもつながりかねず、日本の経済力低下をもたらす社会課題であるとされています。 首都圏と各地方との人の往来に支えられて事業を行っている当社グループにとって、国内航空利用者の維持は重要な課題であると認識しています。多くのお客さまにご利用いただく羽田空港という場を最大限に活用し地域の魅力を発信することや、パートナーとの共創により、地域との交流創出、邦人及び訪日外国人の国内航空移動需要を創出することは、当社グループの事業を継続する上の重要な課題であると認識しています。	羽田空港ターミナル外収益 ※中計業績目標・ガイドライン	+30%(対2025年度)
		地域共創を通じた人流創出に資する外部展開案件数 (空港OS・DX、送客・観光、商業・販路、空港事業、首都圏・広域)	対話・提案 年10件以上(2026年度)/ 連携施策実装 累計10件以上(2030年度)
地球環境・パートナー  環境にやさしい 事業運営	異常気象の激甚化・頻発化は社会経済の持続的発展の阻害要因となり、航空関連事業の円滑な運営にも影響を与えます。温室効果ガス排出削減による脱炭素社会への移行や、自然環境の負担となる廃棄物の処理は、多大なコストを伴う社会課題とされています。 当社グループは、旅客ターミナル運営において多くの電力を消費し、自然資本に依存するとともに、大量の廃棄物を排出することで環境に負荷を与えていることから、脱炭素化の推進やサプライチェーンを含めた資源循環の仕組み構築は、持続的な事業運営の観点で重要な課題であると認識しています。	CO ₂ 排出量削減 ※中計業績目標・ガイドライン	▲46%(対2013年度) ※現状:+12%/ ネットゼロ(2050年度)
		ターミナルから出る廃棄物のリサイクル率	70% ※現状:40.1%
		空港GX基盤としてのSAF供給・販売体制の構築	関係事業者との連携によるSAF供給・販売スキームを構築・運用開始
		取引先との共創による環境配慮型サプライチェーン構築	エシカル商品フェア1回/年、 主要取引先との対話10社/年
お客さま・パートナー・従業員・株主/投資家  公正でレジリエントな 事業活動	旅客ターミナルの運営という公共性の高い事業を担う当社グループにとって、法令等を遵守した透明性の高いガバナンスを確立すること、自然災害やサイバーテロなどが頻発する社会においてリスク管理を徹底することは、社会やステークホルダーからの信頼のもと空港機能施設事業者として事業を継続していく上で重要な課題であると認識しています。	デジタルガバナンスの確立(DX認定等の取得)	DX認定取得(2026年度)/ DX銘柄取得(2030年度)
		企業活動における重大な不正行為違反発生件数	0件 ※現状:1件
		サステナブル調達ガイドライン適合率	80% ※現状:69%
従業員・お客さま  人財強化、 人的資本経営の推進	少子化などによる国内人口の減少が進む中、日本の社会経済を支える人材の確保は困難になりつつあります。社会経済の持続性・活性化の観点からも、企業は多様性と包摂性に加え、公平性、適切な処遇の改善も求められており、人財力の差が企業経営の差につながるとされています。 長期ビジョンを着実に実現していくための最重要資本は人的資本であり、飽くなき探求心をもって能動的に行動、関係者を牽引し、主体的に発信していく人材を育成することや、一人当たりの生産性を高めること、世界各国・日本各地からさまざまなお客さまを受け入れ旅客ターミナル運営を行っていく上で、多様な文化や考え方を尊重する空港運営のプロを確保し育成し続けることは、重要な課題だと認識しています。	従業員エンゲージメント指数 ※中計業績目標・ガイドライン	82pt以上 ※現状:77pt
		一人当たり教育投資額	15万円 ※現状:11.4万円
		一人当たり連結営業利益	1,000万円 ※現状:900万円

2030年代に連なる長期戦略を着実に推進

マテリアリティを前提とした持続的な企業価値向上のロジックです。「環境・公正・人財」の実現基盤が信頼を高め資本コストを低減。その上で「安心・快適で先進的な空港づくり」という事業構造を前提に、「効率」・「付加価値」・「共創」の戦略を展開し期待成長率を向上させます。基幹事業の収入増と新領域の開拓によりフリー・キャッシュ・フロー(FCF)の増加を狙う、非財務と経済的価値の創出をつなぐ統合的フレームワークです。



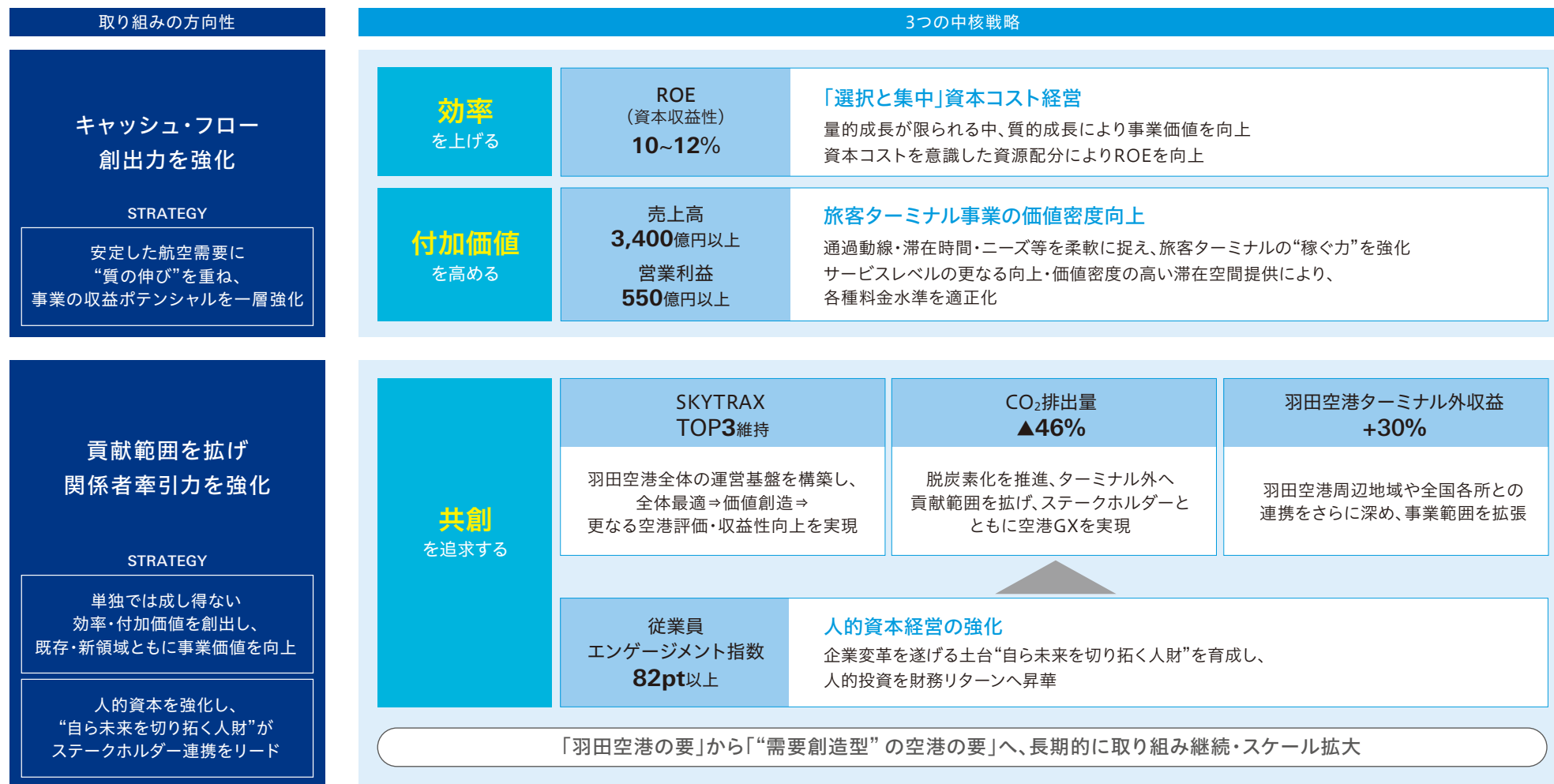
※1 価値時間: 空港滞在時間から航空機搭乗に必要な手続き時間等を差し引いた時間であり、お客さまがご自身の意思で思い思いに過ごすことができる時間を指す。

※2 価値面積: 従来の有償面積に加え、運用最適化や稼働率向上により、新たなサービスや売上等の付加価値が創出できるスペースを指す。

3つの中核戦略

「効率」・「付加価値」・「共創」の3戦略で、キャッシュ・フロー創出力と関係者牽引力を強化

羽田空港の安定した航空需要に“質の伸び”を重ね、収益ポテンシャルを一層強化するため、「効率」と「付加価値」でキャッシュ・フロー創出力を高めます。「効率」は資本コストを意識した経営資源の最適配分、「付加価値」は旅客ターミナル事業の価値密度向上と料金水準の適正化が柱です。一方、単独では成し得ない価値を創出すべく、「共創」によって関係者牽引力を強化し、空港GXや地域との価値共創を通じて事業範囲を広げます。そしてこれら全戦略を横断する人的資本経営が、企業変革の土台として機能します。



中期経営計画(2026-2030年度) 中核戦略① 効率を上げる

資本コストを意識した経営資源の最適配分により、成長分野へのリソース集中と事業価値の向上を図る

「効率を上げる」戦略として資本コスト経営を推進し、経営資源を成長分野へ重点投下します。CFOをトップとした投融資委員会を設置し、ROEツリーによる事業単位のKPI管理を徹底するなど、投資採算規律を明確化するとともに、不採算事業の整理やグループ機能の再編、空港外遊休地の開発・再編を進め、新たな価値創造を促進します。取り組みの一例として、市中免税店から撤退し、購買単価の高いECサイトやバーチャルブティックへと事業を転換することで、資産効率の最適化と収益性の向上を両立させます。

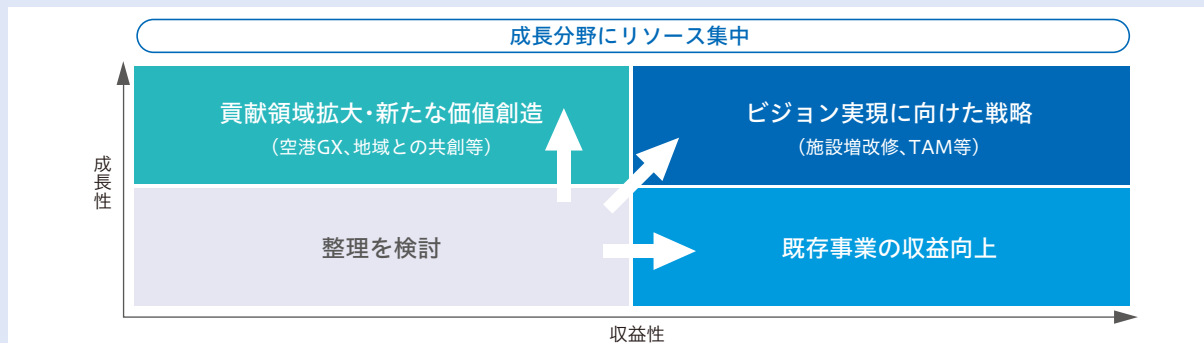
主な取り組み

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



取り組みの一例

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

成長分野へのリソース集中を、事業価値・KPI向上へ接続

成長性と収益性の両面から事業・資産を見極め、伸ばす領域への重点投下と整理・再編を同時に進めることで、ROE向上と収益ポテンシャル拡大を図る

1 | 資源配分の判断軸を明確化

- 成長性×収益性で重点投下・収益改善・整理検討を分類
- 成長領域には空港GX・地域共創等の新たな価値創造を位置付け
- 既存事業は収益性向上によりキャッシュ創出力を高める

2 | 選択と集中で事業価値を向上

- 不採算事業の整理、グループ機能再編、空港外遊休地の開発・再編を推進
- 事業の役割を見直し、経営資源を基幹事業・成長分野へ再配分
- 資産効率の最適化により企業価値向上の余地を広げる

3 | KPIへつなげる成果イメージ

- ROE10~12%を目標に、資本収益性を継続的に改善
- 売上高3,400億円以上・営業利益550億円以上の達成を後押し
- 基幹事業の収入増加と成長領域の拡大によりFCF創出力を強化

資本コストを意識した経営資源配分により、「効率を上げる」戦略をROE向上・FCF創出力強化・企業価値向上へ結び付ける

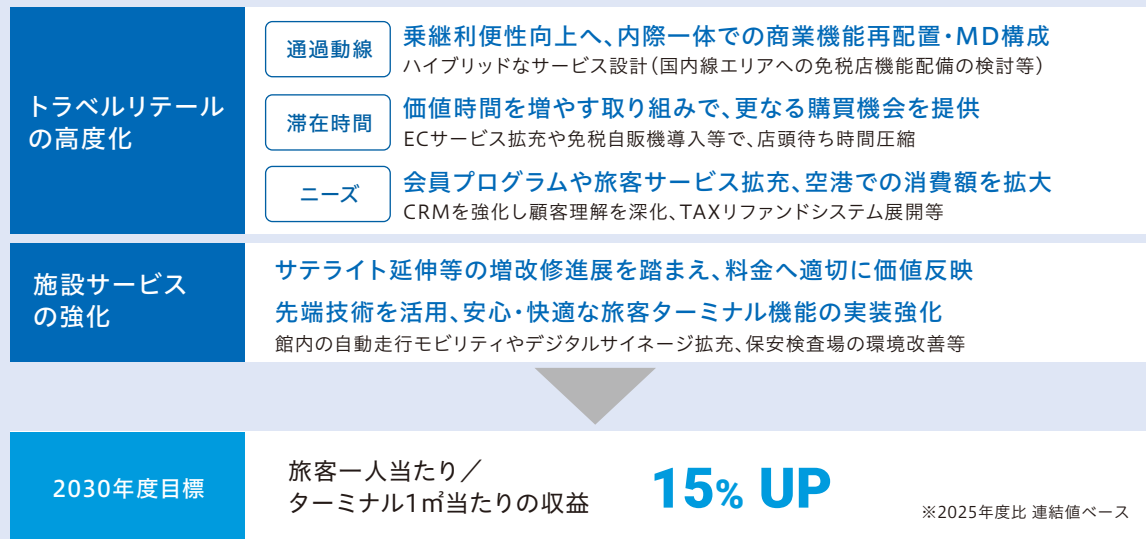
中期経営計画(2026-2030年度) 中核戦略② 付加価値を高める

TARGET	売上高 営業利益	3,400億円以上 550億円以上
--------	-------------	----------------------

お客さまの通過動線や滞在時間、多様なニーズを柔軟に捉え、旅客ターミナルでの“稼ぐ力”を強化

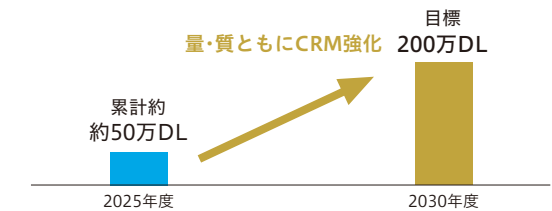
「付加価値を高める」戦略では、お客さまの通過動線、滞在時間、多様なニーズを柔軟に捉え、旅客ターミナルの“稼ぐ力”を多角的に強化します。乗継需要の取り込みに向け旅客ターミナルの商業機能を内際一体で再配置するとともに、ECサービス拡充・免税自販機の導入でお客さまの待ち時間を有効な購買機会へと転換します。さらにCRM(顧客との継続的な関係構築)を強化して顧客理解を深め、会員プログラムやTAXリファンドシステムを通じて消費単価とリピート率の向上を図ります。また、先端技術を活用した安心・快適な旅客ターミナル機能の強化や施設増改修に連動した料金水準の適正化も進め、旅客一人当たり・施設1㎡当たりの収益を2030年度に15%引き上げます。

主な取り組み



取り組みの一例

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



旅客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



マテリアリティ・KPIとの接続: 価値時間と価値面積を高め、顧客体験と収益性を両立

関連するマテリアリティ

安心・快適で先進的な空港づくり

お客さまの利便性・満足度を高めながら、空港滞在における購買・サービス機会を創出

起点

顧客理解を深める

- アプリDL数・HANEDA会員数を拡大
- CRMで旅客ニーズを可視化
- 旅マエ・旅ナカの接点を強化

2030年度 200万DL

価値時間

待ち時間を機会に変える

- 免税予約・自販機等で購買機会を拡大
- 乗継・滞在時間の利便性を向上
- 顧客単価・リピート率を高める

旅客一人当たり収益 15%UP

価値面積

旅客ターミナルの価値密度向上

- 内際一体の商業機能再配置
- 回遊性・滞在空間の魅力を向上
- 料金水準へ適切に価値反映

ターミナル1㎡当たり収益 15%UP

顧客接点の拡大を、価値時間・価値面積の向上へつなげ、旅客ターミナル事業の収益力と空港体験価値を同時に高める

中期経営計画(2026-2030年度)

TARGET

SKYTRAX World's Best Airports

TOP3維持

TARGET

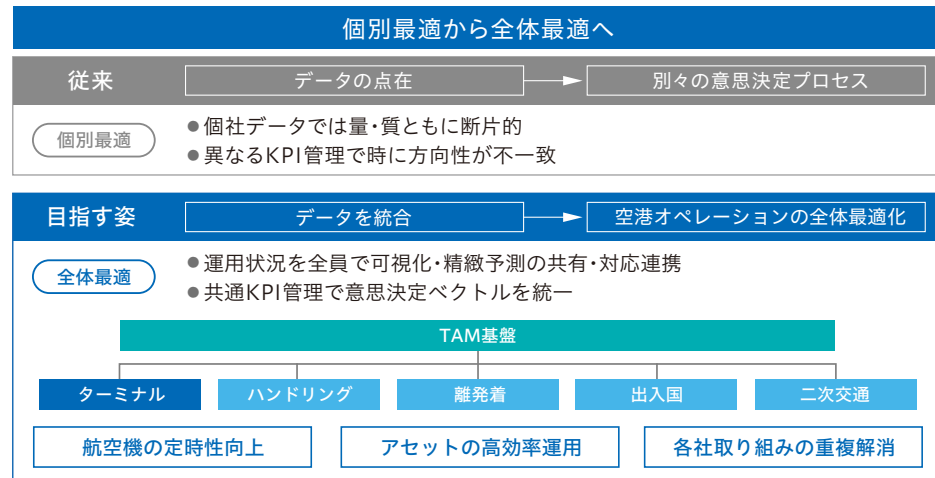
CO₂排出量削減

▲46%
(2013年度比)

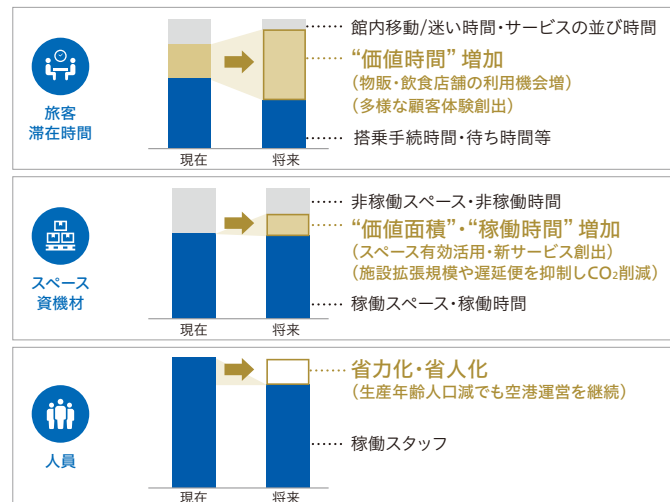
中核戦略③ 共創を追求する

TAM(Total Airport Management)

羽田空港内に点在するデータを統合・可視化し、精緻な予測に基づく全事業者横断の協調的意思決定を実現します。生み出された時間・スペース・人員の余裕を全関係者で共有することで、羽田空港全体の価値向上と収益性強化を図り、培ったシステムとナレッジを全国へ展開します。



全体最適による価値創造(イメージ)

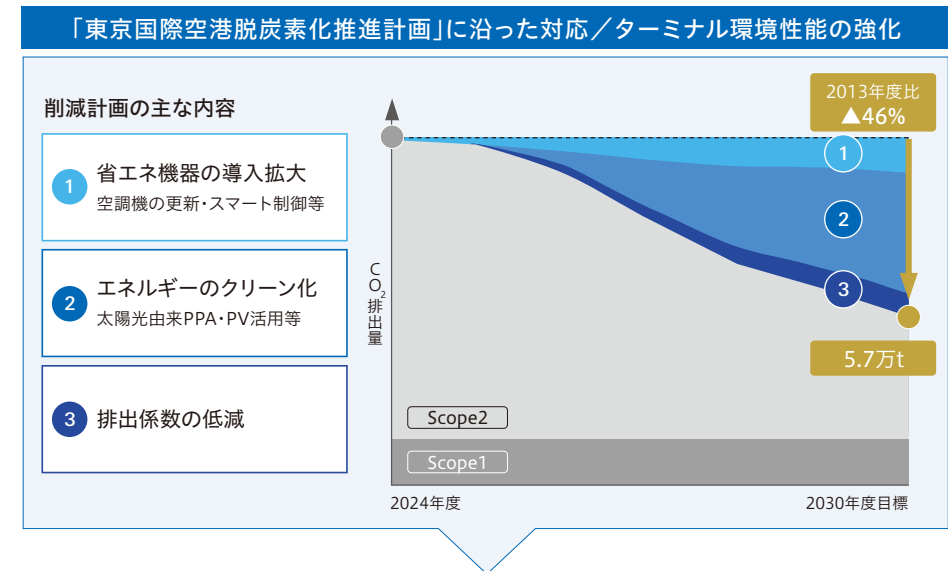


羽田空港全体での
評価向上

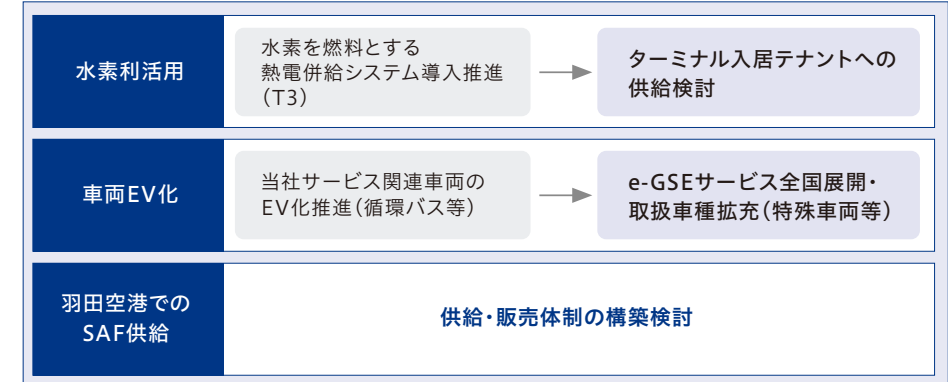
当社や
ステークホルダー
の収益性向上

空港GX(グリーン・トランスフォーメーション)

世界のエアラインから選ばれ続ける必須要件として脱炭素化を推進します。自社排出量削減にとどまらず、水素利活用・車両EV化・SAF供給体制の構築を通じてターミナル外へ貢献範囲を拡げ、脱炭素化への貢献を新たな事業機会につなげるとともに、CO₂排出量を2013年度比46%削減します。



空港全体での脱炭素化推進を当社の新たな事業機会へ



中期経営計画(2026-2030年度)

TARGET 羽田空港ターミナル外収益額 +30% (2025年度比)

中核戦略③ 共創を追求する

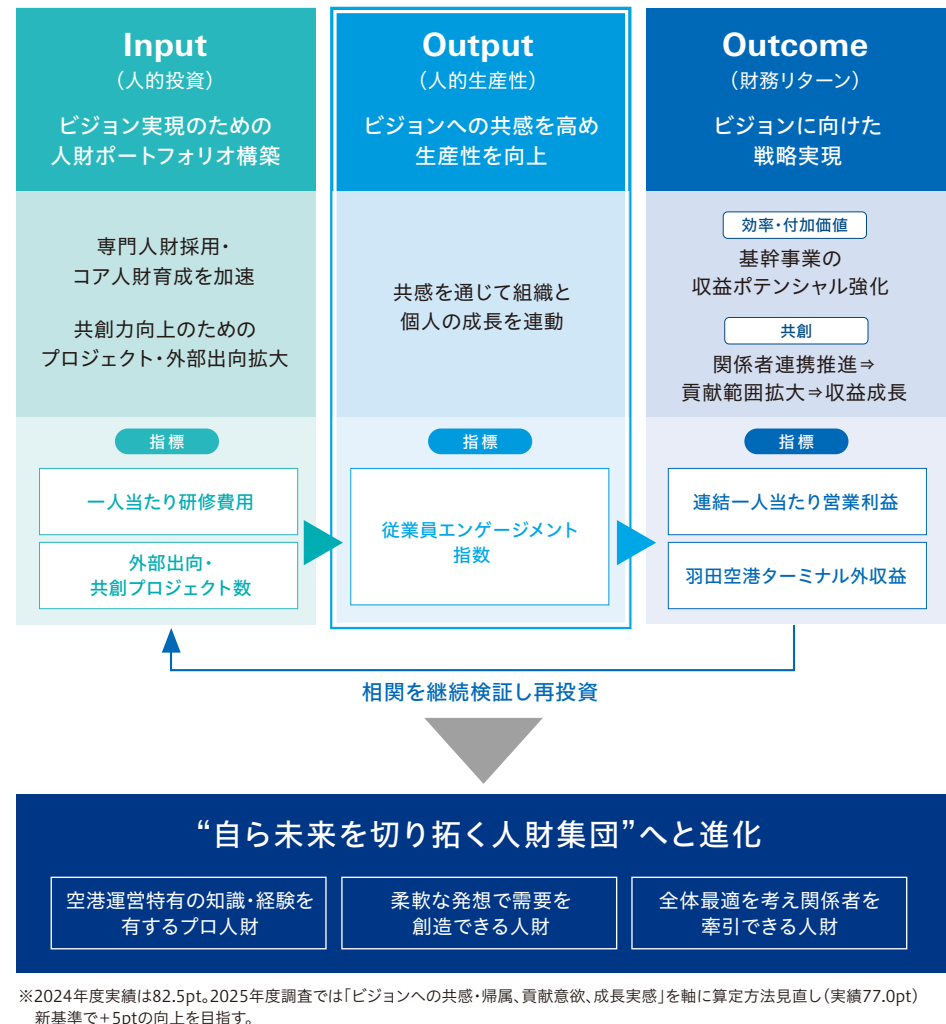
地域社会との価値共創

羽田空港周辺・首都圏とのシナジーを活かし、航空産業インフラの強化を進めつつ、羽田空港で培ったナレッジを全国で共有し、地方空港等との価値共創を通じて事業範囲を拡張します。羽田空港ターミナル外収益を2025年度比30%増加させ、地域とともに持続的成長を目指します。



人的資本経営の強化

企業変革の源泉として人財への投資を拡大し、“自ら未来を切り拓く人財集団”への進化を目指します。専門人財の採用・コア人財育成を加速し、従業員エンゲージメントを82ptへ引き上げることで、個人と組織の成長を連動させ、財務リターンへとつなげます。



羽田空港の目指すべき姿の策定にあたって

本年5月に公表した新中期経営計画の前提となる羽田空港の目指すべき姿(長期ビジョン)は、経営層のみならず、各分野の知見を有する有志社員が参画するタスクフォースによる検討を通じて策定されました。本ページでは、策定に至るプロセスとともに、議論に携わった社員のコメントを掲載し、長期ビジョンに込められた想いや重視した論点を紹介します。社員一人ひとりの視点と自ら未来を切り拓く行動が、計画の実行力を高め、持続的な価値創造につながります。

策定プロセス

タスクフォース設立

- 羽田空港の発着枠は上限水準に到達。今後の成長の方向性について再定義が必要なタイミングが来ていると認識。
- 10年超先の「羽田空港の目指すべき姿」を検討するにあたり、40代以下の社員を対象に公募により有志を募りタスクフォースを組成。

内外環境の整理と課題認識の共有

- 羽田空港及び日本空港ビルデングの歴史を振り返り、DNA・強み・課題を整理。
- 重要な外部環境の変化について整理。
- 将来の成長やリスクを踏まえ、方向性の検討を開始。

