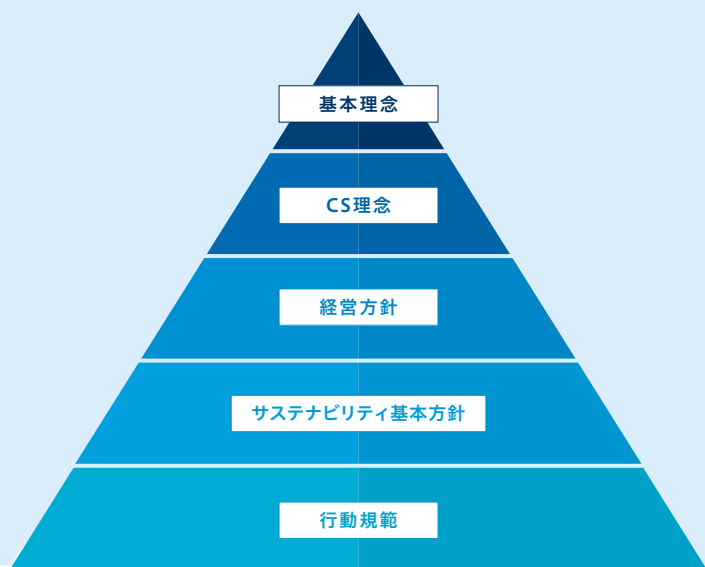
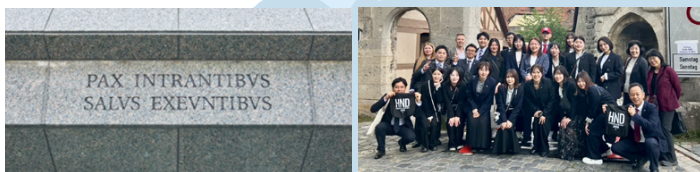




CS理念浸透の取り組み

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のではなく、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、量的拡大の限界を前に、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。これこそが、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構想をしつかりと形にし、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。

従来の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

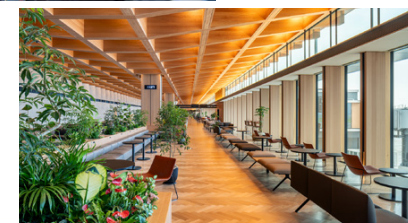
性を発見していきます。

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などを進めます。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

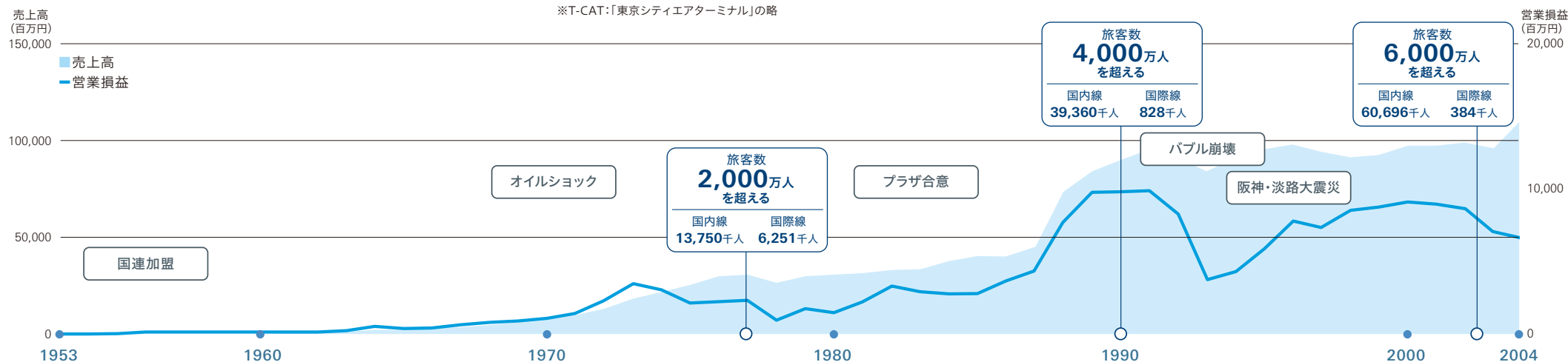
羽田空港沖合展開事業に対応し、第1ターミナル「ビッグバード」を供用開始。続いて第2ターミナルを整備し、国内線初となる出発・到着コンコース分離方式を導入。いずれにおいても、バリアフリー化や先進設備の採用など新たな価値創出に挑戦し、安全・安心で快適な空港づくりを通じて羽田空港の発展を支えた。