長期ビジョンの仮説について議論

- アウトプットの全体像、実現すべきことやその打ち手、ステークホルダーの声や期待などを踏まえ、長期ビジョンの仮説について議論。

経営層との議論を通じた長期ビジョンの策定

- 社外取締役含む経営層との議論を通じて、長期ビジョンを策定し、当社事業戦略と連動する形で最終化。



VOICE



ビジョンのもと一枚岩となり、ひたむきになれる組織でありたい

経営管理部経営管理課 課長代理 望月 陽介さん

事務局として、このような理想の組織像を心に描き、策定に臨みました。

意識したのは、職位や年次の垣根を越え、役職員の皆さまと「不確実な未来に、私たちは何を果たすべきか」「そのためにどう変わるべきか」腹を割り、議論を尽くすこと。自問と対話を繰り返す過程で、次第に組織としての意志がまとまり、理想に近づいていく手応えを得られました。新たな長期ビジョンには、「羽田空港のみならず日本全体の豊かさへ貢献したい」という、私たちの腹から紡ぎ上げた意志が宿っています。スタッフ一人ひとりの取り組みをこれに結び付け、組織の熱量を高め続けることが私の役割と認識し、新中計に掲げる企業変革を進めてまいります。



全社一体となった目標実現に向けて、経営管理の役割を果たせるように

経営管理部経営管理課 佐藤 朱莉さん

コロナ・紛争等、事業を取り巻く環境は大きく変化しています。会社が長期的に成長し続けるためには、人的資本やGXを含め“すべてのステークホルダーへの貢献”を可視化し、各部数値目標を連動させることが重要だと考え、議論を組み立てました。そして、日本語だけでなく英訳資料含め、議論の内容・伝えたい意図が適切に反映されるよう意識しました。

部門横断的なディスカッションを通じて、将来に向けた「企業変革」がスタートしているのだと実感し、その一役を担えたことを大変誇りに思います。新中計を指針とし、各部門の取り組みが長期的な成長へと確実に結び付くよう、取り組んでまいります。



ビジョンを実現する当事者として

施設管理部施設開発課 椿 凌太郎さん

タスクフォースのメンバーに応募したのは、入社時から抱いていた「世界一のモデル空港を実現したい」という想いが原点でした。当初は、東京の歴史・文化・空港の魅力を融合させた「江戸城」をモチーフとする空港構想など、羽田空港のターミナル価値向上を軸に考えておりました。しかし、議論を重ねる中で、羽田空港は羽田空港だけのために存在するのではなく、日本全体の成長に貢献する存在であるべきだという考えへと発想が広がりました。それ以降は、自身のアイデアが日本の航空旅客数最大化や日本全体の成長にどのように貢献できるのかを考えるようになりました。

私は2040年に40代を迎えますが、長期ビジョンは策定して終わりではなく、実現に向けて行動していくことが重要だと考えております。新中期経営計画においては、掲げた施策が2040年の姿にどうつながるのかを意識しながら発言し、行動してまいりたいと考えています。



取締役専務執行役員
最高財務責任者

神宮寺 勇

中期経営計画(2022-2025年度)の振り返り

財務基盤の回復を実現し、 次なる成長への基盤を構築

昨期までを対象とする中期経営計画(2022-2025年度)は、新型コロナウイルス感染症の影響により悪化した収益性と財務基盤の回復を最優先課題としてスタートしました。コロナ禍で得た知見を踏まえたオペレーションの見直しを継続するとともに、外部環境の変化にも柔軟に対応し、コストコントロールの徹底と事業収益の改善に取り組みました。また、インバウンドをはじめとする航空旅客需要の回復を着実に取り組み、収益機会を最大限に活かした結果、2025年度は連結当期純利益291億3,900万円、ROA(EBITDA)15.5%を達成し、中計で掲げた利益200億円以上、ROA(EBITDA)12%以上の目標を前倒しで達成しました。さらに、利益の着実な積み上げにより自己資本比率は42.7%となり、目標としていた40%以上を確保するとともに、配当性向30.4%(年間配当95円)を維持し、安定した株主還元を実現しました。このように、旅客需要の回復を着実に取り組みながら、事業収益の改善とコスト管理を推進した結果、中計で掲げた収益性・資本効率・安定性・株主還元の各KPIにおいていずれも目標水準を達成することができました。前中計を通じて財務基盤の回復を実現するとともに、財務規律や投資リターン管理の仕組みを強化し、将来の成長投資と企業価値向上を支える経営基盤を整えることができたと考えています。

資本市場から見た課題

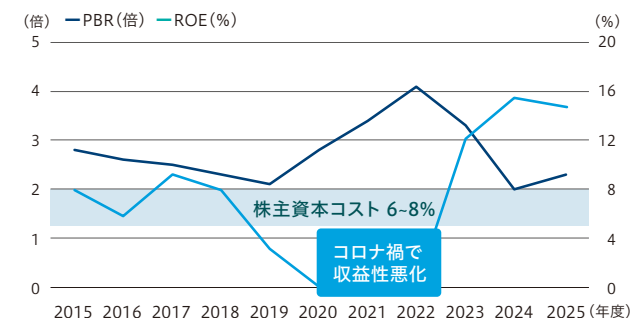
株主資本コストを上回るROE創出に向けた 構造的課題認識

新中期経営計画(2026-2030年度)は、ビジョンの実現に向けた「企業変革期」と位置付けています。航空需要は今後も安定的に推移することが見込まれる一方、羽田空港の発着枠は上限水準に近づき、国内人口の減少など、事業環境は構造的な変化を迎えています。このような環境下では、従来の航空需要の拡大に依存した「需要享受型」の成長モデルだけでは、持続的な企業価値向上を実現することは難しいと認識しています。こうした状況を踏まえ、資本市場との対話を通じて当社が最も重要な経営課題と捉えているのは、株主資本コストを上回るROEを安定的かつ持続的に創出し続けることです。これまでの延長線上の効率改善にとどまらず、限られた経営資源をより戦略的に配分し、資本効率を重視した経営へと転換していくことが不可欠であると考えています。そのため、売上や規模の拡大そのものではなく、投下資本に対する収益性をいかに高めるかという観点から事業運営を再設計し、資本効率を軸とした経営管理の徹底を図ることが重要な課題であると認識しています。

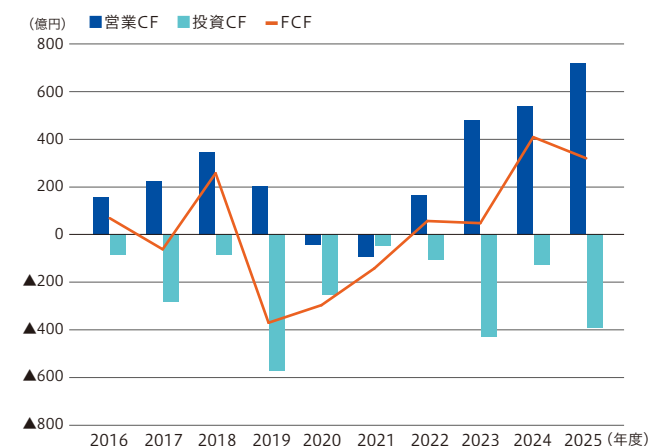
中期経営計画(2022-2025年度)KPIと2025年度実績

指標分類	指標	2025年度実績
収益性(総合)	連結当期純利益 200億円以上	291億円
効率性	ROA(EBITDA) 12%以上	15.5%
安定性	自己資本比率 40%台への回復	42.7%
株主還元	配当性向 30%以上	30.4%

ROE/株主資本コストの推移



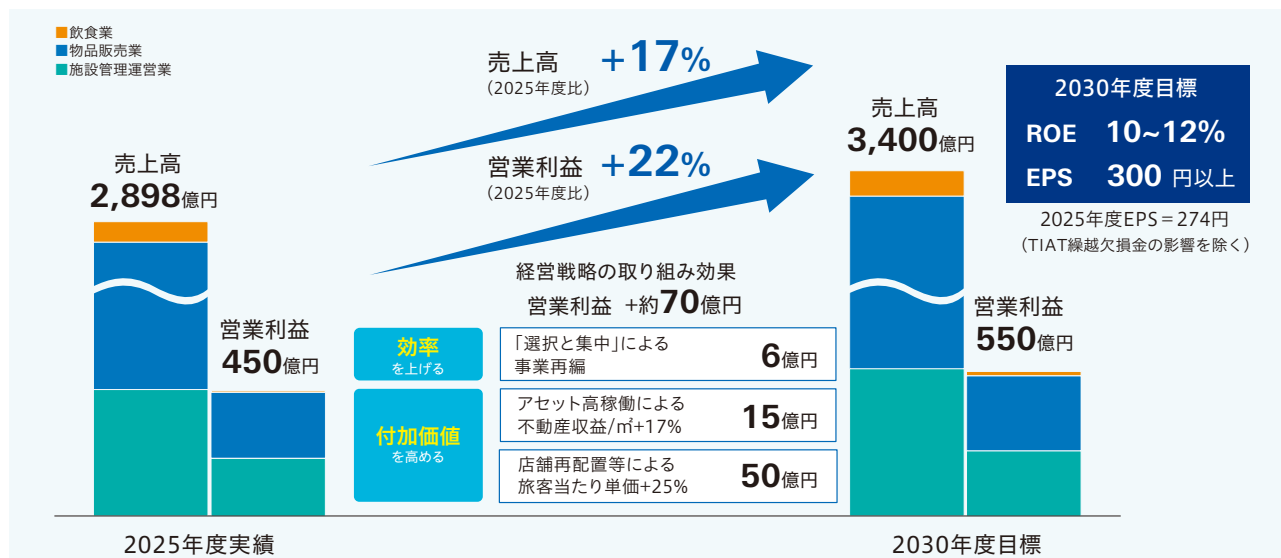
フリー・キャッシュ・フローの推移



中期経営計画(2026-2030年度)の基本的な考え方

前中期経営計画(2022-2025年度)において財務基盤の回復を着実に進めたことを踏まえ、新中期経営計画(2026-2030年度)では成長投資の拡大と企業価値向上へと経営の軸足を移してまいります。当社は、売上・利益の拡大といった規模の成長のみを追求するのではなく、株主資本コストを上回るROEを安定的に創出し続けることを重視し、資本効率を軸とした経営を徹底してまいります。この実現に向け、「効率を上げる」・「付加価値を高める」・「共創を追求する」という3つの中核戦略を推進し、それぞれを利益率の改善、資産効率の向上、収益源の多様化へと着実に結び付けてまいります。また、コア事業の強化を通じて営業キャッシュ・フローの創出力を高め、その原資をDX、空港GX、人的資本の強化、並びに旅客ターミナル機能の高度化など、中長期的な成長に資する領域へ重点的に再投資していきます。これらの投資の実行にあたっては、財務健全性の維持を前提としつつ、投資規律の徹底及び株主還元とのバランスを意識したキャピタル・アロケーションを実践することで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

業績成長目標



新中計の目標

当社は、新中計の最終年度である2030年度に向けた財務目標として、売上高3,400億円以上(2025年度実績2,898億円)、営業利益550億円以上(同450億円)を掲げています。売上高の成長を上回るペースで営業利益を拡大することで、グループ全体の収益性向上と資本効率の改善を実現し、持続的な成長を支える収益構造への転換を目指します。これらの事業成長の成果を財務価値へと確実に結び付けることで、株主資本コストを上回るリターンを安

業績目標・ガイドライン

指標分類	採用指標	2030年度 目標
効率性	ROE(自己資本利益率)	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

定的かつ持続的に創出し、資本市場への確固たるコミットメントを果たしてまいります。

新中計の成長戦略を財務価値へつなげる

新中期経営計画では、「効率」・「付加価値」・「共創」の3つの中核戦略と、これらを支える人的資本をはじめとする経営基盤投資を有機的に連動させることで、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

「効率を上げる」戦略では、「選択と集中」による不採算領域の見直しやグループ機能再編、業務プロセスの高度化(DX)を推進することでコストを抑制し、収益構造の引き締めを図ってまいります。「付加価値を高める」戦略では、内際一体での商業機能再編やトラベルリテールの高度化、ターミナルアセットの高稼働化を推進いたします。これにより、面積当たり不動産収益を17%向上させるとともに、旅客当たり単価を25%向上させ、収益性と資本効率の大幅な改善につなげてまいります。

「共創」戦略では、当社の運営ノウハウ及びデータ基盤を統合した「空港OS」の他空港展開や地域連携を通じて、羽田空港ターミナル外収益を2030年度までに2025年度比で30%以上拡大し、収益源の多様化を図ります。

加えて、これらの基盤となるDX・空港GX・人的資本・安全基盤への投資を強化し、生産性向上とリスク低減を通じて、グループ全体の実行力とキャッシュ・フロー創出力を底上げしてまいります。

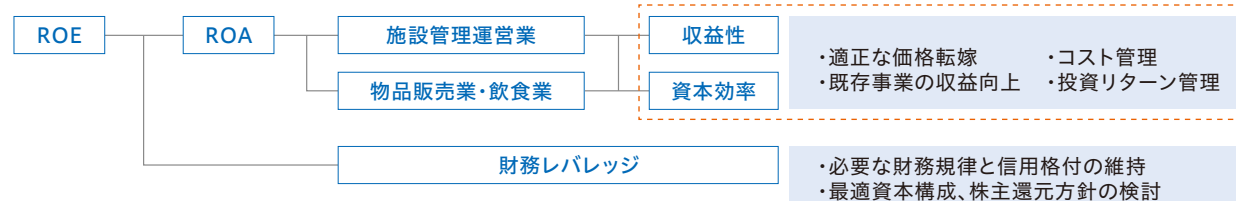
分類	戦略・基盤	主な施策	財務ドライバー	2030年度目標への貢献
経営戦略	効率を上げる	選択と集中、業務効率化、グループ機能再編、低採算領域の見直し	利益率改善、資産効率向上、コスト抑制	営業利益率改善、ROE向上、(営業利益+6億円)
	付加価値を高める	店舗再配置、旅客単価向上、アセット高稼働、不動産収益性向上	旅客当たり収益、m ² 当たり収益、単価向上	営業利益+65億円(不動産+15億/単価増+50億)、売上成長
	共創を追求する	TAM、空港GX、地域連携、空港OS、ターミナル外収益拡大	新規収益、外部収益、株主資本コスト低減、成長期待	ターミナル外収益拡大(+30%)、PBR向上期待
実現	経営基盤強化	DX、人的資本、安全・品質、レジリエンス	生産性向上、リスク低減、実行力強化	CF創出力強化、株主資本コスト低減

成長投資を支える投資判断

基本的な考え方

中長期的な企業価値向上を実現するためには、成長投資の拡大と並行して、資本市場の期待に応える投資判断基準の確立が不可欠であると認識しています。第一に、当社は株主資本コストを6～8%程度と認識しており、新中期経営計画(2026-2030年度)で掲げた2030年度のROE目標10～12%は、この水準を上回るリターンの安定的実現を企図したものです。東証が要請する「資本コストや株価を意識した経営」の趣旨も踏まえ、グループ全体でエクイティ・スプレッドの安定的な確保・拡大を図ってまいります。第二に、資産効率の観点では、前中期経営計画(2022-2025年度)においてEBITDAベースのROAが15.5%まで改善しました。新中計においても、ターミナルアセットの価値最大化や高効率運営を通じて収益性の維持・向上を図り、資本効率の更なる改善につなげてまいります。第三に、自己資本比率40%水準を堅持する一方で、“需要創造型”への転換に向けた成長投資には有利子負債(デット)も有効に活用し、併せて総還元性向50%以上を目途とする株主還元を実行することで、最適な財務レバレッジを追求してまいります。

ROEを分解したロジックツリー

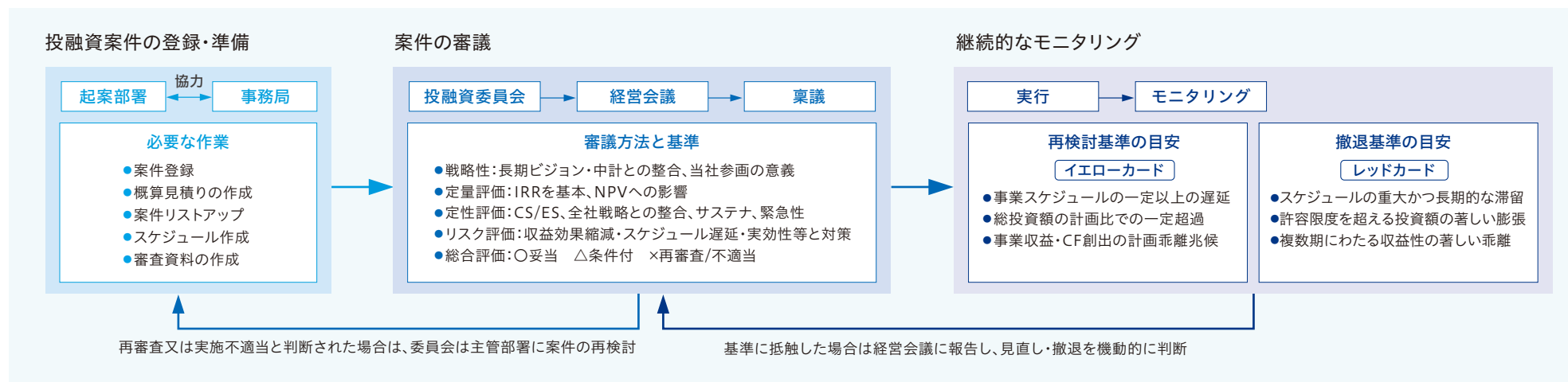


投融資委員会の設置

量的成長が限定的となる安定需要環境において、約1,000億円規模の成長投資を企業価値向上へ着実に結び付けるため、ガバナンス及び投資規律の強化の一環として新たに「投融資委員会」を設置いたしました。投資案件の検討にあたっては、事業部門によるボトムアップでの案件形成に加え、CFOを中心とするコーポレート部門が、長期ビジョンとの整合性、ハードルレートに基づく財務採算性、リスク要因、実行体制の妥当性等を多面的に精査し、客観性と規律を担保した上で評価を行います。その上で経営会議、さらに社外取締役が過半数を占める取締役会において議論を重ね、透明性の高い意思決定プロセスを徹底してまいります。

また、投資実行後についても、計画に対する進捗やキャッシュ・フロー創出状況を継続的にモニタリングし、PDCAサイクルを通じた投資管理の徹底を図ります。外部環境の変化等により期待された成果が得られない案件については、追加施策の実施や事業の見直し、資産の最適化などを含め、必要に応じた対応を機動的に検討し、資本効率の維持・向上につなげてまいります。これら一連の投資マネジメントの高度化を通じて、成長投資の質を一段と高め、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

投融資委員会プロセス



キャピタル・アロケーション

基本的な考え方

中期経営計画(2026-2030年度)期間においては、コア事業の強化によって創出する約3,500億円の営業キャッシュ・フローを原資の基盤といたします。このキャッシュを活用し、空港インフラとしての安全・安定運用を支える維持・更新投資を着実に実施するとともに、旅客一人当たり収益の向上やターミナル資産の高度化、DX・空港GX・人的資本の強化など、将来のキャッシュ・フロー創出力を高める領域へ重点的に配分してまいります。同時に、財務健全性を高い水準で維持しつつ、5年間平均で総還元性向50%以上を基本とする株主還元を実施いたします。これにより、「成長投資」「財務規律」「株主還元」の最適なバランスを確保し、規律あるキャピタル・アロケーションを実践してまいります。

成長投資

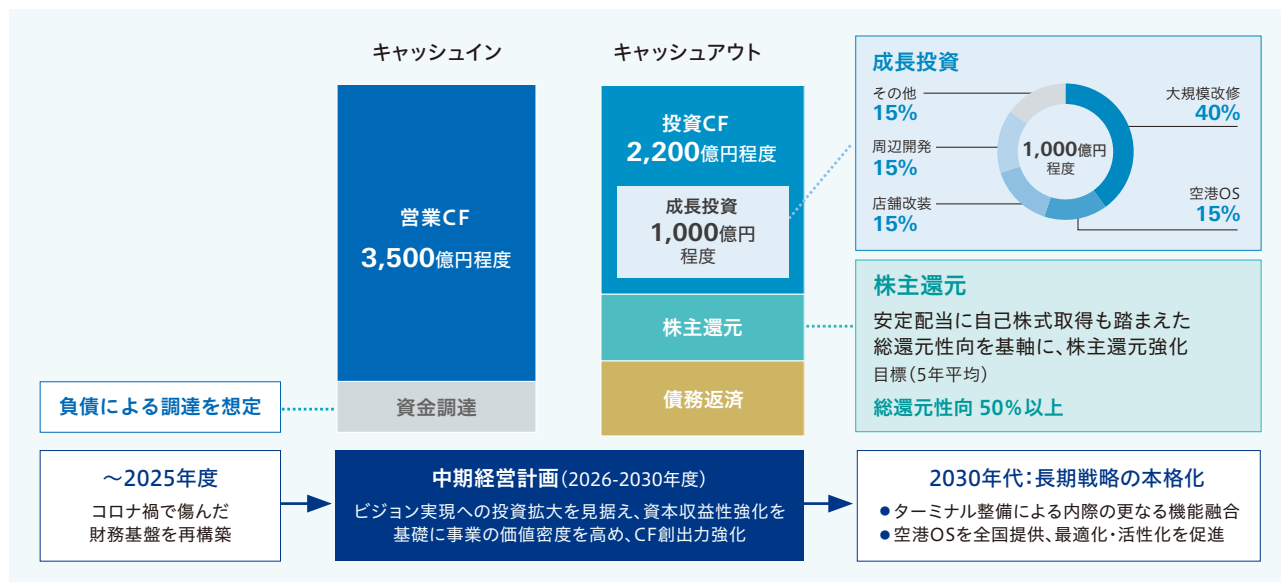
中計の5年間ににおいて、当社は総額約1,000億円規模の成長投資(投資活動によるキャッシュ・フローは累計2,200億円程度を想定)を機動的に実行してまいります。限られた経営資源の投資効率を最大化するため、「何に投資し、どのような道筋で持続的な財務価値へと結び付けるか」を明確にした上で、最適な資源配分を行います。

まず、「ターミナル価値向上への投資(配分比率:大規模改修40%/店舗改装15%)」では、第2ターミナル国際線施設の増改修や第1ターミナルの機能強化など、基幹インフラの高度化を着実に進めます。また、内際一体での商業機能再編やMD構成の見直しを通じて、旅客体験と収益性の両立を図り、トラベルリテールの競争力向上につなげてまいります。これらにより、旅客単価及び不動産

収益の向上を通じて、基幹事業の収益力強化を目指します。次に、「収益源の多様化への投資(配分比率:周辺開発15%/羽田空港における空港OS15%)」を進めます。周辺開発では、空港外での機内食工場の新設など生産体制の強化を通じて、羽田空港に依存しない収益基盤の構築を進めます。空港OSについては、現段階では羽田空港の運営実績・ノウハウをデータとして蓄積し、統合データプラットフォームとしての土台を整備しており、将来的な展開の可能性も見据えながら、収益源の多様化と資本効率の向上を目指してまいります。

最後に、「経営基盤の高度化への投資(配分比率:その他15%)」では、DX・空港GX・人的資本への投資を強化します。業務プロセスの高度化やAI活用を通じて運営効率を高めるとともに、専門人材の確保・育成により組織能力の底上げを図ります。これらの取り組みにより生産性とレジリエンスを向上させ、持続的な成長基盤の強化につなげてまいります。

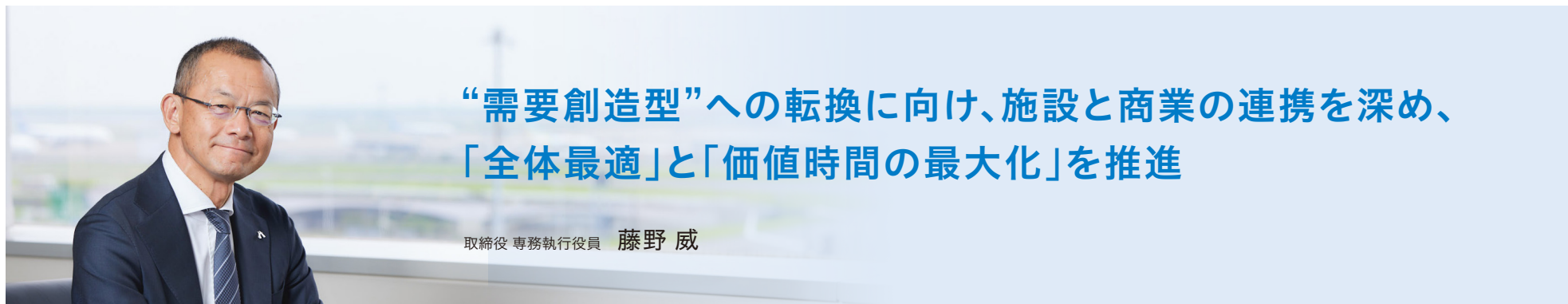
中期経営計画期間(2026-2030年度累計)



株主還元

当社は、持続的な企業価値向上に向けた財務健全性の維持(自己資本比率40%以上の確保及び信用格付A+の維持)を財務運営の前提としております。この健全性を維持しつつ、将来の成長の源泉となる成長投資を優先的に実行し、そこで創出されたキャッシュを配当及び自己株式取得を通じて株主の皆さまへ還元してまいります。

中計期間中の配当については、資本市場へのコミットメントとして、安定的な水準の維持・向上を基本方針といたします。これに業績動向に応じた自己株式取得を機動的に組み合わせることで、5年間平均で総還元性向50%以上の達成を目指し、資本効率の向上と株主価値の最大化を図ってまいります。



中期経営計画(2022-2025年度)の総括と課題認識

前中期経営計画(2022-2025年度)の4年間は、コロナ禍からの需要回復に対応するとともに、次の成長に向けた基盤整備を進めた期間でした。羽田空港の旅客数が過去最高水準まで回復する中、各セグメントで増収を実現しております。施設管理運営業は、旅客数の増加に加え、国内線PSFCやラウンジ利用料等の料金改定効果により、営業収益が2023年3月期の632億円から2026年3月期には1,177億円(セグメント内部売上を除く)へ拡大しました。物品販売業は、免税店舗へのトップブランド誘致やT1商業施設のリニューアルによる商業機能の強化を背景に、413億円から1,540億円へ拡大しました。飲食業も、店舗営業時間の拡大や機内食受託便数の増加により、84億円から180億円へと着実な成長を遂げております。こうした結果は需要回復のみによるものではなく、価格戦略の見直しや店舗機能の刷新、業務効率化への投資など、各現場が能動的に取り組んだ成果であると認識しております。一方で、この成長の相当部分が需要回復に支えられたものであった点は、冷静に受け止める必要があります。羽田空港の発着枠、旅客ターミナルの面積、労働力のいずれにも制約が顕在化しつつあり、旅客数の増加を前提とした成長モデルは転換を迫られています。この認識が、新中期経営計画の出発点です。

規模の拡大から、単位当たり価値の向上へ

新中期経営計画(2026-2030年度)では、セグメント共通の評価軸を「規模の拡大」から「単位当たり価値の向上」へと転換いたしました。旅客一人当たり、ターミナル1㎡当たりでどれだけの価値を生み出しているか。この視点に立てば、施設管理運営業と物品販売業・飲食業は、一体で捉えるべき事業となります。空港全体の最適化によりお客さまの待ち時間を短縮すれば、お客さまが空港内で自由にお使いいただける「価値時間」が増加します。その時間を商業・飲食が魅力ある店舗と商品で満たし、そこで得られた購買データを施設のレイアウトや動線設計へと還元する。この循環をいかに太くするかが、セグメント別戦略の中核であると考えております。

セグメントごとの役割と2030年度目標

施設管理運営業は、2030年度に売上高1,450億円を目標としております。T1北側サテライトやT2北側サテライトの延伸、T2国際線エリアの増改修、T1国際化の検討など、内際機能の融合に向けた施設整備が続きます。営業利益の増加を+27億円(+9%)としているのは、新中計期間を2030年以降の大規模投資に備えた基盤整備期間と位置付けているためです。これに対し、物品販売業は売上高1,700億円・営業利益350

億円(+76億円、+27%)、飲食業は売上高250億円・営業利益20億円(+9億円、+74%)と、収益性の向上により全体を牽引いたします。内際ハイブリッドなMD再編、アプリ・ECを跨ぐ会員基盤の拡大、“羽田ブランド”の確立を通じて、限られた面積における客単価と滞在価値を高めてまいります。

羽田空港から全国へ、共創による事業基盤の拡大

これらの取り組みは、羽田空港内で完結するものではありません。免税店舗運営の受託や商品供給、TAXリファンド現金還付システム、ふるさと納税自販機等の仕組みを地方空港へ展開し、発地・着地が一体となったトラベルリテール価値の向上に取り組みます。また、「ターミナルから出る廃棄物のリサイクル率70%」の達成やエシカル商品の拡充など、環境負荷の低減は施設・商業の双方が共通して担うべき課題であると認識しております。

羽田空港で培った運営ノウハウを全国へ還元していくことが、「日本の航空旅客数最大化に貢献する空港」という目指すべき姿に対し、各セグメントが果たすべき役割です。空港という一つの場をいかに使い切るか。現場との議論を重ね、着実に実行してまいります。

セグメント別戦略

施設管理運営業

羽田空港旅客ターミナルの建設・管理・運営を中心に、
航空会社や店舗向けの不動産賃貸、駐車場や船着場の管理・運営を行っています。

中期経営計画(2022-2025年度)の振り返り

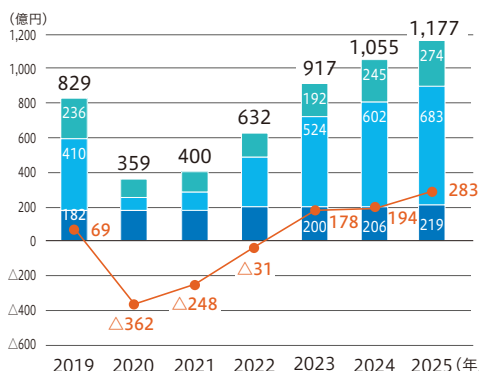
中期経営計画(2022-2025年度)期間は、コロナ禍からの急速な需要回復に対応しながら、安全・安心と利便性の向上の両立に加えて、今後の更なる需要拡大に向けた基盤整備を進めた4年間となりました。施設管理運営業の営業収益は、2023年3月期の632億円から2026年3月期には1,177億円へ拡大し、旅客需要の回復を着実に取り込みました。

戦略の方向性	取り組み	成果	課題
変える	①高品質・高効率な旅客ターミナル運営の実現 ロボット・デジタル技術の導入やサービス提供プロセスの見直し	・清掃、案内/翻訳、移動支援、警備、物販/飲食の5分野へロボット・デジタル技術を導入 ・AIを活用した遺失物検索・問い合わせサービスを導入	・労働人口減少や内際一体運用拡大を見据えた更なる省人化・自動化
	②空港価値向上に向けた施設・サービス機能の強化 商業エリアの活性化や旅客動線の改善、ユニバーサルデザインの推進	・第2ターミナル本館～北側サテライトの接続を実現 ・旅客ターミナル内移動電動カートや自動運転車椅子を導入 ・12年連続「5スターエアポート」、11年連続「クリンネスエアポートNo.1」、8年連続「ベストPRM® No.1」を獲得	・旅客属性の変化を踏まえた滞在価値向上・顧客体験価値向上 ・羽田空港の発着枠・施設容量制約への対応
伸ばす	③将来需要を見据えた施設基盤の整備 第1ターミナル北側サテライト新設、JRAアクセス新線接続や国際線機能強化に向けた検討	・第1ターミナル北側サテライト施設の整備を最終段階まで完了 ・JRAアクセス新線との接続や、T1-T2接続による国際線機能強化の検討推進	・将来需要を見据えた増改修計画の具体化
	④持続可能な旅客ターミナル運営基盤の構築 脱炭素化の推進と資源循環の強化、災害対応の強化	・EV車両の提供など、パートナーと連携し空港全体の脱炭素化へ貢献 「空港カーボン認証(ACA)」レベル4を取得 ・食品残渣リサイクル率95%以上を達成 ・デジタルサイネージを活用した災害時の情報提供体制の構築	・空港GX推進に向けた脱炭素化施策の深化・資源循環施策の強化 ・新技術の実証から本格運用への移行と社会実装
広げる	⑤旅客ターミナル運営高度化に向けた新技術・新領域への取り組み 次世代モビリティの研究、新技術の実証・導入、空港外展開	・「terminal.0 HANEDA」を活用し新技術などの実証を推進 ・ロボット・運営ノウハウの国内外への展開を拡大	・羽田空港単体を越えた航空業界全体への価値提供

※PRM:「Persons with Reduced Mobility」の略。高齢者・障がいのある方や怪我をされた方に配慮された施設の評価部門。

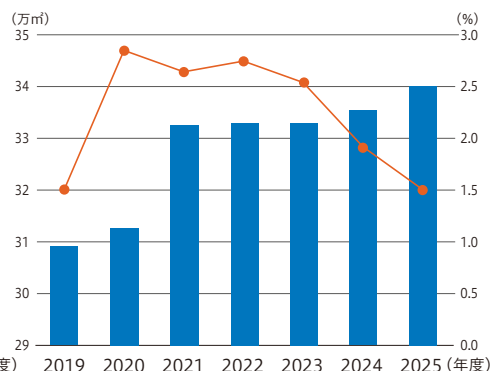
施設管理運営業

■家賃収入 ■その他の収入
■施設利用料収入 ●営業利益
※売上はセグメント内部売上を除く



家賃収入における貸付状況

■貸付可能面積
●空室率



強み

空港運営に係る高度な専門性と知見(ソフト)

先進技術(DX・ロボットなど)の積極的な活用により高品質なサービスを提供するとともに、世界に認められる空港運営の専門性と、国際線・国内線を効率的に運用するノウハウ、高水準の安全・衛生管理体制を強みとしています。

利便性・快適性・機能性の高い旅客ターミナル(ハード)

利便性・快適性・機能性を高める旅客ターミナルの継続的な改善・拡張を進めるとともに、旅客需要の変化に柔軟に対応してきた施設整備のノウハウを有しています。

パートナーとの強固な関係

国内外の航空会社や公共交通機関、テナントとの長年にわたる強固なパートナーシップを構築し、安定した空港運営を支えています。

効率的な資源活用

エネルギーや水資源を効率的に活用し、環境負荷の低減と持続可能な旅客ターミナル運営を推進しています。

外部環境(リスクと機会)

国内市場の縮小・人財不足とDX・共創

国内需要の縮小に加え、生産年齢人口の減少に伴うリソース不足に対しては、DXや他社との共創により空港運営全体を最適化することが重要と考えます。旺盛な訪日需要への柔軟な対応にもつなげるべく、省人化・効率化の実現が不可欠です。

高まる環境意識と空港GX推進

航空業は高い環境負荷を伴うことから、脱炭素化に向けた対応が国際的に厳しく問われています。航空がインフラとして選ばれ続けられるよう、空港全体の脱炭素化を国や航空会社等と連携して推進することで、環境負荷を低減することが求められます。

セグメント別戦略

施設管理運営業

中期経営計画(2026-2030年度)

取り組みの方向性

航空需要の変化に柔軟に対応しつつ、DXや空港GXによりオペレーショナル・エクセレンスの確立を目指すとともに、長期的な競争優位性と安定的な経営基盤を築き、羽田空港の価値最大化を実現する

取り組みのポイント

- 労働人口減少や内際一体運用拡大等の環境変化を見据えた「人と技術のベストミックス」
- 内際乗継機能強化に向けた施設増改修計画の着実な立案・推進
- 羽田空港全体の最適化・航空産業が抱える課題解決への基盤構築

効率を上げる

高品質×高効率な旅客ターミナル管理運営の進化

有人管理業務の圧縮と内際一体運用拡大への体制構築

AI監視カメラやスマート空調導入、ランプバス自動運転化の実装に向けた検証等により有人管理業務を圧縮し、労働人口減少や運営費増に対応しつつ、内際一体運用拡大に向けた体制を構築する。

アセット高稼働による不動産収益の向上

航空会社の需要を踏まえたバックオフィスの再編、商業エリアのリニューアルなど、羽田空港の旅客ターミナルという資産の稼働率を上げることで、面積当たりの不動産収益を向上させる。



バス自動運転実証の様子



2025年9月にリニューアルオープンした第1ターミナルフードコート

付加価値を高める

施設増改修計画の立案・推進／
安心・快適な滞在時間の追求

既存工事の着実な遂行と更なる内際機能融合

第1ターミナル北側サテライト新設や第2ターミナル北側サテライト延伸工事、JR羽田空港アクセス線乗り入れ対応など既存工事を着実に遂行するとともに、第2ターミナル国際線エリア増改修工事の着手や第1ターミナル国際化の検討など、内際・内内機能の融合に向けた道筋を確立させる。

安心・快適な滞在時間の追求

館内移動の負担軽減に向けた移動手段の多様化や、デジタルサイネージ拡充等による館内案内の強化など、ストレスフリーな滞在時間を追求する。



第1ターミナル北側サテライト

共創を追求する

羽田空港全体の最適化・空港GX推進
／航空産業インフラの強化

羽田空港におけるTAMの体制確立

統合データプラットフォームの構築やステークホルダーとの協調的意思決定の枠組みを確立させ、空港運営の全体最適化を推進する。

環境性能の高度化と空港GXの推進

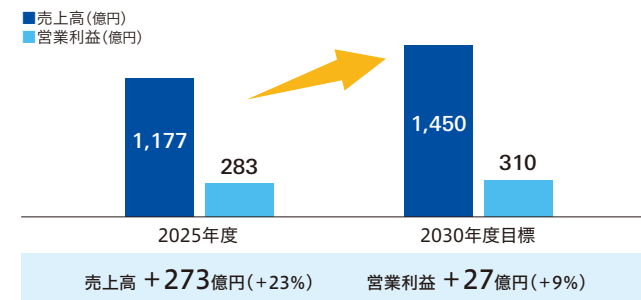
空港車両のEV化や水素利活用、SAF供給、オフサイトPPA含む太陽光発電の追加導入などのGX施策と併せ、ターミナルから出る廃棄物のリサイクル率70%の達成等へ取り組むことにより、多角的な環境負荷軽減を目指す。

航空産業インフラの強化

首都圏再開発と連携したオフエアポート機能構築や、ビジネスジェットサービスの拡充など、航空インフラとしての機能や基盤を強化する。



当社が一体的に提供するEV車両と充電設備

2030年度
売上高・営業利益目標

セグメント別戦略

物品販売業・飲食業

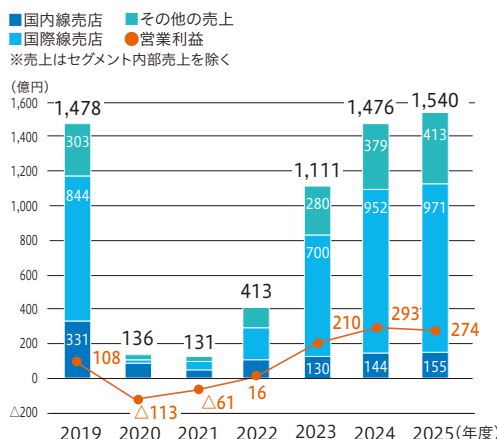
羽田空港の内外で、物販店舗や免税店舗、飲食店舗の運営・運営受託、機内食や弁当等の製造・販売を行っています。

中期経営計画(2022-2025年度)の振り返り

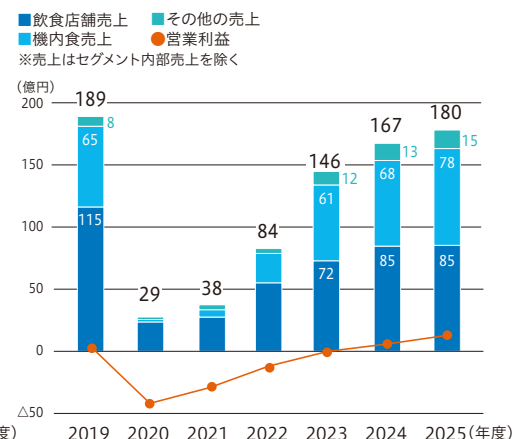
中期経営計画(2022-2025年度)期間は、コロナ禍からの需要回復を追い風に、商業価値の向上と収益基盤の再構築を進めた4年間となり、店舗運営の効率化に取り組む一方、免税店舗へのトップブランドの誘致や第1ターミナル商業施設のリニューアルによる商業機能の強化を図り、物品販売業の営業収益は2023年3月期の413億円から2026年3月期には1,540億円へ拡大しました。

戦略の方向性	取り組み	成果	課題
変える	①店舗運営の効率化と収益性向上 セルフレジやショールーム型店舗の展開、ブランドとの羽田限定商品の開発・拡販	・BIツール活用による商品発注・在庫管理の高度化を推進 ・省人化店舗の展開	・人手不足や需要変動に対応した店舗運営の効率化・生産性向上 ・商業機能の高度化による顧客体験価値の向上 ・アプリ等を活用した顧客接点の拡充と購買機会の創出
	②サステナブルな商品・店舗運営の推進 エシカル商品の展開、ショッピングバッグの環境対応、商品の廃棄処分削減	・自主編集店舗34店舗中33店舗でエシカル商品を展開 ・他社との協業によるオリジナルエシカルビールを製造・販売 ・環境配慮型ショッピングバッグへの切り替え・有料化	
伸ばす	③商業・飲食機能の強化による空港価値向上 商業施設の改装や免税機能の強化、地方連携事業の展開、顧客接点の強化	・自治体等と連携した地域催事を年間32回開催 ・第3ターミナル免税店舗のブランド強化や第1ターミナルマーケットプレイスの改装を実施 ・「HANEDA AIRPORT」アプリの配信などタッチポイントの拡充を推進	・エシカル商品の更なる拡充と資源循環・環境負荷低減の強化 ・地域・地方との連携強化による新たな需要創造 ・空港外収益機会の拡大と収益基盤の多様化
広げる	④羽田空港という場・ネットワークを活用した新たな事業機会の創出 保税アートオークションや地方創生などの集客事業展開、EC等活用による販路拡大	・「羽田産直館」や「JAPAN MASTERY COLLECTION」など新業態の店舗展開 ・国内空港免税市場初となるバーチャルブティックを展開 ・中国、香港等への海外輸出事業拡大	

物品販売業



飲食業



強み

店舗運営に係る高度な専門性と知見

旅客やインバウンド需要に合わせたMD構成とサービスを展開するとともに、免税店舗運営で培った豊富なノウハウと、多様なお客さまに対応できるスタッフの高い接客力を強みとしています。

広範な顧客基盤と顧客接点

年間約9,000万人が利用する旅客ターミナルで直営店舗を展開するとともに、リアル店舗と連動したECサイトや空港での商品受け取りサービスを提供し、利便性の高い購買体験を実現しています。

ステークホルダーとの連携強化

世界・日本各地の取引先や自治体とのネットワークを構築するとともに、ECサイトやSNS、アプリなど多様なタッチポイントを活用し、航空会社などと連携しながら地域産品の魅力を発信しています。

羽田空港が持つブランド力

日本の空の玄関口として国内外で高い認知と信頼を有し、空港という特別な利用シーンを活かした商品・店舗の価値向上と、多様なお客さまとの接点を通じた情報発信を強みとしています。

外部環境(リスクと機会)

航空需要への依存と事業領域の拡大

航空需要に連動した旅客数の変動により売上が影響を受けるリスクは依然として存在しており、新規事業領域の拡大を通じて収益源の多様化を図ることで、需要変動への対応力を高めるとともに新たな成長機会の創出につなげることは、急務と捉えています。

限られた事業範囲と共創・連携

羽田空港単体では、面積や旅客数など事業範囲に制約があるため、需要機会の拡充やノウハウの相互活用を進め、社会的な価値向上と新たな事業機会を創出すべく、企業や自治体などさまざまなパートナーとの共創・連携が一層重要なものと考えています。

セグメント別戦略

物品販売業・飲食業

中期経営計画(2026-2030年度)に向けて

取り組みの方向性

限りあるリソースの中で首都圏空港を一体の商圈として捉え需要を最大化するとともに、羽田空港を軸とした商業価値の向上と、地方空港との連携強化、需要の創出を通じて、収益性と効率性を両立する事業体制を構築し、持続的成長につなげる

取り組みのポイント

- 乗継利便性向上へ、内際ハイブリッドな商業機能配置・MD構成へと再編
- 店舗面積や営業時間の制約を受けないサービス展開、CRM強化等による収益向上
- シナジーを活かし、地方空港活性化への貢献を通じて事業基盤を拡大

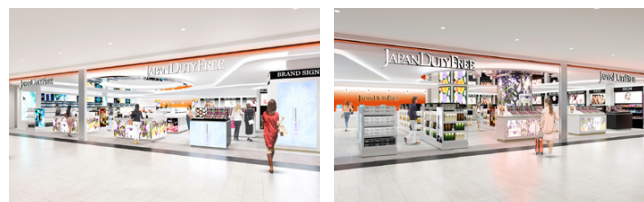
効率を上げる

首都圏航空需要の拡大を見据えた生産体制強化

生産体制強化に向けた取り組み

首都圏物流倉庫拠点の再編や機内食工場におけるロボット導入など、訪日外国人旅客数増加をはじめとする今後の需要増に耐え得る体制となるよう、既存設備の見直しや拡充を図る。

また、既存店舗においても、改装を通じた運営効率及び売場生産性の向上を推進する。売場レイアウトや動線の最適化により商品探索性や回遊性を高め、ブランド重複の解消や売場区画の適正化により商品ラインナップを拡充。顧客一人当たりの購買額向上と面積当たり売上上の最大化により、効率的な収益性向上を図る。



成田空港第1ターミナル「JAPAN DUTY FREE」改装後イメージ
左:北1売店/2027年2月1日OPEN予定 右:北2売店/2026年8月11日OPEN

付加価値を高める

トラベルリテールの高度化推進

制約を越えた内際ハイブリッドな商業・MD構成への再編

国内線への訪日外国人旅客の増加や、滞在型需要の増加を見据え、無人店舗の拡充や営業時間の見直し、店舗の再配置、MD構成の再編など、限られた施設面積や機能配置などの制約に捉われない最適化に取り組む。

CRM強化、顧客とのタッチポイント拡大

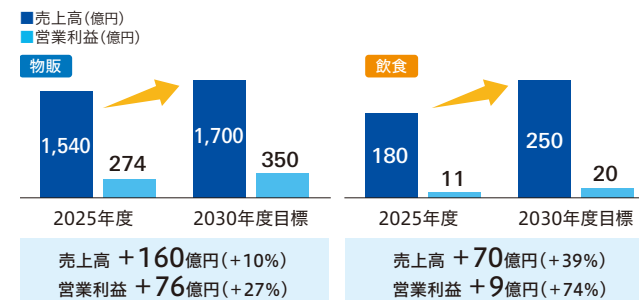
アプリ、EC、店舗を跨ぐ会員基盤を拡大し、データ活用によるマーケティングを強化するとともに、海外プラットフォームにて訪日外国人旅客との旅マエ接点を強化し、EC利用を促進する。

羽田オリジナル商品、「羽田ブランド」の確立

味・デザイン・物語が一体となった空港限定の商品体験を提供することにより、羽田空港という特別な空間でのモノ・コト消費に対する価値を「羽田ブランド」として確立させる。



羽田空港限定・オリジナル商品
左:「羽雲(プレミアムチーズ)」 右:「フルーツサイゼリー」(季節限定販売)

2030年度
売上高・営業利益目標

共創を追求する

地方空港と連携した高付加価値サービス構築・
将来の事業基盤拡大

地方空港の商業活性化サポート

免税店舗運営受託の範囲拡大、当社グループの商品供給能力・店舗運営インフラ等の包括提供、会員基盤連携によるサービス拡充など、発地・着地一体となってトラベルリテール価値を向上させる。

新規サービス等の他空港展開強化

TAXリファンド現金還付システムやふるさと納税自販機などの新規サービス等を外販することにより、他空港等での展開を強化する。



運用開始予定のセルフタックスリファンド(現金還付)コーナー
※他空港設置のイメージ



当社とグローリー株式会社が
共同開発中の現金還付機器

人財戦略の全体像

基本的な考え方

当社グループは、空港運営全般に関する高度な専門性と知見を備え、変化を続ける航空業界において挑戦を重ねる人財を、“自ら未来を切り拓く人財”として、最重要資本である「人的資本・知的資本」に位置付けています。

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～」の実現に向け、中期経営計画（2026-2030年度）の着実な遂行と空港全体の価値最大化を図る中で、新領域への挑戦やステークホルダーとの共創を主導できる、柔軟な発想や関係者牽引力を備えた人財の獲得・育成は不可欠です。また、少子高齢化に伴う労働力不足に対し、DX戦略との連携や全世代の戦力化など、人的生産性を発揮できる組織への変革も求められます。

中期経営計画では、人財・組織両面における“自ら未来を切り拓く人財集団”への進化を志向し、「人財強化、人的資本経営の推進」をマテリアリティ（重要課題）に掲げました。企業変革を担う人財への投資を拡充し（インプット）、ビジョンへの共感を通じて人的生産性を高めることで（アウトプット）、個人と組織の成長を連動させ、良質な顧客サービスと財務リターンを創出する（アウトカム）好循環の構築を目指し、持続的成長を支える企業基盤の強化、人的資本経営に取り組みます。



人的投資 Input 社内職場環境の整備：包摂性と活力ある組織風土

異なる背景を持つ多様な人財が互いを高め合う組織風土を構築するため、生産性向上の基盤となる職場環境を整備しています。

取り組み

DEIの推進

女性管理職比率の維持、外国人・障がい者雇用の促進、若手社員を中心とした、グループ横断での働き方改革推進活動など、多様な人財が能力を最大限発揮できる包摂性の高い組織づくりを推進しています。また、DEI推進に関しては、適切な指標と目標を定め進捗を管理しています。

指標

社内職場環境の整備（DEI推進）に関する指標

2026年度は、人的資本経営の強化に向けて、各種指標の見直しや新設を行いました。見直した指標は「女性管理職比率」及び「障がい者雇用率」であり、いずれも政府目標や法定雇用率を上回る指標を設定しておりますが、当社は空港運営事業として施設管理・防災保安・物品販売・飲食・地域連携など多様な顧客接点・関係者調整が発生する事業であることから、これらの指標はお客さま・従業員・ステークホルダー・社会の多様な視点を経営意思決定に適切に反映するために必要な水準と考えております。また、新設KPIとして「出産・育児を理由とした離職者0」を設定し、男女関係なく自身のキャリア志向や人生設計に合わせて活躍することができる職場環境の実現を目指します。

指標	目標年	実績	
		2024年度	2025年度
女性管理職比率35%	2030年度	37.0%	34.1%
出産・育児を理由とした離職者0	2030年度	0名	1名
男性育児休業取得率100%	2030年度	88.9%	100%
男性育児休業平均取得期間	—	21.1日	11.8日
男女間賃金格差(全労働者)	—	83.0%	88.0%
男女間賃金格差(正規雇用労働者*)	—	83.6%	89.2%
男女間賃金格差(非正規雇用労働者)	—	70.7%	90.4%
障がい者雇用率3.0%(連結)	2030年度	2.6%	2.1%
障がい者雇用5年定着率80%以上(単体)	2030年度	68.8%	64.7%
外国人社員比率	—	2.2%	2.8%
中途社員の管理職登用率	—	36.2%	34.1%
多様性尊重スコア(従業員エンゲージメントサーベイ)	—	70.8	68.9

※出向者を除く

Well-Beingとオフィス改革

2024年度のオフィス改革により、部門横断的なコミュニケーションを活性化しました。2025年度の従業員エンゲージメントサーベイにおける職場環境指数は80.3点(前年度比+5.3点)と大幅に向上しており、Well-Beingの向上が高い生産性を支える好循環を生み出しています。

働きやすい制度づくり

- 在宅勤務制度の導入
- 時間単位有休の導入
- 女性向け検診の充実
- 団体長期所得補償保険(GLTD)への加入
- 育児・介護休業(男性含む)
- 特別休暇制度(結婚・出産など)
- 副業・兼業制度の導入※適用には諸条件あり

働きやすい環境づくり

- 従業員食堂の充実化・休憩室の設置
- 休養室の設置
- 寮・社宅の整備
- 研修施設の運用
- 福利厚生の充実化
- 各種クラブ活動
- 「健康情報等の取扱規程」の制定
- 働き方改革推進チーム
リーダー会議の実施(毎月1回)



リニューアルしたオフィスエリア



新設したリフレッシュルーム

インプットからアウトカムへの流れ

人財戦略のモニタリングと成果：

従業員エンゲージメントサーベ이의活用

人財戦略の実行にあたり、従業員エンゲージメントサーベ이를活用したPDCA管理を推進しており、人的投資（インプット）を人的生産性の向上（アウトプット）につなげ、最終的な経営成果（アウトカム）を創出する好循環の構築状況を継続的に検証しています。当社では、従業員エンゲージメントを「従業員が会社のビジョンに共感し、帰属意識を持って、やりがいを感じながら主体的に業務に取り組み、結果として個人と組織が互いの成長に貢献し合う状態」と定義しています。

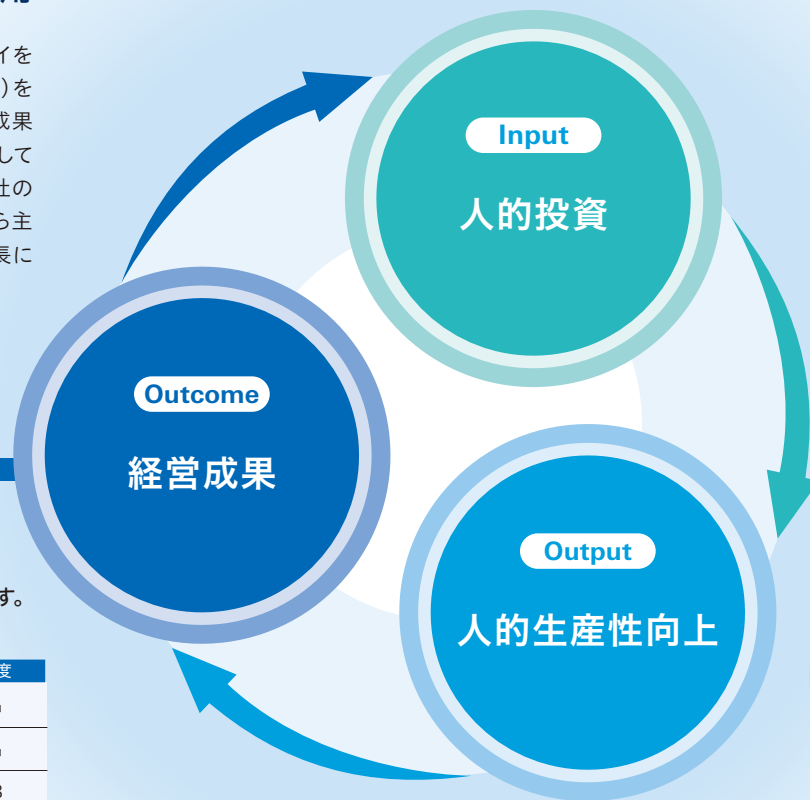
経営成果

社員一人当たりが生み出す収益・利益を算定しています。
コロナ禍前を上回る水準で推移しており、
人財の力がキャッシュ・フロー創出力の強化に直結しています。

※数値はいずれも単体

	2024年度	2025年度
① 社員数(単体)	314名	326名
② 人員数(連結+臨時+派遣)※1	4,768名	5,066名
③ 営業収益(連結+旧基準)※2	342,815	366,168
④ 営業利益(連結)	38,557	45,043
⑤ 単体一人当たり営業収益	1,092	1,123
⑥ 単体一人当たり営業利益	123	138
⑦ 連結一人当たり営業収益	72	72
⑧ 連結一人当たり営業利益	8	9

※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もとに計算した人数
※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るものの、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



人的投資

経営戦略の実現に必要な人財ポートフォリオ構築のため、採用・育成、及び挑戦機会の創出に向けた投資を強化しています。

※数値はいずれも単体

	2024年度	2025年度
① 新卒採用数	21名	27名
② 中途採用数	9名	4名
③ 平均給与	8,662千円	9,199千円
④ 一人当たり研修費用	92千円	114千円
⑤ シニア学習プログラム参加者数	11名	21名
⑥ 外部出向・共創プロジェクト派遣数	31名	33名
⑦ 手上げ研修・選抜研修参加者数	156名	23名
⑧ 手当支給対象となる専門資格取得者数	155名	168名