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



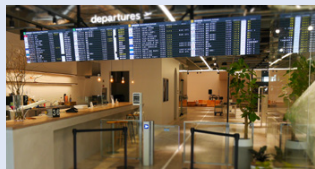
新ウランバトル国際空港旅客ターミナル運営改善を通じて空港の利便性と収益性を向上

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

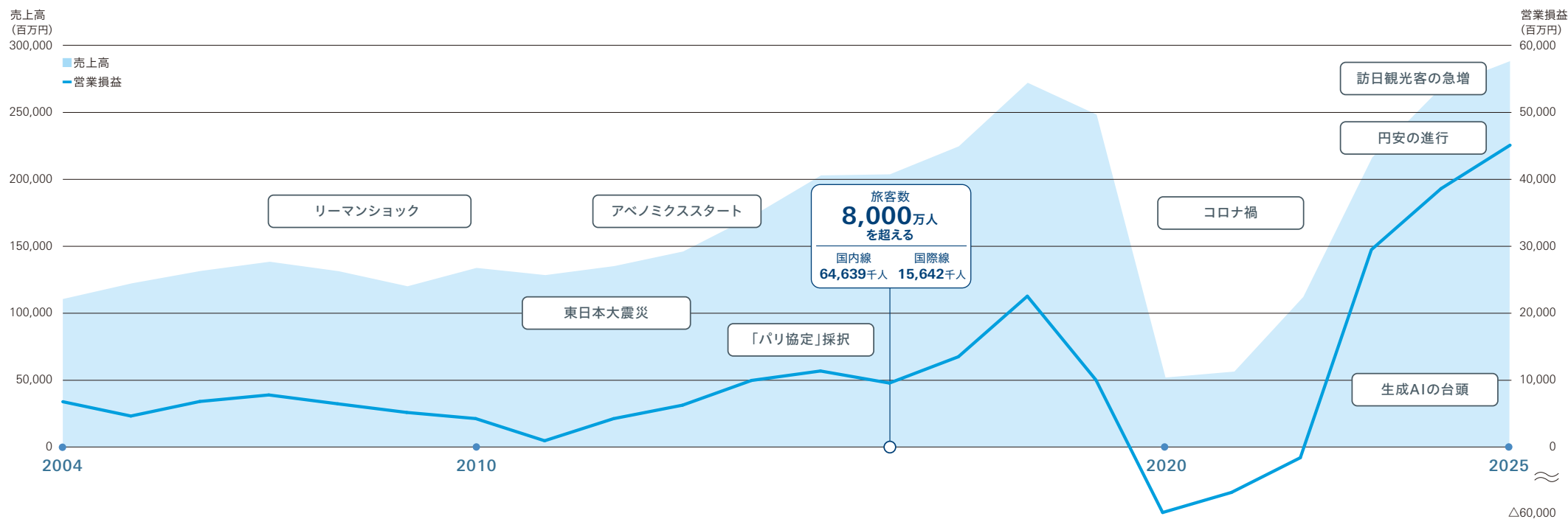
空港を起点とした価値共創への挑戦

多様な主体をつなぐ価値創造