人的生産性向上

投資結果、社員の成長実感や従業員エンゲージメントが高い生産性や挑戦の風土につながっているかを測定しています。

※数値はいずれも単体。従業員エンゲージメントサーベ이는今後順次グループ各社へ拡大予定

	2024年度	2025年度
① 従業員エンゲージメント指数※	79.0	77.0
② 自身の成長実感スコア	74.3	72.1
③ 手当支給対象となる専門資格取得者数	155名	168名
④ 組織の生産性向上実感スコア	62.0	58.9
⑤ 平均年間総実労働時間	1,833時間	1,885時間
⑥ 新たな挑戦に関する指数(挑戦してみたいと思う社員)	74.1	74.5
⑦ 新たな挑戦に関する指数(実際に挑戦したとする社員)	56.0	56.8

※従業員エンゲージメントの定義明確化により指数の算出要素を変更。2024年度は同じ算出要素とした場合の数値を記載

詳細

日本空港ビルグループにおける人的資本経営に関する取り組み（詳細版）

https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/en/sustainability/human_capital_management_initiatives.pdf

デジタルの活用により、空港全体の運用能力を引き上げ、魅力ある顧客体験を提供

長期ビジョンの実現に向けて、羽田空港の機能・サービスを世界最高水準に引き上げるためには、デジタル技術の活用が必要不可欠です。

各事業部門のニーズや抱えている課題の解決を、DX部門と事業部門がより一体的に推進することを通じて、羽田空港全体の運用能力を引き上げるとともに、魅力ある顧客体験の提供に取り組んでまいります。

DX戦略実現に向けたロードマップ

前中期経営計画におけるDX戦略

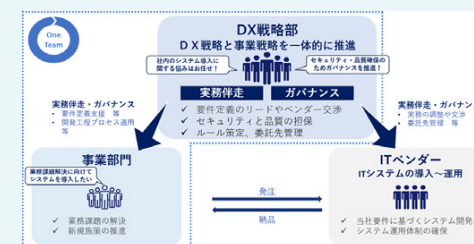
オペレーショナル・エクセレンス(高品質と高効率の両立)の実現に向け、人流データの取得や多くのお客さまの声の収集等、データドリブン経営による顧客利便性並びに体験価値(CX)向上のための基盤整備、POSシステム更新等、店舗オペレーション改善による既存業務の効率化(業務革新)に取り組んでまいりました。

今後のDX戦略

事業利益の拡大と顧客利便性・体験価値(CX)の向上を目指し、DX部門と各事業部門が一体となって施策を推進します。人流データを活用した混雑予測による売上拡大や省力化によるコスト削減、羽田空港内のさまざまな情報を発信する統合デジタルサイネージの導入によるタイムリーな情報提供等を通じて、お客さまの利便性向上と快適な体験の実現に取り組んでまいります。

DX戦略推進体制

DX部門が事業成長の共同責任者として、各事業の事業戦略とDX戦略を一体的に推進し、需要創造を目指して、共創を追求してまいります。



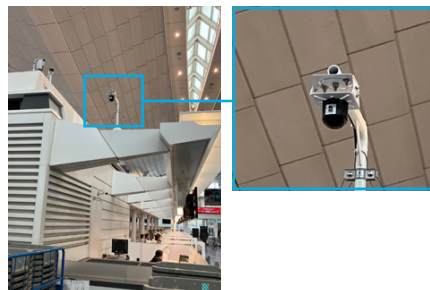
DX施策

1 データドリブン経営の推進と強化

羽田空港内のあらゆる情報を整備・集約し、各部門が容易にデータを利活用できる環境を構築することで、データドリブン経営の実現を目指します。昨年度までにデータ集約及び可視化のためのダッシュボード基盤を整備しており、今年度以降は業務ヒアリングを通じて現場課題を把握し、これまで活用しきれなかった他部門データを横断的に利用できる機能を拡充します。また、売上・人流・お客さまの声などのデータをAI等で分析し、新たな気付きや意思決定支援を提供することで、業務の効率化・高度化を推進します。

2 羽田空港運営の全体最適等に向けた人流分析の推進

データドリブン経営の実現に向けて、引き続きPassenger Flow Management(旅客動態管理施策)として「赤外線センサー:LiDAR(ライダー)」を、国内線出発エリアをはじめ、T3及びT2国際線エリアへ導入し、人流分析を進めております。本施策は、中期経営計画で掲げているTAM(Total Airport Management)とも連携しており、人流分析をもととするさまざまな対策を通じて、羽田空港運営の全体最適による価値創造、並びに更なる空港評価・収益性向上を目指します。



LiDAR設置状況

3 お客さまへの情報発信力強化

モバイルアプリ・WEB・デジタルサイネージ・SNS・広告等の情報発信チャネルを管理し、マスターデータに基づく情報発信基盤の構築を推進します。昨年度までに混雑データや店舗/商品データの集約とタッチポイントの強化(デジタルサイネージの増設等)を進めており、今年度は各部門と連携して情報発信ガイドラインを策定し、リアルタイムデータを活用した柔軟かつ最適な情報配信を実現します。お客さま一人ひとりの状況やニーズに応じ、最適なタッチポイントを通じた情報提供を行うことで、快適で魅力的な空港体験を創出するとともに、空港サービスの認知拡大、利用促進、収益向上を目指します。



通常表示

時間帯に応じて発信したい情報を変更・強調する実証実験

マーケティング戦略

マーケティング施策

データとデジタルを活用し顧客体験を高度化、会員基盤の拡大とCRMを通じて収益最大化に貢献します。

①アプリDL数・会員基盤拡大とデータ活用

公式アプリに、フライト情報・館内マップ・クーポン・EC機能を集約するとともに、対象店舗での購入額に応じたポイント付与や、搭乗便を事前に登録できる「マイフライト」等の会員向けサービスを提供することで、来港前から来港後までさまざまな顧客接点を構築しています。

中期経営計画(2026-2030年度)ではアプリダウンロード数200万件を目標に掲げ、利用促進と会員数の拡大を推進しています。これにより顧客データを収集し、データの統合・分析を進めることで顧客理解を深化させ、CRMを強化するとともに、より精度の高い施策展開を実現していきます。

②CRMによる体験価値向上と会員売上拡大

会員サービス(ポイント・マイフライト等)を通じて取得した購買・行動データを活用し、個人情報保護に十分配慮しながら店舗案内や販促施策を展開しています。羽田空港内における利便性向上と購買体験の最適化を図ることで、顧客満足度と消費額の向上を実現しています。また、顧客セグメントごとに最適化した情報配信を通じて、会員売上の拡大を推進するとともに、SNS等を活用することで、会員のみならず幅広い顧客層への情報発信を行い、羽田空港全体の売上拡大に貢献していきます。

③ロイヤリティ醸成とお客さまとの共創

利用頻度の高いお客さまを中心に、ロイヤリティ向上に向けた各種施策を展開しています。その中核としてオンラインコミュニティを運営し、お客さま同士及び羽田空港との双方向の関係性を構築しています。コミュニティ内で寄せられたお客さまの声は、アプリやSNS等を通じて広く発信し、新たな顧客接点の創出や認知拡大につなげていきます。さらに、その声をサービス改善や施設運営に反映することで、お客さまとの共創による継続的な体験価値向上を実現していきます。

KPI

2030年度末累計DL数

200万件

(2025年度末約50万DL)

MAU(月間アクティブユーザー数)率

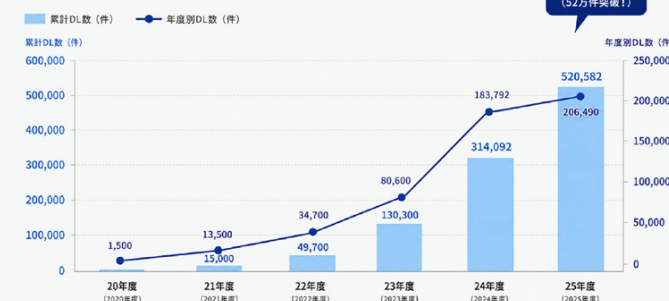
20%以上維持

(2025年度20%~25%)



羽田空港公式アプリ ダウンロード数の推移

2020年度のサービス開始以降、着実にダウンロード数が増加し、累計52万件を突破しました！



人の移動がますます多様化する中で、空港には、すべてのお客さまにとって安心・快適を提供する社会インフラとしての役割が求められています。当社グループは、施設制約という課題に向き合いながら、DXや先進技術、他社との共創により、滞在そのものの価値を高める空港運営へと進化を図っています。ユニバーサルデザインとDXを軸に現場実装を推進することで、安心・快適で先進的な空港を目指します。

絶対安全の確立

空港スタッフ向け訓練による防災意識・対応力の向上

総合防災訓練の実施

当社グループの経営方針である「絶対安全の確立」の実現に向け、定期的な防災訓練を実施しています。2025年度は236回の訓練を実施し、当社グループのみならず、航空会社や店舗の方々なども含め、4,112名にご参加いただきました。防災意識の向上とともに、災害発生時など有事の際にスタッフ一丸となって迅速な行動を自発的・機動的に行えるよう、対応力の向上に努めています。



シェイクアウト訓練

防災センター・グループ従業員の対応力向上

普通救命講習の普及活動

当社グループでは救急関係職員の方とともに、当社グループ従業員に対して普通救命講習の普及活動を行い、救命技能の維持向上に努めております。昨年度は6回開催し、約110名が受講いたしました。



普通救命講習

自衛消防隊訓練の実施

定期的に店舗ごとの避難消火訓練を行い、当該地区自衛消防隊の部分訓練を実施しております。また、当社グループにて、自衛消防隊訓練自主審査会を開催し、自衛消防活動の重要性の意識を高く持ち、日々業務に取り組んでおります。



自衛消防隊訓練自主審査会

利便性・快適性・機能性の追求

空港スタッフ向けセミナーによるサービスレベルの向上

バリアフリーセミナーの開催

厚生労働省主催の「羽田空港バリアフリーセミナー」に協力し、補助犬ユーザーを講師に迎えたワークショップを実施しました。スタッフが補助犬の役割や障がいのある方への接遇について理解を深め、効果的な声かけや対応方法を学ぶことで、受入体制の強化を図りました。



バリアフリーセミナー

DX活用、他企業との連携によるサービス拡充

「落とし物クラウドfind」への新機能追加

当社及びグループ会社である東京国際空港ターミナル株式会社は、「落とし物クラウドfind」の問い合わせチャット機能「find chat」に、羽田空港旅客ターミナル及び周辺交通事業者（東京モノレール、京急電鉄、京急バス、日本交通、東京ハイヤー・タクシー協会）で拾得された落とし物を一括で横断検索できる新機能を導入しました。

従来、落とし物の場所が特定できない場合には、空港・鉄道・バス・タクシーなど複数の窓口へ個別に問い合わせる必要があり、お客さまの大きな負担となっていました。これらの事業者の落とし物情報をまとめて検索できるようになり、利便性が向上しました。この取り組みは、東京モノレール、京急電鉄、京急バス、日本交通、東京ハイヤー・タクシー協会との連携により実現したものであり、今後も各社との連携を強化し、サービス範囲の拡充を目指してまいります。



落とし物クラウドfind

詳細

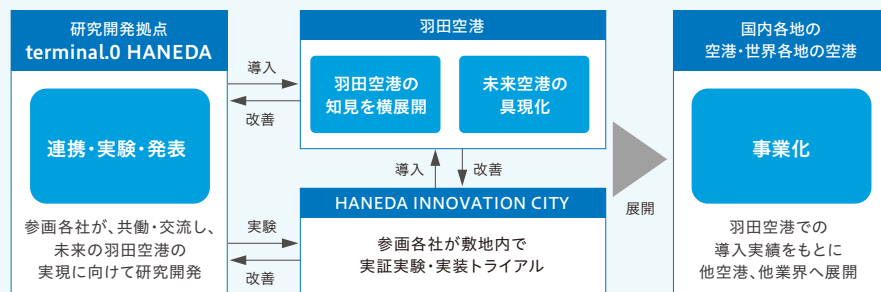
防災・防犯への取り組み

https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/sustainability/social/relief_and_safety/01/index.html

研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」

当社が構成員(出資会社)として運営参画している「HANEDA INNOVATION CITY」は、異業種連携で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とコワーキングの拠点です。専門性の高い企業などと連携し、作り出した成果を羽田空港の各ターミナルや全国・世界の空港に展開することを目指しています。“人のこころを動かすために、空港ができることのすべて。”をコンセプトに、現在は、五感に伝わる心地よい空間づくりや、記憶に残るサービス体験の提供に取り組んでいます。

開発から空港実装の流れ



TOPICS:Future Travel Experience (FTE)APAC※ 空港パイオニアアワード2025を受賞

「terminal.0 HANEDA」が、2025年11月11日にシンガポールのマリーナベイサンズエキスポ&コンベンションセンターで開催された「APEX FTE Asia Expo 2025」において、空港パイオニアアワード2025を受賞しました。「FTE」は、2006年に英国で、空港及び航空業界における最新技術の活用等を促進する目的で設立された非営利団体であり、世界各国で毎年カンファレンスを主催し、優れた取り組みなどについての評価、表彰などを行っています。「terminal.0 HANEDA」における、顧客体験の向上と未来に向けた空港の進化を推進する取り組みが評価され、今般の受賞に至りました。

また、当社は「FTE World Innovation Summit2027」を日本で初めて誘致し、2027年3月1日から3日にかけて、羽田インノベーションシティで開催します。本サミットを機に、国内外の多様なステークホルダーとの連携を一層強化し、羽田空港を起点とした新たな価値創造と航空業界の持続的な発展に貢献してまいります。

※APAC: Asia-Pacific(アジア太平洋地域)



「terminal.0 HANEDA」での表彰の様子

進行中のプロジェクト

保安検査場の環境向上に向けた実証実験を羽田空港・熊本空港で開始 五感に伝える空間演出によるストレス軽減効果を検証

当社と熊本国際空港株式会社は、保安検査場をご利用になるお客さまの心理的負担の軽減と快適性の向上を目的として、ヒトの感覚(五感)を活用する空間演出による環境改善効果を検証するため、羽田空港及び熊本空港において実証実験を開始しました。

空港の保安検査場は航空保安確保のために不可欠なプロセスである一方、混雑や待ち時間、検査に伴う緊張感などにより、お客さまにとって心理的な負担が生じやすい空間です。また、検査員も高い集中力が求められる環境となっています。両空港はこうした共通する状況の解消に向け、当社が推進する研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」において参画企業とともに環境向上に向けた研究を進めており、その取り組みの一環として、各空港の保安検査場において実証実験を行っております。

本実証実験では、航空会社の協力のもと、照明・映像・音・香りなどを取り入れたデザインや機能を保安検査場に導入し、お客さまの心理的負担の軽減及び検査員が業務に集中しやすい環境の整備を図ります。また、お客さまや検査員のインタビューや評価を収集し、新たな付加価値創出に向け、より快適にお過ごしいただくための環境整備に活かしてまいります。

羽田空港で実施した実証におけるお客さまアンケートでは、空間に対する満足度の向上や不満の軽減が確認されるなど、五感に働きかける空間演出の有効性が見え始めています。また、検査員からは「木目調デザインにより空間が柔らかく感じられる」「照明環境が改善され、集中しやすくなった」といった声も寄せられており、お客さまだけでなく検査員の環境改善にもつながっています。現在は、照明や香りなどの各種施策に関する効果分析を進めています。

今後は、研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」を中心に、分析結果から得られた知見をもとに保安検査場の更なる快適性向上に向けた改善施策の検討を進めるとともに、得られたデータやノウハウを活用し、国内外の空港への展開を目指してまいります。



羽田空港保安検査場



熊本空港保安検査場

(画像提供:丹青社)

環境

気候変動への対策

「2050年ネットゼロ」の実現に向けて

日々休むことなく稼働を続ける旅客ターミナルを建設、管理・運営する企業グループの社会的責務として、施設面、運用面の双方から温室効果ガス排出量の削減に取り組み、環境にやさしいエコエアポートの実現を図ることは、重要な課題と捉えています。当社グループはマテリアリティとして「環境にやさしい事業運営」を掲げ、気候変動への対応を重要な経営課題として位置付けるとともに、中長期的な視点で環境課題の解決に向けた施策を推進しています。

中期経営計画(2026-2030年度)では、経営戦略の中核である共創を追求する取り組みとして、「空港GX(グリーン・トランスフォーメーション)」を掲げており、2030年度のCO₂削減目標に向けて、省エネ機器の導入拡大やエネルギーのクリーン化等、自社における脱炭素化を推進してまいります。航空会社をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまとの連携を通じて、航空業界全体・サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを推進し、「2050年ネットゼロ」の実現を目指します。

省

エネルギー

エネルギーを効率よく利用する

再

エネルギー

自然エネルギーを活用する

新

エネルギー

未来のエネルギーで
ネットゼロを実現

サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル

環境負荷データ

当社グループでは、グループ全体の排出量の約9割を占める羽田空港旅客ターミナルのScope1及びScope2に関し、KPIとして「2030年までに2013年度比46%削減」、長期目標として「2050年ネットゼロ」を掲げています。2025年度のScope1及びScope2排出量は123,003t-CO₂(対2013年度比9%増加)となりました。今後も航空旅客数の増加及び旅客ターミナルの拡張等を見込むことから、効率的なエネルギー利用の促進や再エネ・新エネの検討・利活用を推進し、多角的な視点で「2050年ネットゼロ」目標の達成を目指します。

CO₂排出量

(単位:t-CO₂)

項目	範囲	2023年度	2024年度	2025年度
総排出量	連結	117,917	127,569	123,003
	羽田エリア	110,758	118,190	115,242
	エリア外、車両ほか	7,159	9,379	7,760
内訳				
Scope1	連結	22,534	18,125	16,661
	羽田エリア	19,194	14,715	13,450
	エリア外、車両ほか	3,340	3,410	3,211
Scope2	連結	95,383	109,444	106,342
	羽田エリア	91,564	103,476	101,793
	エリア外、車両ほか	3,819	5,969	4,549

対象範囲: 羽田エリア内における当社グループのCO₂排出量(当社グループ保有の空港内車両による排出を除く)

排出範囲: 事業の運営により自家で消費したエネルギー起源CO₂、廃棄物焼却に伴う非エネルギー起源CO₂

参考: 環境省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」算定・報告公表制度における算定方法・排出係数一覧など

Scope3

(単位:t-CO₂)

	カテゴリ	2023年度	2024年度	2025年度
1	購入した製品・サービス	137,307	241,096	243,964
2	資本財	104,372	69,440	136,209
3	Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	31,576	33,792	32,124
4	輸送・配送(上流)	23,135	35,980	36,909
5	事業から出る廃棄物	2,223	2,177	4,070
6	出張	119	241	193
7	通勤	1,868	2,281	2,355
13	リース資産(下流)	29,531	29,861	27,605
合計		330,131	414,868	483,430

※対象外及び未集計のカテゴリを除く

「空港カーボン認証(ACA)」レベル4の取得

2026年3月、東京国際空港は、国際空港評議会(ACI)が所有・運営する空港カーボンマネジメント認証プログラム「空港カーボン認証(ACA)」において、レベル4を取得しました。羽田空港に設置する「東京国際空港脱炭素化推進協議会」(主催:国土交通省東京航空局)は、2024年3月に「東京国際空港脱炭素化推進計画」を公表し、2030年度の温室効果ガス排出量を2013年度比で46%以上削減、2050年度カーボンニュートラルを目標に掲げ、空港の環境負荷の低減を目指しています。この長期での削減目標設定及び削減に向けた取り組みが評価され、今回の認証取得に至りました。今後も、日本の空の玄関口である羽田空港が、世界に誇れるサステナブルな空港であり続けられるよう、関係者の皆さまと連携を図り、羽田空港全体の脱炭素化を推進するとともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



「空港カーボン認証(ACA)」授与式

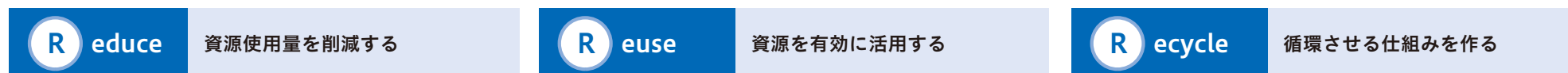


「空港カーボン認証(ACA)」レベル4認証書

限りある資源の有効活用

環境にやさしい空港を目指して

当社グループの事業活動は多岐にわたり、水やプラスチックをはじめとする多くの資源を利用し、廃棄物を排出することで環境に負荷を与えていることから、サプライチェーンを含めた環境負荷の低減や自然環境への配慮は重要な課題と捉えています。これまでも、旅客ターミナルから発生する廃棄物のリサイクルの推進、食品廃棄物の有効活用、環境配慮商品の導入などを通じて、資源循環の取り組みを進めてまいりました。今後は、新たに策定したマテリアリティ「環境にやさしい事業運営」のもと、旅客ターミナルにおける資源循環の高度化を推進し、2030年度までに「ターミナルから出る廃棄物のリサイクル率70%」の達成を目指します。また、調達時における環境配慮素材の導入や店舗におけるエシカル商品の展開など、自然環境や生物多様性にも配慮した事業運営に取り組んでまいります。

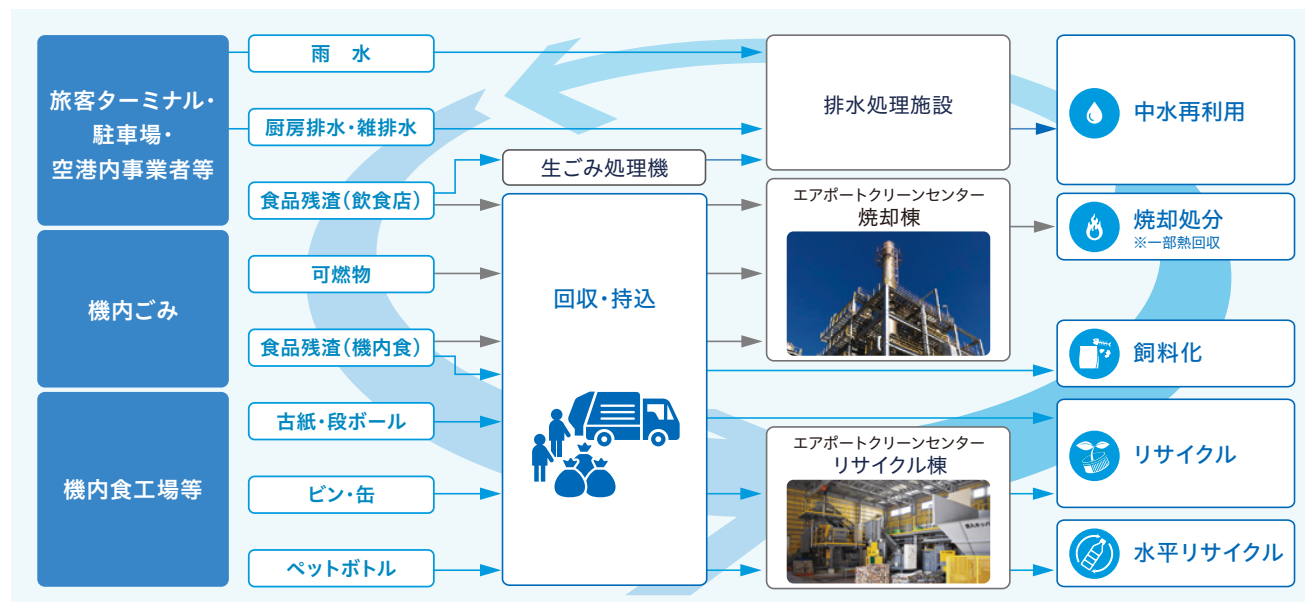


羽田空港の資源循環図

以下の図は、羽田空港における資源循環の全体像を表しています。

旅客ターミナル内で使用した水資源は排水処理施設を通じて中水として再利用されており、旅客ターミナルや羽田地区のホテル・工場から出た廃棄物は「エアポートクリーンセンター（当社グループ・株式会社櫻商会による運営管理）」で分別され、処理又はリサイクルされています。

全国清涼飲料連合会と連携したペットボトルの水平リサイクル「ボトルtoボトル」の普及啓発イベントを2023年度より毎年開催するなど、お客さまや地域とともに資源循環への理解促進にも積極的に取り組んでいます。



国産SAFの普及・拡大に取り組む 「ACT FOR SKY」への加盟



当社は、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みの一環として、持続可能な航空燃料（SAF）の国内サプライチェーン構築と普及を通じて、カーボンニュートラルな空の実現を目指す「ACT FOR SKY」に参画いたしました。当社は、国産SAFのサプライチェーン構築に必要なSKYメンバーとして参画し、国産SAFの認知度向上と利用拡大に貢献してまいります。羽田空港旅客ターミナルの建設、管理・運営を担う企業グループとして、環境にやさしい事業運営を重要な経営課題の一つと位置付けており、空港全体の脱炭素化に貢献するため、さまざまな削減施策の検討を進めています。

また羽田空港第3ターミナルで2025年に開催された「ACT FOR SKY」主催のシンポジウムの趣旨に賛同し、協賛するとともに、SAFの意義や可能性に関する情報発信に貢献します。今後も多様なステークホルダーとの連携を深め、航空分野の脱炭素化と持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

TCFD・TNFD

TCFD・TNFD提言への対応

2030年の目指す姿である「人にも環境にもやさしい先進的空港」の実現と「2050年ネットゼロ」目標達成に向けて、当社グループでは気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言及び自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言への賛同を表明し、TCFDについては2023年から、TNFDについては2024年から提言に沿った気候・自然関連リスク・機会及びその対応計画に関する情報開示を行っています。今後も、当社グループを取り巻く事業環境や各リスク・機会における影響を注視・分析するとともに、関連する情報開示の改善・向上に努めてまいります。



共通項目

ガバナンス及びリスク管理体制

代表取締役社長を委員長、全執行役員を委員とする「サステナビリティ委員会」を年2回以上開催し、取り組み方針の策定や進捗管理などの議論・審議を行っています。その中で特定された気候・自然関連のリスクと機会のうち、当社の事業や業績に与える影響の大きいものについては、必要に応じて全社的なリスク管理を担う「リスク管理委員会」と連携し、総合的なリスクマネジメントプロセスのもと検証・評価を行っています。両委員会での審査結果については、経営会議において経営戦略との関係性・整合性を踏まえた審議がなされた後、半期に一度以上の頻度で取締役会に報告・決議され、監督を受ける体制としています。

リスクマネジメント P.73 → サステナビリティ推進体制 P.29 →

戦略

当社グループでは、気候変動及び自然関連のリスク・機会が事業に与える影響を評価するため、下記2つのシナリオを用いて分析を実施しました。分析にあたっては、IEA(International Energy Agency:国際エネルギー機関)やIPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change:気候変動に関する政府間パネル)が公表するシナリオを参照し、脱炭素社会やネイチャーポジティブ社会への移行に伴うリスク・機会が顕在化する「1.5℃シナリオ」と、気候変動の進行による物理的リスクが顕在化する「4.0℃シナリオ」を用いて事業への影響を評価しています。これらの分析を継続的に見直し、事業のレジリエンス向上に向けた取り組みを推進しています。

1.5℃シナリオ		4.0℃シナリオ	
概要	● 抜本的な施策が機能することにより脱炭素社会が実現、産業革命時期比で気温の上昇が約1.5℃未満にとどまる。 ● 脱炭素社会への移行に関するリスクが主に顕在化。	概要	● 現状を上回る施策を取らないことにより地球温暖化が進展、産業革命時期比で気温が約4.0℃上昇。 ● 気候変動による物理リスクが主に顕在化。
参照シナリオ	● WEO: APS(パリ協定の目標達成シナリオ) ● SSP1-2.6 ※一部、WEO: NZE、SSP1-1.9 シナリオも使用	参照シナリオ	● WEO: STEPS(現状の政策シナリオ) ● SSP5-8.5

リスク・機会を評価する際の時間軸・影響度

当社グループの「施設管理運営業」及び「物販・飲食事業」(「物品販売業」及び「飲食業」をまとめた区分)を分析対象とし、上記2つのシナリオを踏まえたリスクと機会の抽出、影響度評価、リスクへの対応策を定義しました。リスク・機会の評価に用いた時間軸・影響度は下表のとおりです。なお、2026年に策定した中期経営計画との整合性を踏まえて、評価する際の時間軸を更新いたしました。影響度については、各リスク・機会が損益・資産に与えるインパクトを勘案し評価を行いました。

時間軸	短期	～2030年度(中期経営計画)	影響度	小	1億円未満/年
	中期	～2040年度(“需要創造型”の空港の要)		中	1億円以上～10億円未満/年
	長期	～2050年度(ネットゼロ達成)		大	10億円以上/年

詳細

TCFD

TCFD提言に基づく詳細開示

<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/tcfd.pdf>

気候変動関連のリスク・機会及び影響度(抜粋)

リスク・機会の種類	概要	時間軸	影響度
移行リスク	カーボンプライシング*導入に伴う、旅客ターミナル運営コストや原材料仕入・物流コストの増加	短期～中期	大
	環境対応の遅れによる、テナント・パートナー・顧客・取引先・従業員からの評判低下	短期～中期	中
物理リスク	気候パターンの変化に伴う、感染症発生等による影響	長期	大
	異常気象の激甚化・頻発化によるサプライチェーン分断	短期～中期	中
機会	高効率なエネルギー利用や新技術等の普及によるコストの低減	長期	中
	脱炭素取り組みを通じたブランド価値向上	中期～長期	大

※カーボンプライシングについては、2030年時点での予測排出量(5.7万t-CO₂)をベースに以下の仮定を用いて試算。排 出 量: 57,000t-CO₂(2030年時点排出量)炭素価格: 21,000円(IEA WEO2023 1.5°Cシナリオ(NZE) 2030年時点140USD/t-CO₂×1ドル150円で計算)

影 響 度: 57,000×21,000=約12億円

気候変動関連のリスク・機会に対する対応策(抜粋)

リスク・機会の種類	概要
移行リスク関連	空港内事業者や行政と連携した省エネ化・脱炭素化の推進
	照明のLED化、空調機器更新、AI空調の導入を含めた省エネ施策
	新エネルギーの利活用に向けた調査及び検討
	資源の有効活用(羽田空港の資材設備を地方空港や運営参画空港へ提供等)及び廃棄物抑制の事業化(廃油の回収とバイオ燃料への活用等)
物理リスク関連	東京国際空港A2-BCPへの対応強化、BCP体制構築と定期訓練の実施
	デジタル技術やAIを活用した、正確で迅速な情報収集と早期対応
	サプライチェーンの冗長化等、調達生産物流の全体最適化

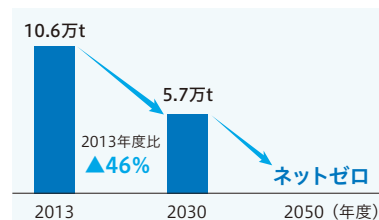
指標と目標

気候変動関連については、マテリアリティと連動したKPIとして、CO₂排出量46%削減(対2013年度)及びネットゼロ(2050年度)を掲げ、進捗管理を行っています。

CO₂排出量実績

2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
104,851 t-CO ₂	110,758 t-CO ₂	118,190 t-CO ₂	115,242 t-CO ₂

対象範囲: 羽田エリア内における当社グループのCO₂排出量(当社グループ保有の空港内車両による排出を除く)
排出範囲: 事業の運営により自家で消費したエネルギー起源CO₂、廃棄物焼却に伴う非エネルギー起源CO₂

CO₂排出量削減目標(KPI)と排出量実績

詳細

TNFD

TNFD提言に基づく詳細開示

<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/tnfd.pdf>

自然関連のリスク・機会及び影響度(抜粋)

リスク・機会の種類	概要	時間軸	影響度
移行リスク	建物に対する環境配慮の取り組み・認定取得等を要求する規制・政策強化による対応コストの増加	短期～長期	大
物理リスク	異常気象の発生による周辺の浸水等に伴う、周辺交通機関の運行困難に伴う旅客対応業務の増加(旅客ターミナルでの滞在時間の増加等)	短期	中
機会	旅客(物販・飲食の顧客)のサステナビリティ意識の高まりに対する持続可能な自然環境・生態系サービスに配慮した原材料及び包装材を使用した商品開発	中期～長期	中
	資源循環の実現に向け、簡易包装や再生材の活用による廃棄物削減や、廃棄物の再資源化	中期～長期	中
	都市部に隣接する空港として、旅客に対してバス・鉄道等の地上交通機関の使用を推奨することによる、地域の生態系の保全	中期	中

自然関連のリスク・機会に対する対応策(抜粋)

リスク・機会の種類	概要
移行リスク	建物のZEB化に向けた取り組み
物理リスク	A2-BCP(空港業務継続計画)への準拠、BCPの整備・訓練の実施
機会	エシカル商品の拡充、地域の生態系を活かした商材の販売とプロモーション
	高効率な廃棄物処理方法の検討
	サステナブルファイナンスの活用等
	社内において、環境に配慮した資材・設備への切り替え、資源効率利用に関する教育実施
	公共交通機関の利用推進(アナウンス・HP・SNS等)

指標と目標

TNFD提言に基づく評価・分析を踏まえ、自然関連の取り組みにおいて定めた「エコエアポートの実現」「サーキュラーエコノミーの確立」「サステナブル調達の推進」の3つの戦略の実行性を高めるため、自然との関係性が高い領域を中心に関連するKPIを設定し、継続的に進捗を管理しています。今後も自然関連リスク・機会の分析を深化させるとともに、自然資本に関する目標設定や取り組みの拡充を検討し、ネイチャーポジティブ社会の実現を目指します。

自然関連のKPI

環境にやさしい事業運営	KPI	目標値(2030年度)	当社(2025年度)
	ターミナル廃棄物リサイクル率	70%	リサイクル率40.1%

羽田空港という「場」を活用し、地域社会への貢献に取り組めます

当社グループは、大田区、東京都など事業拠点地域との協力・連携のもと事業を展開しているとともに、首都圏と各地域との人の往来に支えられて事業を行っています。

世界各国及び日本全国から年間約9,000万人を超えるお客さまをお迎えする羽田空港という「場」の価値を最大限に活用し、空港・自治体・DMO等の地域関係者や、航空・鉄道・観光事業者、関係団体等との連携を通じて、国内外の移動需要を創出し、地域の活性化に貢献してまいります。

地域連携
プロモーション
実施回数

2025年度実績

32回



羽田空港という「場」

年間利用数
約9,000万人



地域との接点

羽田産直館

イベント・プロモーション

各地域

他空港

価値創出

地域

空港

社会

今後の地域社会との価値共創

羽田空港周辺地域や全国各所との連携をさらに深め、事業範囲を拡張

羽田空港周辺・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

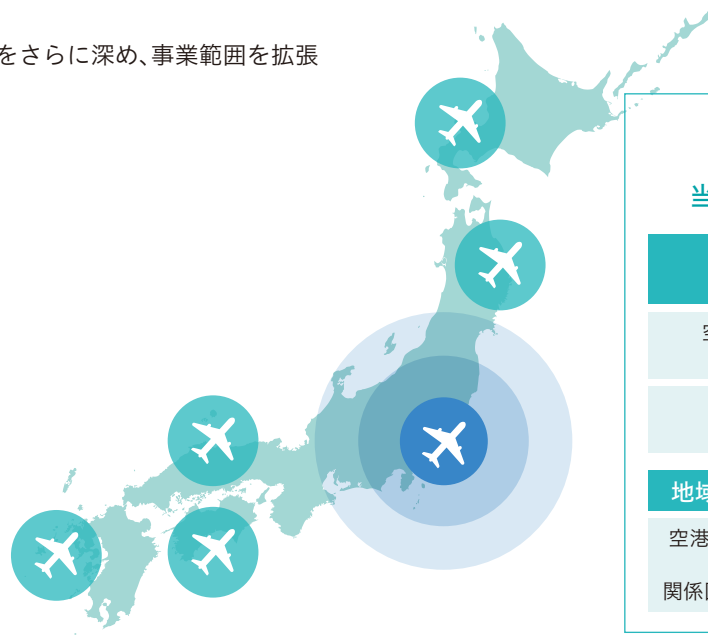
航空産業インフラ強化

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り組み

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

TARGET



羽田空港ターミナル外収益額

+30%

(2025年度比)

羽田空港周辺・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

羽田空港周辺地域や首都圏との連携を深めることで、羽田空港周辺・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に取り組んでいます。

次世代モビリティの実装に向けた環境整備を進め、空港を起点とした新たな移動の可能性に挑戦し、空港アクセスの高度化や地域の利便性向上、新たな価値創出につなげていきます。

自動運転バス(レベル4)の実現に向けて

当社が代表企業を務めるコンソーシアム※は、東京都が推進する東京ベイeSGプロジェクト「Tokyo Bay Innovation Field(旧先行プロジェクト)」において、次世代モビリティ(自動運転)分野の提案が採択され、羽田空港ターミナル間バス(制限区域内)における自動運転バス(レベル4)の実現に向けた実証実験を行っています。

本プロジェクトでは、特定のエリアや条件下で運転手を必要としない自動運転レベル4の技術を、旅客ターミナル間を結ぶ乗り継ぎランプバスへ実装することを目指しています。将来的な旅客輸送への活用を見据え、乗り継ぎランプバスへの検討を進めてまいります。

また、航空需要の回復や労働力不足への対応が求められる中で、自動運転技術の活用は、安全かつ安定した旅客輸送の実現に加え、空港運営の効率化やサービス向上にもつながることが期待されています。

※コンソーシアム構成企業：日本空港ビルディング株式会社、株式会社ティアフォー、大成建設株式会社、東京空港交通株式会社、株式会社アサイ、ニッコー観光バス株式会社、両備ホールディングス株式会社

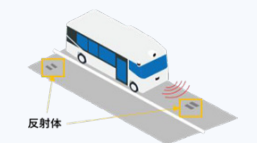
プロジェクト概要

空港特有の複雑な走行環境に対応するため、自己位置推定技術の高度化や路側反射体※の開発を進めています。これまで東京都江東区の中央防波堤エリア及び東京国際クルーズターミナルを技術検証の場として走行実証を行い、今後は羽田空港制限区域内での走行実証を通じて技術の有効性を検証してまいります。

※自動運転バスは、GPSや各種センサーによって自己位置を把握し、路側設備(反射体)から得られる情報を活用して位置精度を補正することで、安全かつ正確な走行を実現します。



中央防波堤エリアでの実証の様子



反射体による自己位置推定のイメージ

空飛ぶクルマの実装を見据えて

また、当社では東京都の「空飛ぶクルマ実装プロジェクトI期」に参画し、将来の空飛ぶクルマ需要を見据えたバーティポート運営の研究を進めています。今後も先進技術の活用を通じて羽田空港の交通結節機能を高めるとともに、航空産業インフラ機能の強化を推進し、首都圏の持続的な発展と利便性向上に貢献していきます。

他空港や各地域との連携を通じた地域活性化への貢献

羽田空港周辺地域や首都圏、並びに全国各地との連携を深めることで事業領域の拡充を図り、収益規模の拡大を目指しています。

2025年度においては、他空港への運営参画を通じた空港サービスレベル向上への貢献に加え、羽田空港内における地域製品の販売や自治体プロモーションを実施し、各地域の魅力発信や地域経済の活性化に取り組みしました。

他空港への運営参画

当社は、羽田空港で培った運営ノウハウを他空港にも展開し、羽田空港ターミナル外での収益源を確保しつつ、地元経済や観光業の発展に貢献し、地域社会との持続可能な共生を進めています。

当社が運営参画している熊本空港においては、旅客ターミナルの運営を支援し、最新の設備導入や快適な旅客ターミナル整備、免税店の運営サポートなどを通じて、お客さまの利便性向上に取り組んでいます。2025年度は、保安検査場の環境向上に向けた実証実験や、SKYTRAX評価への支援、羽田空港における熊本空港PRイベントを実施しました。これらの取り組みを通じて、地域と密接に連携しながら、地域経済活性化と持続可能な発展に貢献してまいります。



地域活性化への貢献

第1ターミナルにおける、全国各地の魅力を発信する拠点「羽田産直館」では、物販×飲食を複合した産直事業を展開しています。「日本を知る。羽田で知る。」をテーマに、新鮮な一次産品や全国各地の特色あふれる商品を販売するほか、イベントスペースでは、全国自治体と連携したプロモーションを実施しており、全国1,718市町村の「食・観光・住」の魅力を発信しています。

2026年3月には、昨年12月の青森県東方沖地震で甚大な被害を受けた八戸地域の復興を後押しする、「はちのへ応援フェア in 羽田産直館」を開催しました。

今後も全国からお客さまが集まる羽田空港の場の価値を活かしながら、地域の活性化に貢献してまいります。

詳細

羽田産直館 <https://haneda-sanchokukan.jp/>





「空気を読まない」独立した視点で、 会社の健全な変化を支える

社外取締役 須藤 修

社外取締役の役割と、 これまでの経験を活かした取り組み

社外取締役として職務を遂行する上で心がけているのは、「空気を読まない」ということです。社外取締役の一番の役割は、経営陣の意思決定や業務の進め方を客観的な立場からモニタリングすることにあります。社内の人間関係や執行側の顔色を気にしては、本来の役割を果たせません。時には耳の痛いことであっても、社外の視点から「それが企業価値向上につながるのか」を厳しく問いかけ、経営の透明性を高めていくことが私たちの役割だと考えています。

私は長年、弁護士として破産処理や民事再生といった企業の再建案件に携わり、最近では会計不正の調査やコンプライアンス違反の調査など第三者委員会の仕事を多く手掛けてきました。この経験が、当社グループのリスク管理やコンプライアンス体制の強化に役立っていると感じています。

社外取締役に就任した当初、私は不適切事案に関する報告書の内容から、当社につき「トップダウン型の組織風土で委縮した空気があるのでは」というイメージを持っていました。しかし、実際に社外取締役に就任し、取締役会での発言のし

やすさや田中社長の温和で対話を重視するお人柄に触れ、その印象は大きく変わりました。当社は過去の不適切事案を真摯に受け止め、信頼を取り戻すため改革に取り組んでいます。方針が決まってからの当社社員の実行力は非常に高く、この1年余りで社員の意識や意思決定のプロセスは確実に変わりつつあります。経営トップである田中社長ご自身が、多様な意見に真摯に耳を傾ける姿勢を持っており、「二度と信頼を損なう事態を起こさない」という強い意志を持っていることが、この変革を支えています。

取締役会での議論と、 経営改善委員会での改革推進

会社のガバナンスが正しく機能しているかを見る上で、取締役会が単に提案された案をそのまま認めるだけの場になっていないことは重要です。一般的に、中期経営計画などの重要な計画は執行側が作り込み、取締役会は最後に承認するだけという会社も少なくありません。しかし当社では、2026年度から始まる中期経営計画の策定にあたり、計画の考え方・基

本方針・具体的な戦略・目標設定などについて、策定途中の段階で何度も取締役会に報告があり、社外取締役も含めて活発な議論が行われました。執行側から十分な情報共有がなされており、取締役会のモニタリング機能はしっかり働いています。一方で、私には社外取締役としての役割に加え、「経営改善委員会」の委員長という役割もあります。社外取締役は本来、業務執行から一定の距離を保つ立場ですが、経営改善委員会は社内の担当者や現場の社員と一緒に「どう改革を進めるか」「どう規定を変えるか」を議論し、具体的な提案にまとめている仕事です。

私は経営改善委員会を立ち上げるとき、「この委員会での改革は2年間で限度とする。集中して抜本的な改革をやらないと意味がない」と伝えました。現在ちょうど1年が経過しましたが、社員の真摯な協力のもと、着実に成果が出てきています。社外取締役としてのモニタリングと、経営改善委員会での改革の推進。この2つの立場を意識しながら、さらに取り組みを進めたいと思っています。

社外取締役メッセージ

「権限の移譲」と「人事評価基準の明確化」による 企業風土改革

制度や体制を変えること以上に大切で難しいのが、会社の雰囲気や文化など企業風土を変えることです。当社には過去の流れから、上からの指示を待つ傾向が一部に残っており、これが社員の自主的な挑戦を妨げる原因になっています。田中社長は組織・企業風土の変革について手厚く発信されていますが、長く続いた風土を変えるのは難しい。必要なのは、社員が自分で考えて判断できる仕組みを作ることです。そこで現在、経営改善委員会で力を入れているのが「権限の移譲」です。従来の職務権限規程等では権限が経営陣に集中していたため、新たに導入された本部長制のもと、本部長をはじめ各役職の権限と責任を明確にして裁量を持たせられるよう、見直しを進めています。自分たちで判断して動ける環境を作ることで、社員一人ひとりの力を組織の強みにつけていきます。

同時に取り組んでいるのが、将来の経営者を育てる後継者育成にもつながる「人事評価基準の明確化」です。これまで人事評価が個人の好みや主観に左右されがちだった部分を見直し、当社のカラーを大切にしながら、経営陣として求められる資質や必要な能力を整理しています。当社に合った明確な評価基準を作ること、後継者育成の仕組みも確立していくと考えています。次の1年でこれらの改革をやり遂げ、社員が自らの創意工夫で需要を創造していける企業風土へと変えていきます。

首都圏空港の全体最適を進め、需要を創り出す 「空港の要(Anchor Role)」へ

当社事業における大きな強みは、日本の空の玄関口である羽田空港を本拠地にしていることです。私自身、数多くの空

港を利用してきましたが、羽田空港は特に海外空港と比べ、使う人の立場に立った使いやすさ・便利さ・細かい配慮が行き届いており、優れた空港です。

しかし、これからの成長を考えると、数値や規模だけを追いかけるには限界があります。羽田空港の発着枠は限界に近づいており、航空便が増えれば自然に旅客が増えるという従来の成長モデルには頼れません。そのため当社は、限られた施設の中で質を高め、空港全体の価値を上げていく方向へ進んでいます。

ここで重要になるのが、中期経営計画(2026-2030年度)でも掲げている「首都圏空港の最大活用」と「国内移動需要の創造」です。日本の玄関口である羽田空港と成田空港は、本来、日本の主要な交通インフラ施設として一緒に協力し合うべき存在です。これまで別々に動くことが多かった関係を見直し、当社は成田空港や関係省庁、空港に乗り入れる鉄道会社やバス会社等と連携し、首都圏空港全体の機能を最大化する必要があります。

また、乗継機能を強化し、インバウンドのお客さまを羽田空港から全国各地へ送り届けることこそが、観光立国を目指す日本において当社が果たすべき大きな役割です。全国各地の空港がそれぞれの地域の魅力を発信する中で、当社は各地の自治体や空港等との連携を強め、「“需要創造型”の空港の要(Anchor Role)」としての役割を担います。羽田空港旅客ターミナルの管理・運営という本来の役割を果たした上で、羽田空港を拠点に各地をつなぎ、日本全体の活性化に貢献してこそ、当社の価値が発揮されると考えています。

社員の創意工夫が生み出す持続的成長への期待

企業風土改革は道半ばですが、若手社員を中心に多様な人材が集まっており、自らの考えや意見を素直に発言できる風土が育ってきています。中期経営計画でいうところの「質的

成長」を実現できるポテンシャルを感じています。

量的拡大が見込めない環境だからこそ、数字だけに捉わられるのではなく、お客さまの満足度や空港で過ごす時間の価値向上に向けた、社員一人ひとりの創意工夫が大切です。その積み重ねこそが、当社の成長の源だと考えています。

また、当社には「公共性と企業性の調和」という基本理念があります。単に企業として利益を追求するだけでなく、社会インフラとしての公共的な役割を果たしながら社会全体の役に立っていくことを掲げています。社員の意識にも強く根付いているこの理念を、日々の事業活動の中で体現しながら、目指すべき姿「日本の航空旅客数最大化に貢献する空港」の達成を目指してまいります。

ステークホルダーの皆さまには、足元の業績だけでなく、中期経営計画で掲げる「質的成長」や「“需要創造型”の空港の要(Anchor Role)」への変革の可能性にも注目していただきたいと考えています。社外取締役として、これからも「空気を読まずに」遠慮なく客観的な意見を言い、健全なガバナンス体制の維持向上と、皆さまの期待に応えられる企業活動を支えていきます。これからの日本空港ビルデングにぜひご期待ください。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの強化

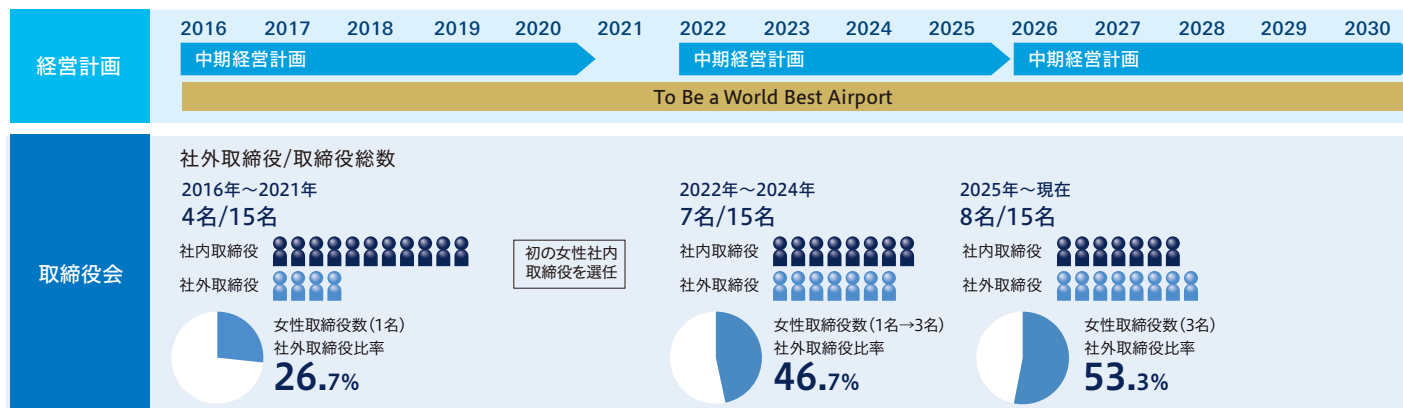
当社グループは、公共性の高い事業を担う企業グループとして、コーポレート・ガバナンスが経営上重要な事項であるとの基本的認識に立ち、創業以来、社外役員を選任するなど、経営の透明性確保に努めてまいりました。当社子会社の取引先事業者の選定等に関して、当社が定めるコンプライアンス基本指針に照らして不適切な対応が行われていた事実が判明した事案について、2025年6月12日付「再発防止策の策定及び取締役の処分に関するお知らせ」で記載した再発防止策に基づき、各施策の実行を進めてまいりました。今後は、各施策の実効性を監査等委員会と取締役会が継続的に検証し、必要な改善を行うことで、コンプライアンス最優先の企業文化の定着に努めてまいります。当社は、公共性の高い旅客ターミナルを運営する企業としての社会的責任を改めて認識し、法令遵守と健全な事業運営を徹底するとともに、空港を利用するお客さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまからの信頼回復に向け、継続的に取り組んでまいります。

再発防止策の実施

再発防止策に関する主な実施内容は下記のとおりです。

①経営体制の刷新	●経営トップを刷新し、取締役会の過半数を社外取締役とした。 ●相談役制度及び役付取締役の廃止。
②最高経営責任者の後継者育成計画の策定・指名プロセスの透明化・指名諮問委員会の在り方の見直し	●指名・報酬諮問委員会の委員長を独立社外取締役から選任。 ●最高経営責任者の後継者育成計画(サクセッションプラン)の策定に向けた検討を行い、役員指名の公平性・客観性・透明性を確保する運用体制を構築。
③経営トップへの牽制機能の強化	●常勤の監査等委員の選任と監査等委員会室の新設により監査の実効性を確保。 ●内部統制・内部監査部門の担当役員を明確化。 ●主要グループ会社に常勤監査役を配置し、グループ監査体制を強化。
④組織風土の改革	●グループ全体のコンプライアンスを担う「法務・コンプライアンス室」を設置し、監査等委員会及び利害関係のない社外弁護士事務所と連携することで、独立性の高い体制を構築。 ●社内コンプライアンス通報窓口を、法務・コンプライアンス室に設置。 ●社内通報窓口、社外弁護士事務所による外部通報窓口、監査等委員(社外取締役)への直接通報制度を整備。 ●内部通報制度の周知・教育の実施。
⑤経営改善委員会の設置	●再発防止策を単なる形式的・一過性な対応のものではなく、実効性をもって機能させるために、横断的に検証・議論する場として経営改善委員会を設置し、組織風土、ガバナンス、調達、サクセッションプラン等に関する課題について継続的な審議を実施。
⑥コーポレート・ガバナンス委員会の設置	●取締役会の実効性及びガバナンス体制の継続的な改善を図るために、コーポレート・ガバナンス委員会を設置し、取締役会実効性評価の実施及び社外取締役による意見交換の場を整備。
⑦継続的なモニタリング	●監査等委員会及び取締役会において、再発防止策の実施状況及び運用状況について定期的な報告及びレビューを実施。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

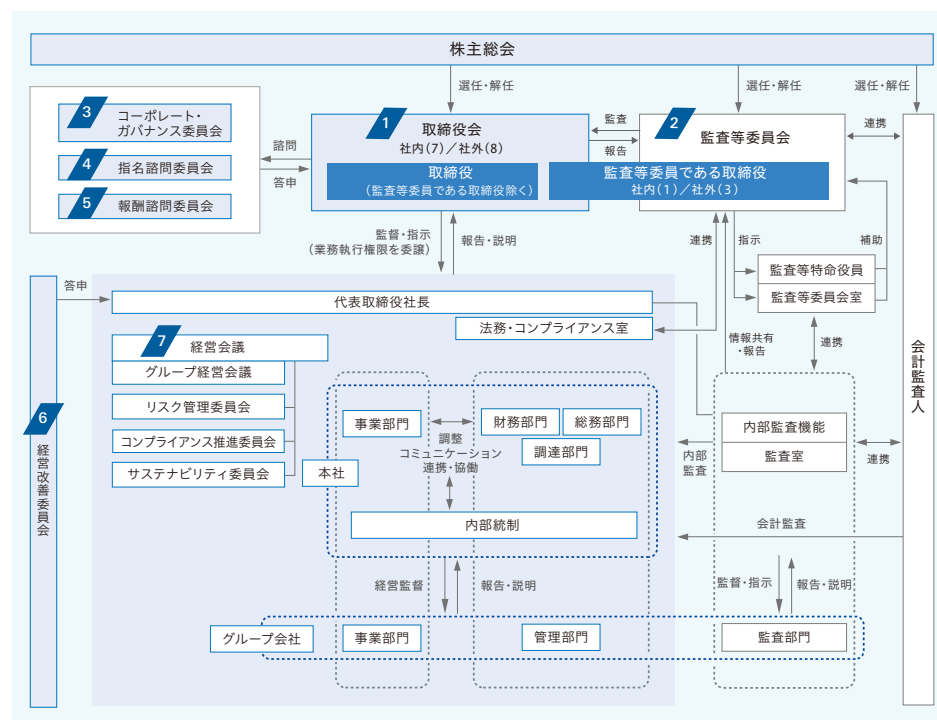


ガバナンスの進化	
1953～	●社外役員の選定
2003～	●任意の報酬諮問委員会の設置
2009～	●執行役員制度の導入
2015～	●任意の指名諮問委員会の設置
2016～	●取締役会全体の実効性に係る自己評価・分析の開始
2022～	●監査等委員会設置会社への移行
2024～	●株式報酬制度の導入
2025～	●経営体制の刷新
	●最高経営責任者の後継者育成計画の検討開始
	●経営改善委員会の設置
	●コーポレート・ガバナンス委員会の設置

体制

当社は、2022年6月24日開催の第78回定時株主総会における定款変更の承認を受けて、監査等委員会設置会社に移行しました。原則毎月1回開催される取締役会は、取締役15名（うち、常勤取締役7名、独立社外取締役6名を含む非常勤の社外取締役8名）で構成され、経営の基本方針、法令で定められた事項やその他経営に関する重要事項を決定するとともに業務執行状況の監督機能を果たしています。監査等委員会は常勤の監査等委員である取締役1名及び独立社外取締役3名から構成され、監査等委員である取締役は、取締役会やその他重要な会議に出席し、取締役の業務執行の適法性、妥当性及び経営の透明性、健全性を監視できる体制となっております。また、監査等委員会の職務を補助する者として、監査等特任役員を選任し、監査等委員会の事務局である監査等委員会室を監査等委員会の職務を補助する専任の組織として設置することで、監査の実効性を確保しています。また、グループ全体としての一体的な経営戦略の推進や内部統制システムの実効性確保を図るため、2025年度に内部統制システムに関する基本方針を改定しました。当社グループの内部統制を適切に整備・運用するとともに、健全で透明性の高いガバナンス体制の構築に努めております。