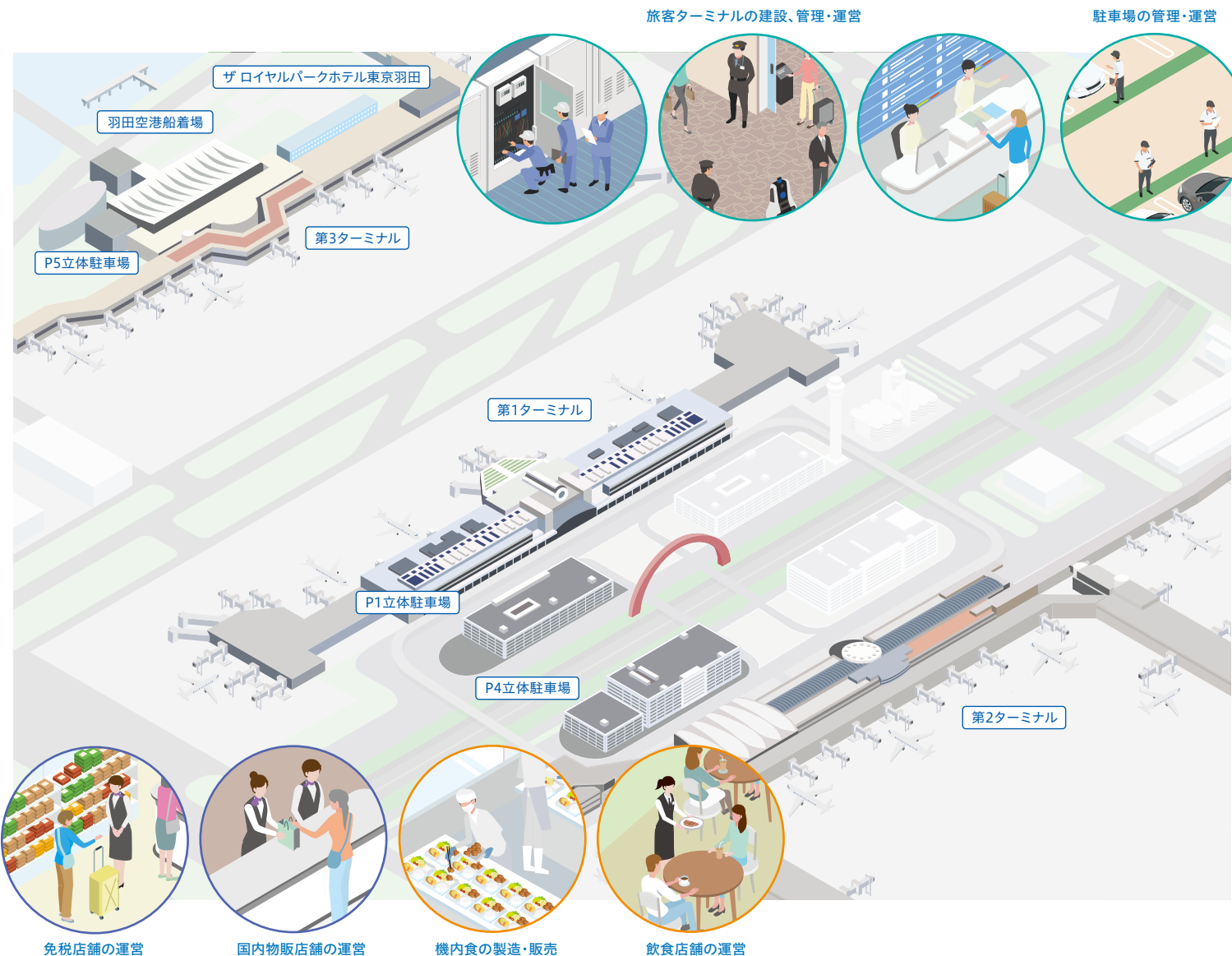
羽田空港を核として、航空会社、地域社会、パートナーなど多様なステークホルダーとの連携を深化。社会課題の解決と新たな需要創出を通じ、持続的な成長と社会価値の向上に貢献していく。



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

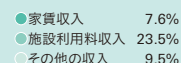
公共性の高い旅客ターミナルの運営会社として、絶対安全を確立するとともにサービスレベルの向上を目指します。