体制図



会議体

コーポレート・ガバナンスに関する会議体

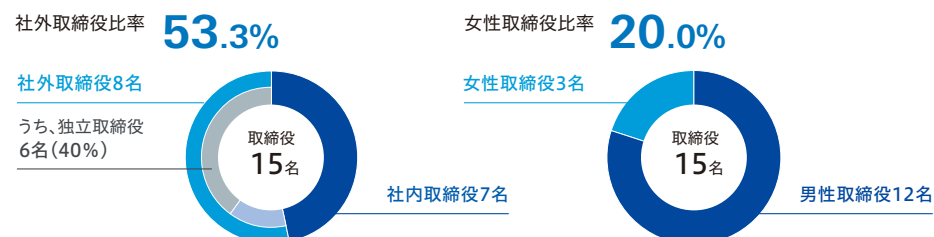
	構成メンバー※	実施回数 (2025年度)	役割・目的
1 取締役会	社内取締役 7名 社外取締役 8名	14回	経営の基本方針、法令で定められた事項やそのほか経営に関する重要事項を決定するとともに業務執行状況の監督機能を果たすことを目的とする。
2 監査等委員会	社内取締役 1名 社外取締役 3名	14回	取締役の業務執行の適法性、妥当性及び経営の透明性、健全性の監視を目的とする。
3 コーポレート・ガバナンス委員会	社内取締役 1名 独立社外取締役 6名	1回	コーポレート・ガバナンスに関する事項を協議し、健全で透明性の高いガバナンス体制の確保に資することを目的とする。
4 指名諮問委員会	社内取締役 1名 独立社外取締役 (独立社外取締役 より委員長を選定) 6名	8回	取締役候補及び執行役員の指名についての協議及び具申を行い、その透明性、妥当性及び客観性の確保に資することを目的とする。
5 報酬諮問委員会	社内取締役 1名 独立社外取締役 (独立社外取締役 より委員長を選定) 6名	4回	取締役及び執行役員の報酬体系等に関し協議及び具申を行い、その透明性、妥当性及び客観性の確保に資することを目的とする。
6 経営改善委員会	独立社外取締役 1名 ほか※	11回	再発防止策の実効性の担保と推進役、継続的な経営改善の啓蒙及び役員会との意見調整、経営層と社員の対話の機会創出及び信頼関係構築を目的とする。
7 経営会議	代表取締役社長 (議長) 1名 以下役員等 20名	48回	取締役会で決定した経営方針に基づき、業務執行に関する基本方針及び重要事項を審議し、併せて業務の全般にわたり監視することを目的とする。

※ 構成メンバーについては、2026年6月25日開催の第82回定時株主総会以降の構成メンバーを記載。

※ そのほかの重要な会議体として、グループ経営会議、リスク管理委員会、コンプライアンス推進委員会、サステナビリティ委員会を設置しています。

※ 監査等特任役員は経営会議に出席しているほか、取締役会に出席できるものとしています。

取締役の構成 ※2026年6月25日開催の第82回定時株主総会以降の数値



取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性に関する自己評価・分析を2016年度より実施しており、今回で10回目となります。外部機関の助言を得ながら、2026年2月～3月に取締役会の構成員であるすべての取締役（監査等委員である取締役を含む）を対象にアンケートを実施し、回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性と客観性の確保に努めています。

実効性評価のプロセス



分析・評価方法

アンケート調査	対象者	取締役15名（監査等委員である取締役を含む）
	調査方法	無記名方式によるアンケート（外部機関へ回答）

主な調査項目

取締役会の在り方	取締役のパフォーマンス
取締役会の構成	取締役へのトレーニング
取締役会の運営	取締役への支援体制
経営戦略・経営計画	株主との対話
内部統制・リスク管理	取締役自身の取り組み
監査等委員会の評価	指名・報酬諮問委員会の評価

実効性評価における課題と対応

実効性評価の結果、取締役会の在り方及び運営、指名・報酬諮問委員会並びに監査等委員会については、肯定的な評価が得られており、ほかの項目を含めても取締役会全体の実効性は確保されていると認識しております。

一方で、経営戦略や経営計画等に対する議論、内部統制システムの構築や運用状況の監督、内部監査部門との連携体制の構築、株主・投資家との対話の内容を踏まえた議論の実施及び役員に求められるトレーニングの機会については、いまだ十分でない分野であるとの課題認識があります。

今後は、本実効性評価の結果を踏まえた課題についての検討を行った上で、取締役会の更なる機能向上に資する取り組みを実施し、価値創造ストーリーの議論を進める環境を整備することで、取締役会の実効性向上に努めてまいります。

	認識した課題	取り組みとアプローチ
2025年度	- 経営戦略や経営計画等に対する議論 - 内部統制システムの構築や運用状況の監督 - 内部監査部門との連携体制の構築 - 株主・投資家との対話の内容を踏まえた議論の実施 - 役員に求められるトレーニングの機会	- グループ会社の運営状況や事業戦略会議等の議論内容の定期的な報告 - 中期経営計画の進捗状況報告や中長期戦略の見直しの可否等に関する議論の定期的な実施 - 当社及び当社グループの内部統制状況の把握・検証のため、内部監査計画、内部監査実施状況の報告、議論の定期的な実施 - 投資家の期待感についての検証内容を報告し、中期経営計画の方向性や、価値創造ストーリーの検証を実施 - 取締役に対するトレーニング機会の増加

取締役会の主な議題

原則毎月1回開催される取締役会は、取締役15名（うち、常勤取締役7名、独立社外取締役6名を含む非常勤の社外取締役8名）で構成され、経営の基本方針、法令で定められた事項やその他経営に関する重要事項を決定しており、具体的な検討内容は次のとおりです。

項目	議題
経営計画	● 中期経営計画（2026～2030年度）の策定
サステナビリティ	● サステナビリティ関連の取り組みの進捗
ガバナンス	● 当社子会社の取引先事業者の選定等に関するコンプライアンス事案の対応 ● 役員報酬制度の見直し ● 取締役会実効性評価（第三者機関による全取締役へのアンケート調査）の対応
その他	● その他重要な業務執行に関する事項

スキル・マトリックス

当社の取締役会は、定款で定める取締役15名以内、うち監査等委員である取締役は4名以内の員数の範囲内で、各事業に伴う知識、経験、能力等のバランスに配慮しつつ、社内外の多様な経験や視点を有する人員で構成することを基本的な考え方とし、多様性の確保に努めています。取締役会に必要なとされるスキル要件については、指名諮問委員会での協議及び具申の上、取締役会で決定しています。取締役におけるスキルセット及びスキル・マトリックスについては以下のとおりです。

	田中 一仁	小山 陽子	藤野 威	神宮寺 勇	高橋 一郎	松田 圭史	川俣 幸宏	斎藤 祐二	須藤 修	高野 圭司	直木 敬陽	中條 謙太	柿崎 環	武田 涼子	岩崎 賢二
当社における地位	代表取締役 社長	代表取締役 専務執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 上席常務 執行役員	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員
独立役員							●		●	●			●	●	●
企業経営	●	●					●	●		●	●				●
財務・会計	●	●		●		●		●		●		●		●	●
法務・ コンプライアンス	●				●				●				●	●	
グローバル	●	●	●	●	●	●				●	●			●	
安全・保安		●			●	●	●	●			●				
不動産・施設		●	●			●	●			●					
営業・ マーケティング		●	●				●	●			●	●			●
空港・航空	●	●	●	●	●	●		●			●	●			

スキル項目	スキル選定理由
企業経営	当社は民間による旅客ターミナル運営のパイオニアであり、事業環境が大きく変化する中、持続的な成長戦略の策定には、多様な業界でのマネジメント経験・経営実績を有する取締役が必要であるため
財務・会計	正確な財務報告はもちろん、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上には、資本効率などの財務に関する知識や関係法令等の理解など、財務・会計に関する知識・経験を有する取締役が必要であるため
法務・コンプライアンス	当事業に関わる法令等を正確に把握・遵守し、リスクを適切に管理することによって、健全で効率的な企業経営を実現し企業価値を高めるためには、法務・コンプライアンスに関する知識・経験を有する取締役が必要であるため
グローバル	プライム市場上場会社として求められている、より高いガバナンス水準やグローバルな投資家との建設的な対話を図るためには、グローバルに関する知識・経験を有する取締役が必要であるため

スキル項目	スキル選定理由
安全・保安	旅客ターミナルの建設、管理・運営という極めて公共性の高い事業を営む当社にとって「絶対安全の確立」は基盤であり、安全・保安に関する知識・経験を有する取締役が必要であるため
不動産・施設	旅客ターミナルの適切な管理・運営や機能向上施策、将来計画の策定及び監督には、不動産・施設(賃貸、管理、建設、維持管理、環境対策)に関する知識・経験を有する取締役が必要であるため
営業・マーケティング	新しい価値創造や顧客ニーズへの対応の最大化を図り、事業基盤である羽田空港の収益力の向上を図るためには営業・マーケティングに関する知識・経験を有する取締役が必要であるため
空港・航空	事業環境が大きく変化する中、持続的な成長戦略の策定には、空港運営に係る知識・経験及び航空に関する知識・経験を有する取締役が必要であるため

コーポレート・ガバナンス

社外取締役の選任

当社の取締役会は、定款（取締役15名以内、うち監査等委員4名以内）の枠内で、多様な視点と専門性のバランスに配慮した構成としています。取締役の選任は経営理念・戦略に基づき総合的に判断しており、特に社外取締役については、法的要件に加え、豊富な経営経験や幅広い見識を有する人財を厳選しています。各取締役の「スキル・マトリックス」は、株主総会招集通知及び公式ウェブサイトに掲載しています。

選任理由

氏名	独立委員	選任理由
川俣 幸宏	●	川俣幸宏氏は、交通事業や不動産事業等を営む会社の代表取締役を務め、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、これらの経験と見識を活かして業務執行から独立した客観的な視点に基づく経営の監督等を行うことで、取締役会の実効性の向上への寄与が期待できると判断し、社外取締役に選任しています。
斎藤 祐二		斎藤祐二氏は、航空運送事業等を営む会社の代表取締役を務め、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、これらの経験と見識を活かして業務執行から独立した客観的な視点に基づく経営の監督等を行うことで、取締役会の実効性の向上への寄与が期待できると判断し、社外取締役に選任しています。
須藤 修	●	須藤修氏は、弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、これらの経験と見識を活かして業務執行から独立した客観的な視点に基づく経営の監督等を行うことで、取締役会の実効性の向上への寄与が期待できると判断し、社外取締役に選任しています。
高野 圭司	●	高野圭司氏は、過去に不動産事業等を営む会社の執行役を務め、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、これらの経験と見識を活かして業務執行から独立した客観的な視点に基づく経営の監督等を行うことで、取締役会の実効性の向上への寄与が期待できると判断し、社外取締役に選任しています。
直木 敬陽		直木敬陽氏は、航空運送事業等を営む会社の代表取締役を務め、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、これらの経験と見識を活かして業務執行から独立した客観的な視点に基づく経営の監督等を行うことで、取締役会の実効性の向上への寄与が期待できると判断し、社外取締役に選任しています。
柿崎 環	●	柿崎環氏は、内部統制、コーポレート・ガバナンスの専門家としての豊富な経験と高い見識を有していることから、当社の業務執行の監査を適切に担うことが期待できると判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。
武田 涼子	●	武田涼子氏は、弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、当社の業務執行の監査を適切に担うことが期待できると判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。
岩崎 賢二	●	岩崎賢二氏は、過去に損害保険会社を営む会社の経営企画等の部門を担当し、それらの職務を通じ豊富な経験と幅広い見識を有していることから、当社の業務執行の監査を適切に担うことが期待できると判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。

独立性判断基準

当社では、経営の透明性を確保するため、15名の取締役のうち8名の社外取締役を選任しており、そのうち6名を独立社外取締役に指定しております。社外取締役の独立性判断基準については、以下のとおり定めています。以下の基準に該当する場合は独立性がないものと判断いたします。

1	現在又は過去10年間に於いて、当社及び当社グループ会社の業務執行者であった者
2	当社の主要な株主又は主要な株主である会社の業務執行者
3	当社の主要な借入先である者又は主要な借入先である会社の業務執行者
4	当社を主要な取引先とする者又は主要な取引先とする会社の業務執行者
5	当社の主要な取引先である者又は主要な取引先である会社の業務執行者
6	当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている者 当社から一定額を超える寄付又は助成を受けている法人、組合等の団体の理事その他の業務執行者
7	当社から役員報酬以外に一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士又はコンサルタント等（当該財産上の利益を受けている者が法人、組合、事務所等の団体である場合には、当該団体に所属する者を含むものとする）
8	基準1から基準7までに該当する者（重要でない者を除く）の配偶者又は二親等以内の親族
9	過去1年間に於いて、基準2.から基準7.までのいずれかに該当していた者

詳細

コーポレート・ガバナンスに関する報告書

<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/ir/policy/governance.html>

役員報酬等に関する基本方針

当社は、取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定について、取締役の中長期的に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲を一層高め、その決定プロセスにおいては客観性・透明性を確保することを基本方針としています。この基本方針は、報酬諮問委員会の審議を経た上で取締役会にて審議・検討し、決定しています。当委員会では、報酬原案について十分な審議を行い、取締役会に具申しています。また、監査等委員の個人別の報酬額については、監査等委員の協議により決定しています。2025年6月12日に改定した決定方針により、当社の取締役（社外取締役及び監査等委員を除く）の報酬は、月次の固定報酬と年次の業績連動報酬及び業績連動ではない非金銭報酬により構成し、業績連動報酬は短期業績連動報酬と中長期業績連動報酬で構成します。当社の取締役（社外取締役及び監査等委員を除く）の固定報酬と業績連動報酬の割合は、当社と関連する業種・業態の企業及び当社と同程度の事業規模の企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえたものとしています。なお、社外取締役及び監査等委員については、月次の固定報酬のみとしています。短期業績連動報酬の額は、当社の取締役（社外取締役及び監査等委員を除く）においては、中期経営計画等の経営戦略との整合性を図るとともに、株主利益との連動性を図る観点から、連結の営業収益、営業損益、親会社株主に帰属する当期純損益及びROEを指標とし、予算達成状況等を総合的に勘案して算出しています。中長期業績連動報酬は、2024年6月26日開催の第80回定時株主総会決議により導入された非金銭報酬であり、当社グループの中長期的な業績向上と企業価値向上に対する取締役の貢献意欲を高めることを目的とし、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託の仕組みを活用しています。

報酬の種類	支給方法	取締役*	社外取締役・監査等委員
固定報酬	月次での支給	固定報酬	固定報酬
業績連動報酬	短期 連結の営業収益、営業損益、親会社株主に帰属する当期純損益、ROEを指標とし、予算達成状況等を総合的に勘案して算出した額を支給 ※代表取締役以外の取締役は、該当事業年度の重要施策等に基づき担当に沿って設定した個別目標の達成状況も加味して支給	業績連動報酬	—
	中長期（株式） 役位・在任期間及び中期経営計画における業績目標のための重要な財務指標及び非財務指標その他の取締役が定める指標の目標達成度等に応じて算定されるポイント数に応じた数の当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付・給付	業績連動報酬	—

※社外取締役及び監査等委員を除く

役員報酬構成

基本報酬 約60%	賞与 約20%	株式報酬 約20%
-----------	---------	-----------

業績連動報酬に係る指標（2026年度）

種類	項目	指標
財務（80%）	短期 予算比連結営業利益額	年度予算達成率等
	短期 予算比連結営業利益率	
	短期 前期比連結営業利益額	
	短期/中長期 ROE（自己資本当期純利益率）	10%～12%
	中長期 EPS（1株当たり当期純利益）	300円以上
	中長期 TSR（株主総利回り）	TOPIX（配当込）に対する超過率
非財務（20%）	短期 従業員エンゲージメント指数	82pt以上（+5pt向上）
	中長期 SKYTRAX評価	TOP3維持
	中長期 CO ₂ 排出量削減 ※調整係数として組み入れているため 非財務（20%）には含まれません。	▲46%（2013年度比）

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2025年度）

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数 （人）
		固定報酬 （金銭報酬）	業績連動報酬		非業績連動報酬	
			賞与 （金銭報酬）	株式報酬 （非金銭報酬）	株式報酬 （非金銭報酬）	
取締役 （監査等委員及び社外取締役を除く）	307	187	55	39	24	10
監査等委員 （社外取締役を除く）	26	26	—	—	—	1
社外役員	94	94	—	—	—	8

- （注）1. 株主総会の決議（2025年6月26日開催の第81回定時株主総会決議）による取締役の報酬限度額は、年額450百万円（うち社外取締役60百万円）であります。なお、第81回定時株主総会終結時点における取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は11名（うち社外取締役5名）であります。
2. 株主総会の決議（2022年6月24日開催の第78回定時株主総会決議）による監査等委員である取締役の報酬限度額は、年額80百万円であります。なお、第78回定時株主総会終結時点における監査等委員である取締役の員数は3名（うち社外取締役3名）であります。
3. 2024年6月26日開催の第80回定時株主総会において、当社の取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く）に対する業績連動型株式報酬制度を導入することを決議しており、当社が拠出する金額の上限は、対象期間（原則として、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度）毎に、350百万円に対象期間の事業年度数を乗じた金額（1事業年度について350百万円）、取締役等に交付等をすることができる当社株式等の数の上限は、各対象期間について、7.8万株に対象期間の事業年度数を乗じた株式数（1事業年度について7.8万株）であります。なお、第80回定時株主総会終結時点における本制度の対象となる取締役の員数は8名であります。なお、当該株式報酬には、当事業年度における役員株式給付引当金繰入額を記載しております。
4. 上記には、2025年5月9日付で辞任した取締役（監査等委員以外）2名及び2025年6月26日開催の第81回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員以外）2名を含んでおります。
5. 賞与は、当事業年度における役員賞与引当金繰入額を記載しております。なお、2025年5月9日をもって辞任した監査等委員ではない取締役2名については不支給としたことに伴い、引当金の戻入△62百万円が発生しております。
6. 非金銭報酬は、当事業年度における役員株式給付引当金繰入額を記載しております。なお、2025年5月9日をもって辞任した監査等委員ではない取締役2名については不支給としたことに伴い、引当金の戻入△21百万円が発生しております。

政策保有株式

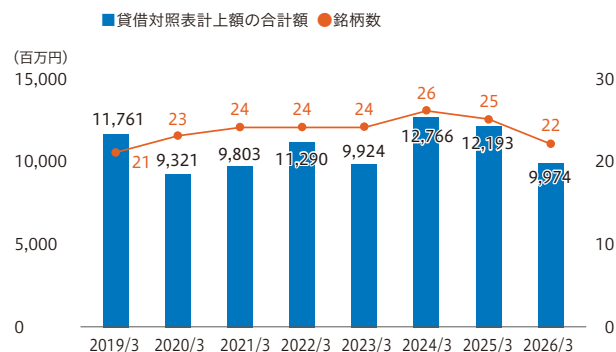
政策保有株式に関する方針

当社が純投資目的以外の目的で保有する株式は、取引先の株式を保有することで中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出等が可能となるものを対象とし、発行会社の株式を保有する結果として当社の企業価値を高め、当社株主の利益につながると考える場合において保有する方針としています。

銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	12	1,447
非上場株式以外の株式	10	8,527

政策保有株式の推移



政策保有株式に係る検証の内容

政策保有株式については、取締役会において、毎年、投資先ごとに保有目的などの定性面に加えて、取引額、配当金等を定量的に検証することにより、保有意義の見直しを行います。

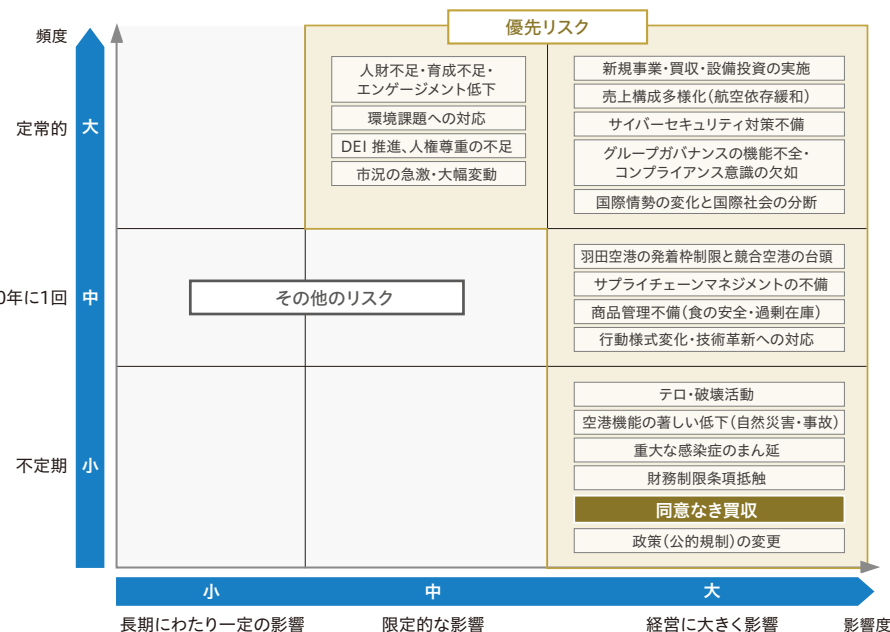
政策保有株式に係る議決権行使の基準

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するものであるか否か、当社財務への影響等を総合的に判断した上で適切に行使します。

同意なき買収のリスクに対する個人株主基盤強化施策

当社は毎年実施しているリスク調査において、海外機関投資家比率の上昇や政策保有株式の放出を見据え、「同意なき買収」を優先リスクの一つに特定しており、不適切な大量買付行為等によって経営支配権が取得された場合、当社グループの経営方針や企業価値、ひいては株主共同の利益に重大な影響が生じる可能性があると認識しています。主な対応策としては、企業価値及び株主共同の利益の継続的な向上に努めるとともに、平時から株主との建設的な対話を促進し、経営方針への理解を深めていただく活動を推進しています。買収の対応方針については株主総会での決議に基づき継続するとともに、機関投資家とのエンゲージメント強化や政策保有株に関する方針決定、大株主の動向分析など、ステークホルダーとのコミュニケーションを重視した対応を行っております。大量買付行為等への対応方針については、その是非や具体的な対応策を適宜検討しています。

2026年度に特定した優先リスク



サクセッションプラン

後継者育成

後継者育成計画では、社長に求める人財要件、候補者の考え方、評価の枠組みを整理し、その運用を着実に進めることで、経営環境の変化に対応した実効性ある人財育成・選任を継続していきます。

コーポレート・ガバナンス

取締役一覧(2026年6月25日現在)

代表取締役社長

田中 一仁



取締役就任年	2015年
所有株式数	16,100株
取締役会出席回数(2025年度)	14/14

担当

取締役会議長、経営会議議長、経営管理委員会委員長、グループ経営会議議長、コンプライアンス推進委員会委員長、サステナビリティ委員会委員長、リスク管理委員会委員長

略歴、地位

1987年 4月 当社入社
2011年 6月 当社執行役員 経営企画本部経営企画室長
2013年 6月 当社常務執行役員 経営企画本部経営企画室長
2014年 7月 当社常務執行役員 経営企画本部副本部長、
管理本部副本部長
2015年 6月 当社常務取締役執行役員 経営企画本部長
2020年 6月 当社専務取締役執行役員
2023年 6月 当社取締役副社長執行役員
2025年 5月 当社代表取締役社長(現任)

代表取締役 専務執行役員

小山 陽子



取締役就任年	2020年
所有株式数	8,900株
取締役会出席回数(2025年度)	14/14

担当

総務本部統括、財務本部統括、経営企画本部統括、事業企画本部統括

重要な兼職の状況

羽田みらい開発株式会社社外取締役

略歴、地位

1992年 4月 当社入社
2016年 6月 当社常務執行役員 経営企画本部副本部長
2017年 7月 当社常務執行役員 事業開発推進本部副本部長
2017年 8月 羽田みらい開発株式会社社外取締役(現任)
2019年 7月 当社常務執行役員 事業開発推進本部副本部長、
旅客ターミナル運営本部副本部長(施設計画室/
東京オリンピック・パラリンピック推進室担当)
2020年 6月 当社常務取締役執行役員
2023年 6月 当社専務取締役執行役員
2025年 6月 当社代表取締役専務執行役員(現任)

取締役 専務執行役員

藤野 威



取締役就任年	2023年
所有株式数	7,300株
取締役会出席回数(2025年度)	14/14

担当

日本空港ビルグループCS推進会議議長、旅客ターミナル運営本部統括、リテール運営本部統括

重要な兼職の状況

株式会社JALUX社外取締役

略歴、地位

1991年 4月 当社入社
2013年 6月 当社執行役員 国際線事業部長
2016年 6月 当社常務執行役員 運営本部副本部長
2020年 6月 当社上席常務執行役員 旅客ターミナル運営本部
副本部長、事業開発推進本部副本部長
2021年 6月 当社上席常務執行役員 営業推進室担当、
事業開発推進本部副本部長、
旅客ターミナル運営本部副本部長
2022年 6月 当社上席常務執行役員 営業推進室担当、
事業開発推進本部副本部長(新規事業等担当)、
旅客ターミナル運営本部副本部長(リテール等営業担当)
2023年 6月 当社専務取締役執行役員
2025年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)
2026年 6月 株式会社JALUX社外取締役(現任)

取締役 専務執行役員

神宮寺 勇



取締役就任年	2025年
所有株式数	3,200株
取締役会出席回数(2025年度)	10/10*

担当

財務本部長、最高財務責任者

※2025年6月26日就任以降の出席状況

略歴、地位

1979年 4月 日本航空株式会社入社
2010年 2月 日本航空株式会社欧州地区支配人室
パリ支店長(兼)バリ営業所長
2016年 7月 当社常勤顧問
2017年 6月 当社常務執行役員
2020年 6月 当社上席常務執行役員
2023年 6月 当社専務執行役員
2025年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)

取締役 専務執行役員

高橋 一郎



取締役就任年	2026年
所有株式数	0株
取締役会出席回数(2025年度)	—

担当

事業企画本部長

略歴、地位

1988年 4月 運輸省(現国土交通省)入省
2017年 7月 内閣官房出向・IR推進本部事務局審議官
2018年 7月 内閣官房出向・東京オリンピック競技大会・
東京パラリンピック競技大会推進本部事務局企画・推進統括官
2019年 7月 国土交通省 観光庁次長
2021年 7月 国土交通省 海事局長
2023年 7月 国土交通省 観光庁長官
2024年 7月 国土交通省 観光庁参与
2024年12月 当社顧問
2025年 4月 当社専務執行役員 事業開発本部副本部長
2026年 4月 当社専務執行役員 事業企画本部長
2026年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)

取締役 上席常務執行役員

松田 圭史



取締役就任年	2023年
所有株式数	4,500株
取締役会出席回数(2025年度)	14/14

担当

経営企画本部長、財務本部副本部長

略歴、地位

1994年 4月 当社入社
2019年 6月 当社執行役員 企画管理本部経理・経営企画グループ統括部長、
業務改革室長、旅客ターミナル運営本部施設管理グループ施設計画室/
東京オリンピック・パラリンピック推進室長
2020年 6月 当社執行役員 企画管理本部経理・経営企画グループ統括部長、
旅客ターミナル運営本部施設管理グループ統括部長、施設計画室/
東京オリンピック・パラリンピック推進室長
2022年 6月 当社執行役員 企画管理本部経理・経営企画グループ統括部長、
施設計画室長、事業開発推進本部統括部長
2023年 6月 当社常務取締役執行役員
2025年 6月 当社取締役常務執行役員
2026年 4月 当社取締役上席常務執行役員(現任)

取締役 監査等委員

中條 謙太



取締役就任年	2026年
所有株式数	0株
取締役会出席回数(2025年度)	10/10*
監査等委員会出席回数(2025年度)	7/7*

※2025年6月26日就任以降の出席状況

略歴、地位

1994年 4月 当社入社
2016年 7月 経営企画本部経営企画部長
2016年11月 事業開発推進本部事業開発・航空営業部長(兼)
経営企画本部経営企画部長
2017年 7月 事業開発推進本部空港事業部長(兼)
国内線空港事業課長事務取扱(兼)事業開発部長
2020年 6月 当社執行役員 事業開発推進本部統括部長、
旅客ターミナル運営本部リテール営業グループ統括部長
2022年 6月 当社執行役員 旅客ターミナル運営本部
リテール営業グループ統括部長
2023年 6月 当社常務執行役員 旅客ターミナル運営本部
リテール営業グループ統括部長
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役(非常勤)

川俣 幸宏



取締役就任年	2023年
所有株式数	0株
取締役会出席回数(2025年度)	13/14

重要な兼職の状況

京浜急行電鉄株式会社取締役社長(代表取締役)
社長執行役員

略歴、地位

1986年 4月 京浜急行電鉄株式会社入社
2016年 6月 京浜急行電鉄株式会社取締役
2019年 6月 京浜急行電鉄株式会社取締役常務執行役員
2022年 4月 京浜急行電鉄株式会社取締役社長(代表取締役)
社長執行役員(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役(非常勤)

斎藤 祐二



取締役就任年	2024年
所有株式数	0株
取締役会出席回数(2025年度)	14/14

重要な兼職の状況

日本航空株式会社代表取締役副社長執行役員 グループCFO

略歴、地位

1988年 4月 日本航空株式会社入社
2019年 4月 日本航空株式会社執行役員 経営管理本部長
2021年 4月 日本航空株式会社常務執行役員
経営企画本部長、経営管理本部長
2023年 4月 日本航空株式会社専務執行役員 経営企画本部長、グループCFO
2023年 6月 日本航空株式会社取締役専務執行役員 経営企画本部長、グループCFO
2024年 4月 日本航空株式会社代表取締役副社長執行役員、グループCFO(現任)
2024年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役(非常勤)

須藤 修



取締役就任年	2025年
所有株式数	0株
取締役会出席回数(2025年度)	10/10*

重要な兼職の状況

須藤総合法律事務所パートナー
株式会社プロネクス社外監査役
京浜急行電鉄株式会社社外取締役(監査等委員)

※2025年6月26日就任以降の出席状況

略歴、地位

1980年 4月 弁護士登録
1983年 4月 東京八重洲法律事務所パートナー
1993年 4月 あさひ法律事務所創設・パートナー
1999年 6月 須藤・高井法律事務所開設・パートナー
2016年 5月 須藤総合法律事務所開設・パートナー(現任)
2016年 6月 株式会社プロネクス社外監査役(現任)
2016年 6月 京浜急行電鉄株式会社社外監査役
2025年 6月 当社社外取締役(現任)
2025年 6月 京浜急行電鉄株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役(非常勤)

高野 圭司



取締役就任年	2026年
所有株式数	0株
取締役会出席回数(2025年度)	—

重要な兼職の状況

三菱地所株式会社顧問
三菱地所ホテルズ&リゾーツ株式会社監査役

略歴、地位

1985年 4月 三菱地所株式会社入社
2014年 4月 三菱地所株式会社執行役員 総務部長
2015年 4月 三菱地所株式会社執行役員 海外業務企画部長
2017年 4月 三菱地所株式会社執行役員 投資マネジメント事業部長
2018年 4月 三菱地所株式会社執行役常務 投資マネジメント事業部担当
2020年 4月 三菱地所株式会社執行役常務 投資マネジメント事業グループ統括
投資マネジメント事業部担当
2023年 4月 三菱地所株式会社執行役常務 新事業創造部、DX推進部、
情報システム、情報システムセキュリティ担当
2023年 4月 三菱地所株式会社顧問(現任)
2025年 4月 三菱地所ホテルズ&リゾーツ株式会社 監査役(現任)
2026年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役(非常勤)

直木 敬陽



取締役就任年	2026年
所有株式数	0株
取締役会出席回数(2025年度)	—

重要な兼職の状況

ANAホールディングス株式会社
代表取締役副社長執行役員
全日本空輸株式会社代表取締役副社長執行役員

略歴、地位

1987年 4月 全日本空輸株式会社入社
2019年 4月 全日本空輸株式会社執行役員
2021年 4月 ANAホールディングス株式会社上席執行役員
2021年 4月 全日本空輸株式会社取締役執行役員 広報・人事・ビジネスサポート推進 担当、人事部長
2023年 4月 全日本空輸株式会社取締役常務執行役員 人事・労政・広報・ビジネスサポート推進 担当
2024年 4月 全日本空輸株式会社代表取締役専務執行役員 経営戦略・人事・労政・ビジネスサポート推進 担当
2024年 6月 ANAホールディングス株式会社代表取締役専務執行役員 グループCHO
(Chief Human Resource Officer、グループ人事・グループ労政 担当)、グループ経営戦略 担当(現任)
2025年 4月 ANAホールディングス株式会社代表取締役副社長執行役員 グループCHO
(Chief Human Resource Officer、グループ人事・グループ労政 担当)、グループ経営戦略 担当(現任)
2025年 4月 全日本空輸株式会社代表取締役副社長執行役員
経営戦略・人事・労政・給与厚生業務 担当(現任)
2026年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役 監査等委員(非常勤)

柿崎 環



取締役就任年	2022年
所有株式数	0株
取締役会出席回数(2025年度)	14/14
監査等委員会出席回数(2025年度)	14/14

重要な兼職の状況

明治大学法学部教授
京浜急行電鉄株式会社社外取締役
株式会社秋田銀行社外取締役

略歴、地位

2009年 4月 東洋大学専門職大学院法務研究科教授
2012年 4月 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授
2014年 4月 明治大学法学部教授(現任)
2017年 6月 当社社外監査役
2020年 6月 京浜急行電鉄株式会社社外取締役(現任)
2021年 6月 株式会社秋田銀行社外取締役(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役 監査等委員(非常勤)

武田 涼子



取締役就任年	2022年
所有株式数	0株
取締役会出席回数(2025年度)	14/14
監査等委員会出席回数(2025年度)	14/14

重要な兼職の状況

シティニュー法律事務所パートナー弁護士
公益財団法人国際民商事法センター評議員
学校法人駒澤大学学外理事
アルコニックス株式会社社外取締役(監査等委員)
DOWAホールディングス株式会社社外取締役

略歴、地位

1998年 4月 弁護士登録 西村総合法律事務所
(現西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)入所
2014年 12月 シティニュー法律事務所スペシャル・カウンセラー
2016年 2月 公認不正検査士(CFE)認定
2017年 6月 公益財団法人国際民商事法センター評議員(現任)
2020年 6月 アルコニックス株式会社社外監査役
2022年 11月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 1月 シティニュー法律事務所パートナー弁護士(現任)
2023年 3月 学校法人駒澤大学学外理事(現任)
2026年 6月 アルコニックス株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)
2026年 6月 DOWAホールディングス株式会社 社外取締役(現任)

社外取締役 監査等委員(非常勤)

岩崎 賢二



取締役就任年	2023年
所有株式数	0株
取締役会出席回数(2025年度)	14/14
監査等委員会出席回数(2025年度)	14/14

略歴、地位

1978年 4月 東京海上火災保険株式会社入社
2010年 6月 東京海上日動火災保険株式会社常務取締役
2014年 4月 東京海上日動火災保険株式会社専務取締役
2017年 4月 東京海上日動火災保険株式会社取締役副社長
東京海上ホールディングス株式会社副社長執行役員
2017年 6月 東京海上日動火災保険株式会社取締役副社長
東京海上ホールディングス株式会社取締役副社長
2018年 6月 一般社団法人 日本損害保険協会専務理事
2022年 6月 綜合警備保障株式会社(現ALSOK株式会社)社外取締役
2023年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

旅客ターミナルの運営という公共性の高い事業を行う当社グループにとって、法令や社会的規範は当然にして遵守すべきものです。さらにガバナンス体制を強化するとともに、健全で透明性の高い経営を行い、公正な事業活動を推進していくことは、重要な課題であると認識しています。

コンプライアンス推進体制

当社は、子会社の取引先事業者の選定等に関して、当社が定める「日本空港ビルグループコンプライアンス基本指針」に照らして不適切な対応が行われていた事実が判明した事案について、特別調査委員会の調査報告書による提言をもとに再発防止策を策定し、その一環として「組織風土の改革」を推進してまいりました。2025年7月1日よりコンプライアンス推進体制を変更し、心理的安全性と内部通報制度機能を確保するべく、グループ全体のコンプライアンスを担う「法務・コンプライアンス室」を社長直轄の部署として設置し、監査等委員会及び会社と利害関係のない弁護士事務所（以下「社外弁護士事務所」）と連携し、コンプライアンスに関する適切な対応、解決に取り組んでおります。

コンプライアンス推進に向けた取り組み

コンプライアンスの徹底に向けて当社グループ全役職員に対してe-ラーニングを定期的の実施しており、2025年度は5月と1月の2回実施いたしました。また、コンプライアンス通報窓口の運用体制の変更に伴い、説明会の実施やコンプライアンス通報窓口を記載したコンプライアンスカードの配布・ポスターの各職場への掲示、社内報での紹介を行い、周知向上を図っております。加えて、有識者による公益通報者保護法に関する実地研修も行い、内部通報制度に関する理解を深める取り組みを行っております。さらに、これらの取り組みの浸透状況や通報窓口の認知度を把握し、更なる改善につなげるため、当社グループ全役職員を対象としたコンプライアンスに関するアンケートを年1回実施しております。



公益通報者保護法に関する実地研修の様子

2025年度実績

e-ラーニング受講率

平均 **98.5%** (1回目97.6%/2回目99.4%)

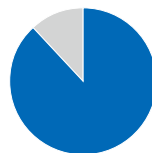


詳細

日本空港ビルグループコンプライアンス基本指針
<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/ir/compliance.pdf>

コンプライアンス通報窓口周知率

88.1%

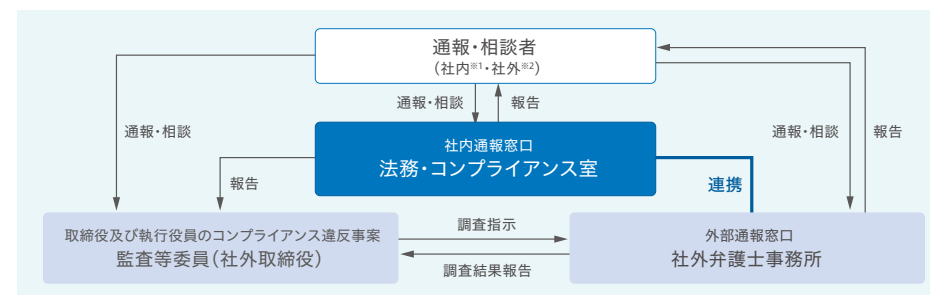


実効性のあるコンプライアンス通報窓口の設置と通報後の適切な対応

コンプライアンス通報窓口については、コンプライアンスに関する重要事項を直接通報・相談できる、①公益通報者保護法に対応した「グループ各社社内通報窓口」を当社の法務・コンプライアンス室へ統合、②「外部通報窓口」を心理的安全性の観点から、社外弁護士事務所へ変更、③取締役・執行役員に係るコンプライアンス違反事案を通報できる、独立性が高い「社外の監査等委員への通報窓口」の新設を行いました。これらの窓口を2025年8月1日から運用開始しており、当社グループ役職員が安心して声を上げることのできる通報制度を整えております。

また、内部通報制度の運用状況については監査等委員会へ適時適切に報告するとともに、当社グループ各社での重大な法令・規程違反等の発覚時には、取締役会及び関係部門へ迅速に報告する体制を構築しています。さらに、当社の代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス推進委員会を設置し、開催頻度を半期に1回から四半期に1回へ変更しております。このコンプライアンス推進委員会には当社の役員及びグループ各社の代表取締役社長が出席し、グループ全体のコンプライアンス通報事案の報告及び対応策の議論を行うとともに、コンプライアンス推進に関する方針の議論を行っており、グループ全体でコンプライアンスを推進するための体制を整えております。

コンプライアンス通報・相談フロー図



※1 当社グループ各社の従業員（原則退職後1年以内の者を含む）

※2 当社グループ各社の取引先、協力会社等の従業員及び特定受託業務従事者（いわゆるフリーランスを含み、原則退職後又は業務委託契約の終了後1年以内の者を含む）

2025年度コンプライアンス通報窓口に関する運用実績（抜粋）

項目	件数
汚職・贈収賄	0
顧客のプライバシー	0
利益相反	0
マネーロンダリング又はインサイダー取引	0
差別・ハラスメント	13
人事労務関連	3
その他（社内規程等の違反）	8

※3つの通報窓口（社内コンプライアンス通報窓口、外部コンプライアンス通報窓口、監査等委員（社外）への通報窓口）に寄せられた件数であり、総数は128件。そのうちコンプライアンス違反と認定されたものは24件。

※2025年8月より運用体制を変更しており、当社グループ全体で声を上げやすい環境を整えている関係上、通報件数が増加している。（2024年度通報件数24件、2025年度通報件数128件）

リスクマネジメント

旅客ターミナルの建設、管理・運営という公共性の高い事業を担う当社グループにとって、安全・安心な空港運営を支え、持続的な企業価値向上を実現するためには、自然災害やサイバー攻撃など多様化するリスクへの対応を通じた事業継続性の確保が不可欠です。不確実性が高まる事業環境の中、リスクを的確に把握・管理し、変化に柔軟に対応できるレジリエントな組織づくりを推進してまいります。

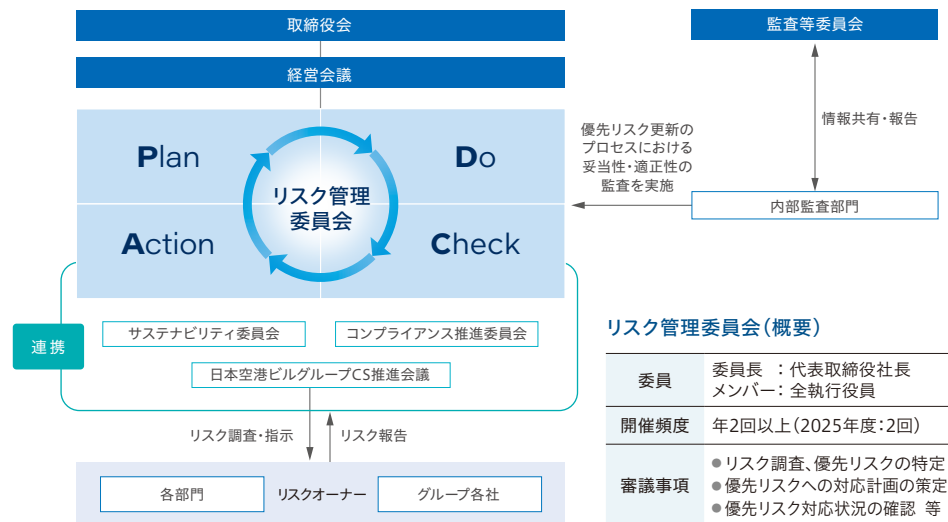
リスクマネジメント推進体制

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、全社的なリスクマネジメントを推進しています。同委員会では、リスクマネジメントに関する方針の策定、定期的なリスク調査の実施と優先的に対応すべきリスク（以下「優先リスク」）の特定・見直し、対策の確認と進捗管理を行っています。

同委員会における審議事項は、経営会議において戦略との整合性を踏まえた審議ののち、取締役会に報告・審議され、監督を受けています。また、サステナビリティ委員会やコンプライアンス推進委員会等と連携し、サステナビリティ関連リスクを含む全社的なリスク管理を実施しています。

リスク管理委員会を中心に、年に一度、下図PDCAサイクルに基づくリスクマネジメントプロセスを実行し、優先リスクの特定及び年度計画を策定しています。

進捗管理と効果検証は半期に一度行い、繰り返し見直す体制としており、このプロセスにおける妥当性・適正性は、内部監査部門による監査を実施しています。内部監査部門は、リスク管理体制に係るプロセスの妥当性・適正性を監査し、必要に応じて各部門に改善提言を行い、監査等委員会へ適宜報告することで、監査体制の実効性をより強化しています。



リスクマネジメントプロセス

Plan

リスク調査・優先リスク特定・対応計画策定

リスク調査

調査機関等が発行する最新リスク、中期経営計画に関わる環境与件の動向、マテリアリティに関わる社会・環境課題の動向、各部門へのヒアリング等を踏まえたリスク調査を実施。

優先リスク特定

リスク調査及び優先リスクへの対応状況を踏まえ、優先リスク項目候補一覧を作成。「影響の大きさ」と「発生頻度」の二軸評価を行い優先リスクを特定。

対応計画策定

リスク管理委員会にて優先リスク及び主な対応案について審議し、年度の対応計画を策定し、対応状況により「新規」「更なる向上」「継続実施」に分類して進捗を管理。

Do

対応計画の実行

年度の対応計画に基づき、各リスク主管部門・グループ会社において具体的な対応策を着実に実施。

Check

モニタリング・効果検証

対応計画の実施状況をモニタリングするとともに、その効果を検証。リスク管理委員会において半期ごとに優先リスクへの対応状況を確認し、事業環境の変化やリスクの顕在化事象を踏まえ、優先リスクの機動的な再評価・見直しを実施。

Action

対応の是正・改善

モニタリング結果に基づき、必要に応じて対応の修正や追加策を審議・決定。審議内容は経営会議・取締役会へ報告され、適切なガバナンス監督のもとで次期計画へ反映。

外部開示

リスク管理の全体プロセス及び主な対応策について、適時適切に開示・発信

リスクマネジメント

2025年度優先リスクの主な対応状況

2025年度は、優先リスクの一つである「グループガバナンスの不足」を「グループガバナンスの機能不全・コンプライアンス意識の欠如」へ変更し、経営の透明性と社会的信頼確保に向けてグループガバナンス強化の取り組みを推進しました。

当社内にグループ各社の「事業計画」と「事業運営」を一体的に管理する「主管部」を指定するとともに、グループ管理体制の強化及びグループ経営の高度化に向け、会議体の新設や見直しを進めるなど、グループガバナンスの強化・充実に継続的に取り組んでおります。

また、内部統制システムに関する基本方針を改定し、当社グループの内部統制を適切に整備・運用するとともに、健全で透明性の高いガバナンス体制の構築に努めております。さらに、リスクマネジメント体制が実効性・妥当性・準拠性に沿ったプロセスで適切に運用されているかを確認するため、内部監査計画に沿ってリスクマネジメントプロセスに関する内部監査を実施しました。その結果、PDCAサイクルに基づきおおむね適切に実施がなされていることが確認できました。

2026年度優先リスクの評価・分類

優先リスクは、影響度及び頻度（拡大速度）の二軸評価を行い、当社グループの事業にとって重要性が高いと評価した項目を特定しております。2026年度を迎えるにあたりリスク調査を実施した結果、現行リスクにおける地政学・情報リスクの不足を特定し、情勢変化への即応性を高めるため「国際情勢の変化」を「国際情勢の変化と国際社会の分断」に表現変更しました。また、羽田の発着枠制限に伴う競合空港の台頭を新たに特定し、「羽田空港の発着枠制限と競合空港の台頭」を追加しました。特定した19項目の優先リスクは下表のとおり4つに分類し、リスク許容度を考慮した上で、損失の防止と機会の進展の両面からリスクオーナー（各部門・グループ会社）が対応策を決定し、リスク管理委員会が年度計画として承認しました。

今後顕在化する新たなリスクについても継続的に注視し、早期認識と迅速な対応に努めるとともに、事業環境の変化や当社グループの成長に合わせて、リスク管理体制及びプロセスを継続的に見直し実効性を確保することで、グループ全体の企業体質の強化と総合力の向上に努めてまいります。

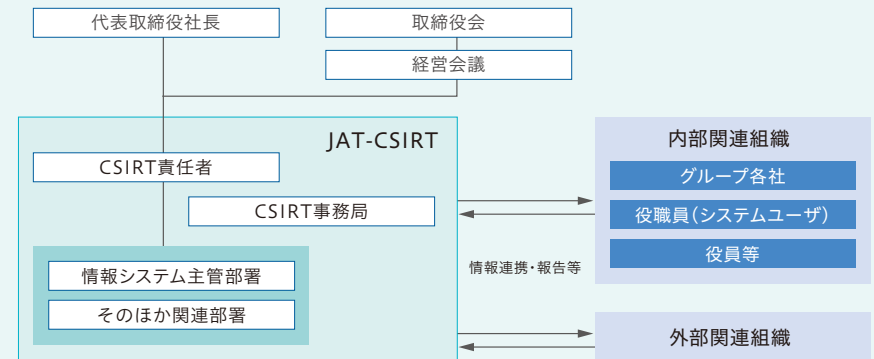
分類	優先リスク	
危機管理(外的要因) 顕在化を抑止する必要があるもの	- テロ・破壊活動 - 重大な感染症のまん延	- 空港機能の著しい低下(自然災害・事故) - サイバーセキュリティ対策不備
業務プロセス(内部要因) 顕在化を抑止する必要があるもの	- 商品管理不備(食の安全・過剰在庫) - サプライチェーンマネジメントの不備	
経営基盤 構築が不十分な場合にそれ自体がリスクになるもの	- 人財不足・育成不足・エンゲージメント低下 - グループガバナンスの機能不全・コンプライアンス意識の欠如 - DEI推進・人権尊重の不足	- 財務制限条項抵触 - 同意なき買収
事業環境変化 外部環境の変化による顕在化が想定され、経営戦略において損失の防止もしくは機会の伸長(転換)の反映が求められるもの	- 環境課題への対応 - 政策(公的規制)の変更 - 市況の急激・大幅変動 - 国際情勢の変化と国際社会の分断	- 行動様式変化・技術革新への対応 - 新規事業・買収・設備投資の実施 - 売上構成多様化(航空依存緩和) - 羽田空港の発着枠制限と競合空港の台頭

主な取り組み

サイバーセキュリティ対策の強化

当社では、DX推進と並行して、事業継続や情報資産を守るためのサイバーセキュリティ対策と、グループ全社のITガバナンス強化に取り組んでいます。

24時間365日の監視体制による安定したITシステム稼働に加えて、ITシステム運用継続計画(IT-BCP)を策定しています。有事の際には、初動対応やCSIRT(サイバーセキュリティに関わる全社対応体制)の立ち上げ、迅速な復旧に努めることとしています。



また、サイバーセキュリティを経営上の重要な課題として位置付け、役職員に対する継続的なセキュリティ教育を実施しています。2025年度には、外部有識者による経営層向けセキュリティ研修を開催し、経営者が果たすべき責任やインシデント時の意思決定プロセスについて理解を深めることで、グループ全体のサイバーレジリエンス向上に取り組ましました。



経営層向けセキュリティ研修の様子

さらに、サイバー攻撃の高度化・巧妙化に対応するため、全役職員を対象としたe-ラーニングや標的型攻撃メール訓練を継続的に実施するとともに、CSIRT訓練を通じて、インシデント発生時に迅速かつ適切な対応ができる体制の強化を図っています。

内容	回数	人数
標的型メール訓練	年2回	延べ4,170名
e-ラーニング	年1回	2,074名
CSIRT訓練	年2回	約30名※

※見学者含む

こうした取り組みを通じて、役職員一人ひとりのセキュリティ意識向上と組織全体の対応力強化を進めるとともに、グループの持続的な事業運営を支える強固なサイバーセキュリティ基盤の構築に取り組んでいます。

詳細

日本空港ビルグループにおけるリスクマネジメントに関する取り組み(詳細版)

<https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/ir/000017374.pdf>

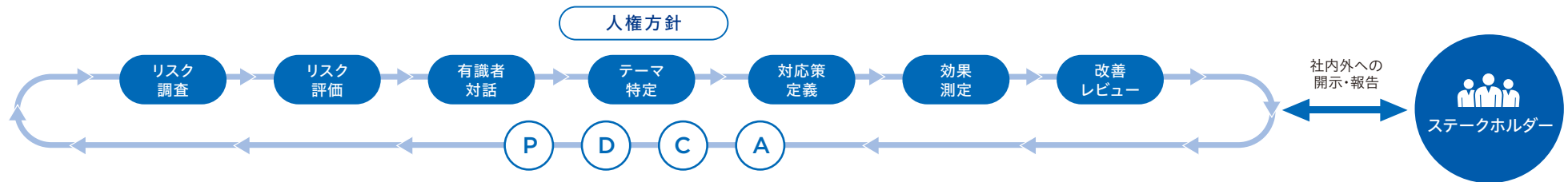
人権

世界各国・日本全国からさまざまなお客さまを迎え入れる当社グループにとって、多様な文化や考え方、DEI（ダイバーシティ（多様性）・エクイティ（公平性）・インクルージョン（包摂性））を尊重するとともに、物品販売業・飲食業をはじめとする事業全般及びサプライチェーンにおける人権の尊重は、企業として果たすべき重要な責務であると認識しています。

当社グループは、「サステナビリティ基本方針」において、人権に配慮しながら誠実かつ公正に事業を遂行することを定めています。また、中期経営計画（2026-2030年度）では、マテリアリティの一つとして「公正でレジリエントな事業活動」を掲げており、その実現に向けた取り組みの一環として人権デューデリジェンスを推進しています。

人権デューデリジェンス実施プロセス

DEIや人権尊重の推進に向け、人権・調達に係る方針類を定めるとともに、人権デューデリジェンス（以下、人権DD）を実施しています。下記プロセスに沿って重点課題を特定しており、その特定にあたっては、各分科会での協議に加え、ダイアログを通じた外部有識者の意見も反映しています。2025年度においても、特定した人権上の重点課題に対する改善計画を策定・実施しました。人権DDのプロセスを通じて、各ステークホルダーとの持続的な関係構築を図ります。また、主要な取引先におけるガイドライン適合率向上をマテリアリティに関連するKPIに設定し、サプライチェーンマネジメントの高度化を推進しています。さらに、一連の取り組みの進捗を統合報告書やWEBサイトで開示するなど、情報開示の充実と人権尊重の継続的改善に取り組んでいます。



人権窓口

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権への負の影響に対する早期対処と適切な救済のため、2025年度より苦情処理メカニズムを構築・運用しています。2026年5月からは、外部専門機関「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）」に加入し、全サプライチェーン関係者を対象とした公平性・透明性の高い窓口を整備しました。

受付後は事実確認の上、是正・再発防止策を講じ、通報者へのフィードバックにより透明性の確保に努めます。また、把握した事案や傾向は、人権DDのリスク特定・評価や改善計画に反映し、リスクの継続的低減と仕組みの高度化を図ります。今後は、本窓口の周知とアクセシビリティ向上を進めてまいります。

特定した重点課題と改善計画の実施

① 施設管理運営業に係る協力会社の労働環境の把握

人手不足等が懸念される中、事業の基盤となる施設管理運営業を支える協力会社の労働環境が適切に保たれていることは、重要であると認識しています。警備・清掃業務に加え、2025年度より優先業務として追加した配送業務の領域から、アンケート等による労働環境の把握を行い、負の影響が確認された場合には低減策を協議します。2025年度は改善計画に基づき、清掃協力会社1社、警備協力会社1社及び配送協力会社1社との面談を実施し、雇用管理や労働環境の状況、人権尊重に関する課題認識や改善要望について幅広く対話を行いました。その結果、派遣社員を含む従業員の労働管理は適正に行われており、酷暑対策をはじめとする労働環境の改善にも継続的に取り組まれていることが確認できた一方、仮眠環境の改善が求められている状況も確認されたことから、今後、関係者と改善策について検討を進めてまいります。

② 物品販売業・飲食業に係る商品のサプライチェーン上の人権リスクの把握

日本の空の玄関口として、提供する商品に係るサプライチェーン上のリスクを低減することは重要であると認識しています。このため、当社オリジナルの服飾製品や直営店で提供するコーヒーやカカオ等の商材を優先して、アンケート調査や面談によるサプライチェーン上の人権リスクの把握を行い、負の影響が確認された場合には低減策を協議します。改善計画に基づき、コーヒー豆を取り扱う2社との対話を実施した結果、両社ともにサプライチェーン全体を直接管理していること、品質・価格・人権・環境等への適合を確認した商品のみを取り扱う方針であることを確認し、人権リスクは適正に管理されていると判断しました。また、2025年度は新たに、直営店で販売するカカオの主要な取引先1社との対話を実施しました。その結果、カカオの調達において国際的な人権・環境基準を満たす取引先を利用しており、サプライチェーン上のリスク管理が適切に行われていることを確認しました。

また、継続して取り組むその他の人権に関連するテーマとして、「従業員の働きやすい職場環境」「利用者の個人情報管理」「多様化する利用者への対応」を掲げています。それぞれについて、「カスタマーハラスメントに対する方針」の策定、サイバーセキュリティ対策、お客さまから寄せられるご意見・ご要望に対する改善をはじめとしたさまざまな取り組みを実施しており、継続的に対応を進めています。

詳細

日本空港ビルグループにおける人権尊重に関する取り組み（詳細版）

https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human_rights_Initiatives.pdf

サプライチェーンマネジメント

旅客ターミナルの建設、管理・運営という公共性の高い事業を行う当社グループにとって、法令や社会的規範の遵守はもとより、ガバナンス体制を強化し、健全で透明性の高い経営のもとで公正な事業活動を推進することは、企業として果たすべき重要な責務であると認識しています。また、その取り組みは当社グループのみならず、サプライチェーンを含む事業活動全般へと拡げていくことが不可欠です。

当社グループは、「サステナビリティ基本方針」のもと、調達活動においてサプライチェーン全体を含む事業活動における環境課題・社会課題に留意し、公正かつ誠実な取引の実現に取り組んでいます。リスクマネジメントにおいては、優先リスクの一つとして「サプライチェーンマネジメントの不備」を掲げるとともに、中期経営計画(2026-2030年度)では、マテリアリティの一つとして「公正でレジリエントな事業活動」を掲げ、その実現に向けた取り組みの一環としてサプライチェーンマネジメントを推進しています。

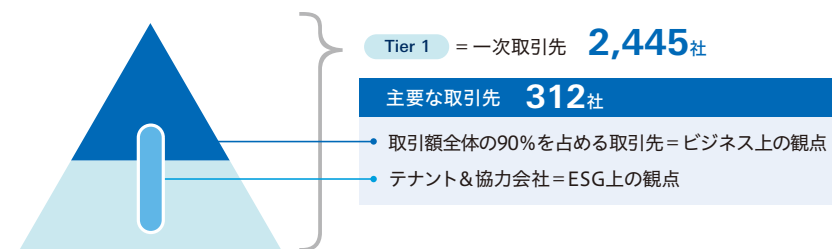
サプライチェーンマネジメント全体プロセス

当社グループでは、取引活動から生じる事業・環境・社会に関するさまざまなリスクを把握・特定し、その影響を管理するため、以下のプロセスを実施しています。方針の策定及び仕組みを構築し、その実施を図るとともに、指標と目標を定めて進捗を管理します。このプロセスを通じて、継続的なサプライチェーンマネジメントの強化に努めています。

方針	サプライヤーに対する行動規範 人権と労働、環境、ビジネス倫理等において求める項目を網羅した行動規範として、「サステナブル調達ガイドライン」を策定し、適切に維持管理するとともに、周知・徹底を図ります。
仕組み	サプライヤーに対するESGプログラム サプライチェーンの持続可能性を図るべく、主要な取引先の特定、調査、評価を行い、課題を有するサプライヤーに対する是正措置を実行する仕組みを構築しています。その内容及び実施の状況については、サステナビリティ委員会、経営会議、取締役会で適宜、報告・審議を行い監督を受けるとともに、その概要を公表します。
実施	サプライヤーのスクリーニング(審査)／評価と開発(教育) 事業への影響度とESG推進への影響度の二軸でサプライヤーを評価し、主要な取引先を特定するスクリーニングを実施し、その結果を公開しています。主要な取引先に対して「サステナブル調達ガイドライン」を周知し、その適合率を調査します。一定の基準に満たないサプライヤーに対しては改善に向けた追加の調査や対話を行い、その結果を開示します。
計測	サプライヤースクリーニング(審査)のKPI／評価と開発(教育)のKPI サプライヤーに対する審査、評価、改善対応の進捗状況は、サステナビリティ委員会、経営会議において確認され、取締役会に報告されます。サプライヤー評価の回答率と適合率をKPIとし、継続的向上を目標として進捗を管理し、結果を公表します。

主要な取引先の選定(スクリーニング)

主要な取引先は、二つの観点でスクリーニングし、一次取引先2,445社のうち合計312社を選定しました。一つ目はビジネス上の観点から、「取引額全体の90%を占める取引先」です。二つ目はESG上の観点から、セクター固有の労働環境に関する社会的リスクや、環境管理に関するリスクを抱える業種である、「日本空港ビルグループと一体となってターミナル運営にあたるテナントや運営協力会社など」を選定の基準にしています。



アセスメント・追加調査

サプライヤーのスクリーニング後は、選定した主要な取引先に対して「日本空港ビルグループサステナブル調達ガイドライン」の周知を図るとともに、各項目への適合状況に関するアンケート調査を実施しています。2025年度のアンケート結果は、回答率51%、適合率69%となりました。

また、全質問項目の半数以上、又は人権に関する設問項目の半数以上について「不十分」と回答した2社を要改善取引先として、追加の聞き取り調査を実施しました。その結果、明文化された方針や定量目標は未整備であるものの、要請内容の趣旨に実質的に適合していることが確認できました。さらに、ほかの取引先における取り組み事例を共有し、継続的な改善に向けた取り組みを要請しました。今後も、取引先も含め、調達ガイドラインの周知徹底を図るとともに、ESGプログラムを着実に推進し、2030年度までのアンケート調査の回答率及び適合率の継続的な向上を目標とし、引き続き取り組んでまいります。

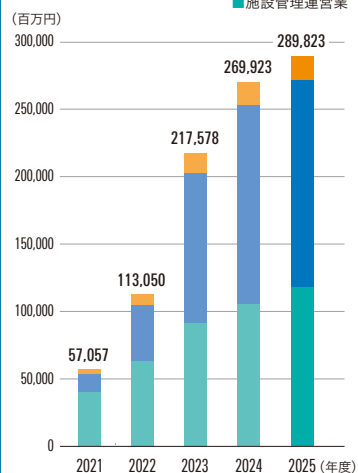
詳細

日本空港ビルグループにおけるサプライチェーンマネジメントに関する取り組み(詳細版)

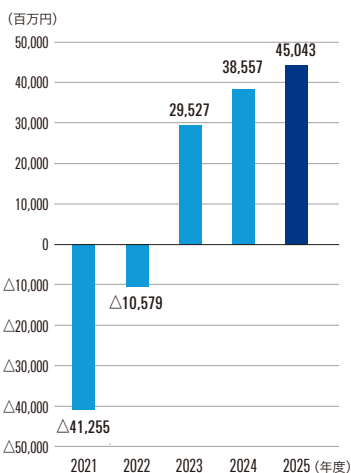
https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/social/supply_chain_management_initiatives.pdf

財務ハイライト

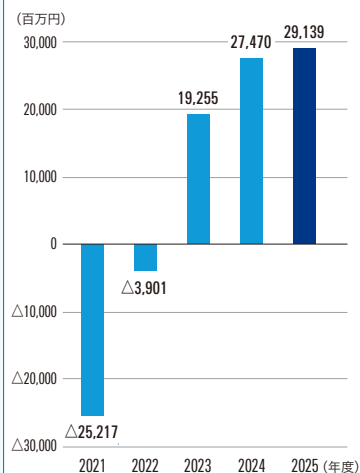
営業収益



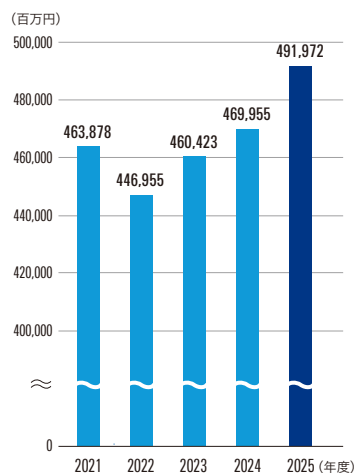
営業利益



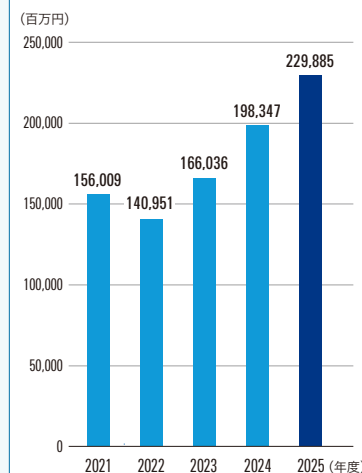
当期純利益



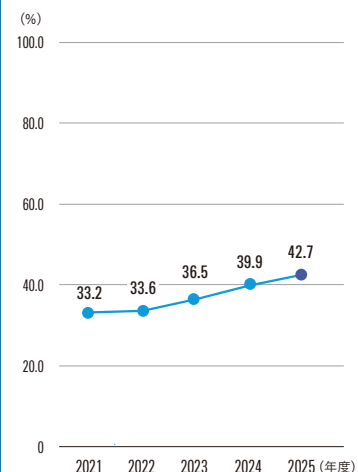
総資産



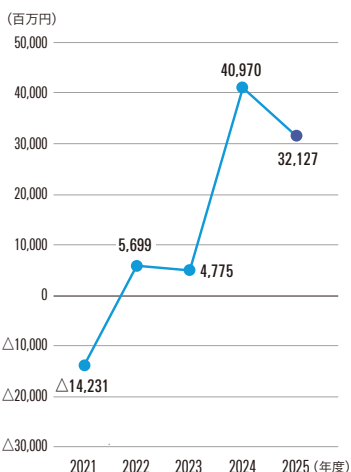
純資産



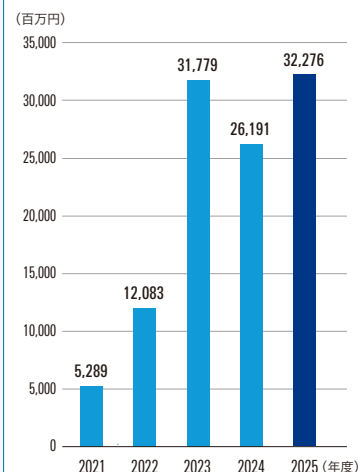
自己資本比率



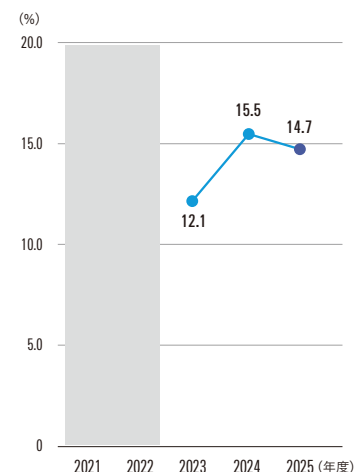
フリー・キャッシュ・フロー



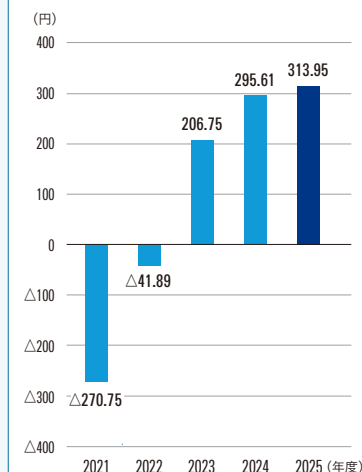
設備投資額



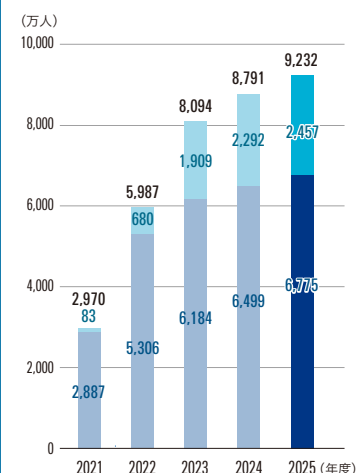
自己資本当期純利益率(ROE)



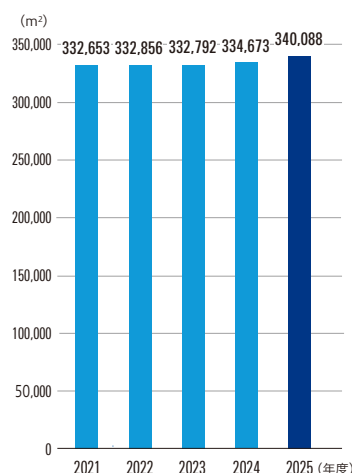
1株当たり当期純利益(EPS)



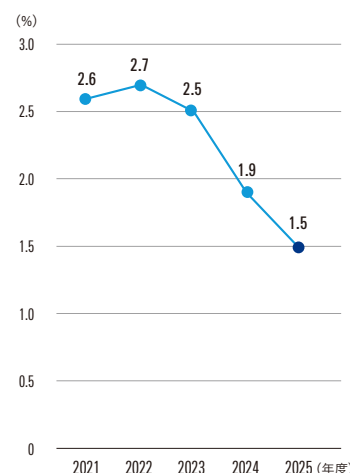
羽田空港旅客数



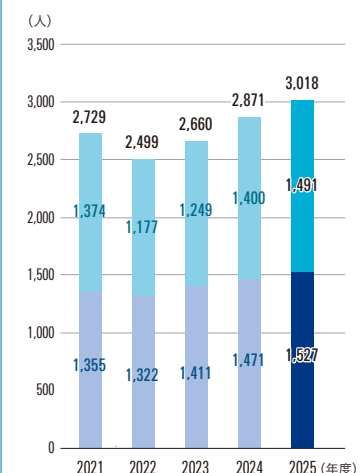
経営面積 貸付可能面積



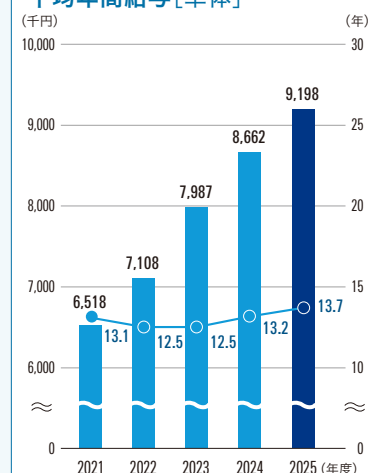
空室率



従業員数[連結]



平均勤続年数[単体] 平均年間給与[単体]



環境データ

エネルギー投入量

種別	単位	2023年度	2024年度	2025年度
都市ガス	千m³	4,569	4,444	3,587
軽油	KL	477	523	565
ガソリン	KL	115	110	102
A重油	KL	12	4	2
灯油	KL	43	38	34
LPG	t	392	415	460
廃棄物焼却量	t	19,293	20,270	20,564
電力	MWh	169,916	184,428	171,670
冷温熱	GJ	507,631	561,745	540,928

資源関連

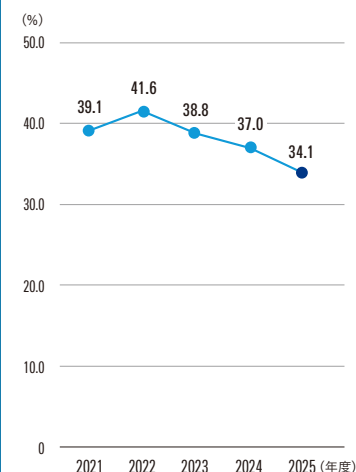
種別	単位	2023年度	2024年度	2025年度
取水量	m³	1,082,124	1,184,645	1,275,996
排水量	m³	1,001,040	1,103,900	1,201,436
廃棄物発生量	t	9,118	10,426	11,561
第1ターミナル	t	2,866	3,013	3,604
第2ターミナル	t	2,679	3,342	3,864
第3ターミナル	t	3,573	4,072	4,094
廃棄物再利用量	t	3,730	4,127	4,637
第1ターミナル	t	891	887	1,315
第2ターミナル	t	951	1,132	1,224
第3ターミナル	t	1,888	2,108	2,097
リサイクル率	%	40.9	39.6	40.1

GHG排出量

項目	範囲	2023年度	2024年度	2025年度
総排出量 (Scope1+Scope2)	連結	117,917	127,569	123,003
	羽田エリア	110,758	118,190	115,242
	エリア外ほか	7,159	9,379	7,760
Scope1	連結	22,534	18,125	16,661
	羽田エリア	19,194	14,715	13,450
	エリア外ほか	3,340	3,410	3,211
Scope2	連結	95,383	109,444	106,342
	羽田エリア	91,564	103,476	101,793
	エリア外ほか	3,819	5,969	4,549

項目	2023年度	2024年度	2025年度
Scope3	330,131	414,868	483,430
1 購入した製品・サービス	137,307	241,096	243,964
2 資本財	104,372	69,440	136,209
3 Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	31,576	33,792	32,124
4 輸送・配送(上流)	23,135	35,980	36,909
5 事業から出る廃棄物	2,223	2,177	4,070
6 出張	119	241	193
7 通勤	1,868	2,281	2,355
13 リース資産(下流)	29,531	29,861	27,605

女性管理職比率[単体]



財務11カ年データ

	TIAT連結前			TIAT連結後			収益認識会計基準適用				
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結財務数値(百万円)											
営業収益(売上高) ^{※1}	204,134	204,953	225,953	273,618	249,756	52,572	57,057	113,050	217,578	269,923	289,823
営業利益	11,302	9,497	13,429	22,481	9,892	△59,020	△41,255	△10,579	29,527	38,557	45,043
経常利益	13,654	12,843	16,696	20,379	8,705	△57,320	△43,861	△12,064	27,225	35,723	43,704
親会社株主に帰属する当期純利益	8,870	6,886	11,776	33,004	5,012	△36,578	△25,217	△3,901	19,255	27,470	29,139
総資産	222,542	213,026	239,389	484,654	521,363	519,193	463,878	446,955	460,423	469,955	491,972
有利子負債 ^{※2}	63,055	54,135	66,744	215,850	243,557	265,040	257,150	244,304	228,283	206,832	195,448
純資産	118,394	125,438	136,156	201,390	201,899	195,544	156,009	140,951	166,036	198,347	229,885
営業キャッシュ・フロー	15,235	15,620	22,257	34,288	20,222	△4,387	△9,305	16,326	47,761	53,813	71,569
投資キャッシュ・フロー	△7,810	△8,373	△28,474	△8,489	△57,334	△25,268	△4,926	△10,627	△42,986	△12,843	△39,442
財務キャッシュ・フロー	10,759	△11,702	9,438	19,152	21,644	78,228	△9,035	△12,641	△19,649	△30,529	△21,168
EBITDA ^{※3}	22,534	21,106	24,235	47,115	37,699	△24,710	△9,540	18,375	57,698	66,684	74,761
設備投資額 ^{※4}	9,354	7,613	28,590	58,123	70,782	9,282	5,289	12,083	31,779	26,191	32,276
減価償却費	11,232	11,609	10,806	24,634	27,807	34,310	31,715	28,954	28,171	28,127	29,718
1株当たり情報(円)											
1株当たり当期純利益(EPS) ^{※5}	109.20	84.78	144.98	406.31	61.71	△445.92	△270.75	△41.89	206.75	295.61	313.95
1株当たり純資産額(BPS) ^{※6}	1,427.66	1,511.92	1,641.82	2,011.61	2,001.83	1,910.83	1,655.32	1,613.62	1,805.67	2,019.12	2,265.71
1株当たり配当金額(DPS)	33.00	33.00	44.00	45.00	32.00	0.0	0.0	16.0	67.0	90.0	95.0
財務指標(%)											
売上高営業利益率	5.5	4.6	5.9	8.2	4.0	—	—	—	13.6	14.3	15.5
自己資本当期純利益率(ROE) ^{※7}	7.9	5.8	9.2	22.2	3.1	—	—	—	12.1	15.5	14.7
総資産経常利益率(ROA) ^{※8}	6.2	5.9	7.4	5.6	1.7	—	—	—	6.0	7.7	9.1
ROA(EBITDA)	10.2	9.7	10.7	13.0	7.5	—	—	4.0	12.7	14.3	15.5
自己資本比率	52.1	57.7	55.7	33.7	31.2	34.3	33.2	33.6	36.5	39.9	42.7
ネット D/E レシオ(倍)	0.2	0.1	0.2	0.8	1.1	0.8	1.0	1.0	0.9	0.6	0.5
配当性向 ^{※9}	30.2	38.9	30.3	31.2	51.9	—	—	—	32.4	30.5	30.4
投資指標											
期末株価(円)	4,000	3,865	4,065	4,675	4,175	5,440	5,590	6,600	5,930	4,112	5,157
配当利回り(%) ^{※10}	0.8	0.9	1.1	1.0	0.8	—	—	0.2	1.1	2.2	1.8
株価収益率(PER) ^{※11}	36.6	45.6	28.0	11.5	67.7	—	—	—	28.7	13.9	16.4
株価純資産倍率(PBR) ^{※12}	2.8	2.6	2.5	2.3	2.1	2.8	3.4	4.1	3.3	2.0	2.3
EV/EBITDA倍率 ^{※13}	16.0	16.3	15.3	11.9	15.0	—	—	41.3	12.2	7.7	8.0

※1 2021年度期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用し、当社の役割が代理人に該当する取引については、顧客から受け取る額から仕入先に支払う額を控除した純額で収益を認識しております。

※2 有利子負債=社債+短期借入金+長期借入金+リース債務

※3 EBITDA=営業利益+減価償却費

※4 設備投資額=有形固定資産及び無形固定資産の増加額(除売却等の影響を除く)

※5 EPS=親会社株主に帰属する当期純利益/発行済株式数の期中平均(自己株式を除く)

※6 BPS=(純資産-非支配株主持分)/期末の発行済株式数(自己株式除く)

※7 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本の期首期末平均

※8 ROA=経常利益/総資産の期首期末平均

※9 2018年度はTIAT連結に伴う特別損益及びその税効果を除外して計算しております。

※10 配当利回り=1株当たり配当金額/期末株価

※11 PER=期末株価/EPS

※12 PBR=期末株価/BPS

※13 EV/EBITDA倍率=(有利子負債-現金及び現金同等物+株式時価総額+非支配株主持分)÷EBITDA

会社情報

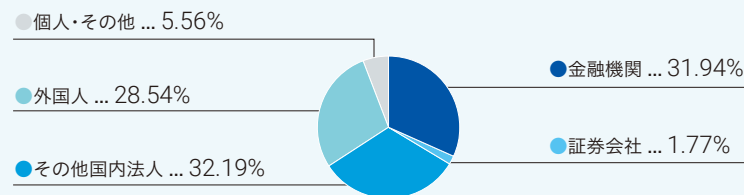
会社概要

名称	日本空港ビルデング株式会社 (Japan Airport Terminal Co.,Ltd.)
設立	1953年(昭和28年)7月20日
資本金	381億2600万円(2026年3月31日現在)
代表者	代表取締役社長 田中 一仁
所在地	〒144-0041東京都大田区羽田空港3-3-2 第1旅客ターミナルビル 代表電話：03-5757-8000
従業員数	326名(2026年3月31日現在) ※連結従業員数 3,018名(施設管理運営業 1,136名、物品販売業 1,092名、 飲食業 593名、全社(共通)197名)

株式情報 ※2026年3月31日現在

証券コード	9706
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
単元株式数	100株
発行可能株式総数	288,000,000株
発行済株式数	93,145,400株 (うち自己株式 9,631株)
株主数	10,614名

所有者別株式数分布



大株主の状況

	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,695	9.33
日本航空株式会社	4,398	4.72
ANAホールディングス株式会社	4,398	4.72
ISHARES GLOBAL INFRASTRUCTURE ETF(常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	3,606	3.87
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・京浜急行電鉄株式会社退職給付信託口)	3,484	3.74
株式会社みずほ銀行	3,300	3.54
三菱地所株式会社	3,111	3.34
株式会社三菱UFJ銀行	3,068	3.29
大成建設株式会社	2,731	2.93
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,391	2.56

※持株比率は自己株式(9,631株)を控除して計算しております。

ESGインデックス組み入れ



**FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index**



MORNINGSTAR GenDi J
Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index
TOP CONSTITUENT 2026



**S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数**

**2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)**

※MSCI指数への日本空港ビルデング株式会社の組み入れ、及び本インデックスにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCI又はその関連会社による当社の後援、推奨、広告宣伝を目的とするものではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産であり、MSCI及びMSCI指数の名称とロゴは、MSCI又は関連会社の商標又はサービスマークです。

外部イニシアティブへの参画



TCFD | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES



**パートナーシップ
構築宣言**



**SDGs
未来都市
大田区**



TNFD | Taskforce on Nature-related Financial Disclosures



UN GLOBAL COMPACT
2026 PARTICIPANT

Our company is committed to upholding the Ten Principles of the United Nations Global Compact. Please refer to our Communication on Progress.

施設管理運営業

会社名	事業内容	取得認証
東京国際空港ターミナル株式会社	●東京国際空港第3旅客ターミナルビル等の管理・運営 ●東京国際空港第2旅客ターミナルビル国際線施設の運営 ●航空会社及び空港構内営業者に対する事務室、店舗等の賃貸及び第5駐車場の管理・運営 ●物品販売業(免税店舗等) ●飲食、喫茶業 ●サービス業務(案内業務、ラウンジ運営、貸会議室運営等)等	
日本空港テクノ株式会社	●旅客ターミナル施設・設備等の保守管理 ●清掃・植栽等の環境管理 ●建築・設備工事の設計・施工 ●旅客ターミナルサービス業務 ●ハウスクリーニング業務	・ISO9001 (2003年11月14日) ・ISO14001 (2013年2月12日)
羽田エアポートセキュリティ株式会社	●施設警備業務 ●空港保安警備業務(航空保安検査) ●駐車場管理業務	
株式会社櫻商会	●廃棄物処理業務	・ISO14001 (2003年6月)
株式会社ビッグウイング	●広告の企画、管理及び代理業 ●イベントの企画及び運営 ●生命保険の募集及び損害保険代理業 ●自動販売機による飲料、食品、テレホンカード及び酒類の販売業 ●携帯電話、日用雑貨、家具調度品及び食品の販売 ●パンフレット等印刷物の企画制作及び販売 ●不動産の売買、賃貸、管理 ●飲食店業 ●ペットホテルの運営管理 ●リラクゼーション業 ●理容業	
羽田旅客サービス株式会社	●空港利用者への総合案内業務の受託(羽田空港国内線及び国際線) ●前項に付随する業務(アテンドサービス、館内放送、ラジオ放送) ●旅行業(乗車券販売及び旅行代理店業務)	
ジャパン・エアポート・グランドハンドリング株式会社	●旅客ハンドリング業務 ●ランプハンドリング業務 ●ビジネスジェットハンドリング業務	
株式会社羽田未来総合研究所	●既存の空港運営事業の更なる価値向上、新規事業モデルの開発、シンクタンクとしての機能発揮	

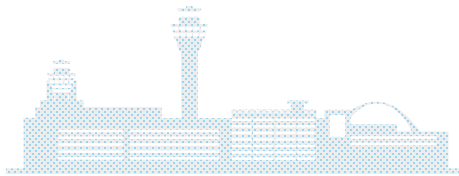
物品販売業

会社名	事業内容	取得認証
株式会社羽田エアポートエンタープライズ	●免税店舗など空港内物品販売店運営業務	・えるばし認定(2021年2月24日) ・くるみん2021認定(2021年3月24日) ・健康経営優良法人2026(中小規模法人部門)(2026年3月9日) ・おおた健康経営事業所SILVER認定(2026年2月6日)
国際協商株式会社	●全国空港物販店舗などへの卸売業及び物品販売 ●施設サービス業務	・健康優良企業 銀の認定(2025年8月25日) ・健康経営優良法人2026(中小規模法人部門)(2026年3月9日)
株式会社日本空港ロジテム	●東京国際空港、成田国際空港等で販売する商品の検品、保管、配送 ●運送業 ●通関業 ●倉庫業 ●営業用消耗品の販売 ●不動産の賃貸、駐車場の運営管理	・安全性優良事業所認定Gマーク(2007年1月1日) ・グリーン経営認証(2004年5月20日)
羽双(成都)商貿有限公司	●成都双流国際空港内における物品販売	
株式会社浜真	●海産物及び海産物加工食品の卸売業	
株式会社Japan Duty Free Fa-So-La三越伊勢丹	●市中での空港型免税店の運営	
Air BIC株式会社	●家電製品、旅行用品及び日用雑貨の販売	

飲食業

会社名	事業内容	取得認証
東京エアポートレストラン株式会社	●飲食店の運営 ●ラウンジ及び多目的ホールの業務受託運営 ●弁当類の販売 ●空港内外への弁当デリバリー及びケータリングサービス	
コスモ企業株式会社	●航空機内食の調製及び搭載 ●冷凍食品・レトルト食品の製造販売	・HACCP認証(2017年5月11日) - 大栄サテライト工場、2017年5月12日 羽田事業所) ・ハラル認証(2014年1月9日) - 大栄サテライト工場、2014年5月14日 羽田事業所)
LANI KE AKUA PACIFIC, INC.*	●レストラン事業等	
会館開発株式会社	●飲食店業、ホール・会議室の管理運営ほか	

※LANI KE AKUA PACIFIC, INC.は、2025年12月31日付で解散し、2026年度に清算しております。



日本空港ビルディング株式会社

サステナビリティ推進室

www.tokyo-airport-bldg.co.jp

〒144-0041 東京都大田区羽田空港3-3-2 第1旅客ターミナルビル

TEL:03-5757-8064