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。

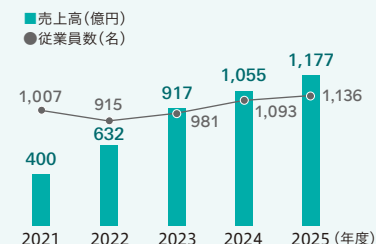
羽田空港船着場の管理・運営

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

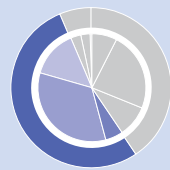


物品販売業

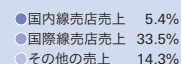
顧客第一主義をモットーに、より魅力ある充実した品揃えでお客さまをお迎えします。

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。

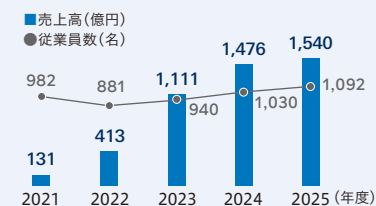
免税品などの卸売

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

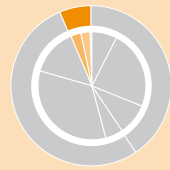


飲食業

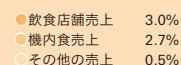
顧客第一主義をモットーに、「和のおもてなし」でお客さまに食の場を提供します。

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。

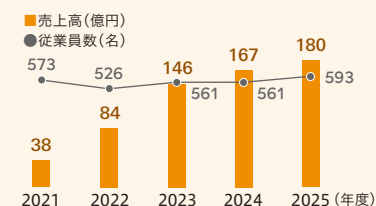
弁当、レトルト食品などの製造・販売

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 

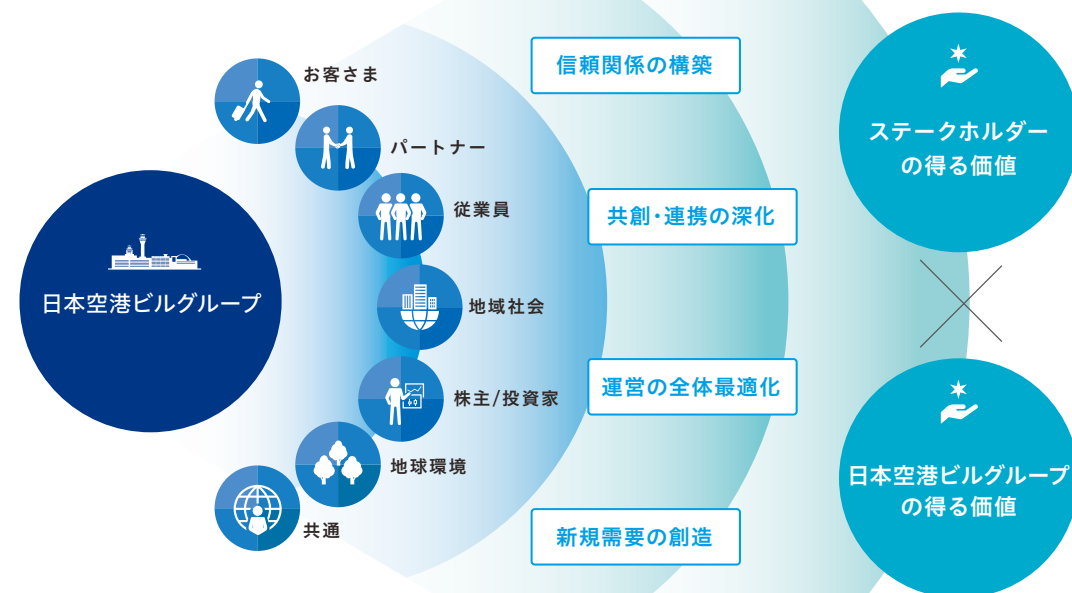
	 社会関係資本  自然資本  財務資本
	  
	当社は、国土交通省より空港法に基づく空港機能施設事業者として指定され、多くの航空会社やテナント、地域や自治体など幅広いパートナーと長期にわたり関係を構築してきました。また、長年の旅客ターミナル運営実績により高いブランド価値を有する羽田空港を活用した、地域・地方の魅力発信・国内航空需要の喚起に向け、各地域との連携も深めています。この強固で良好な関係が、サービス品質や満足度など事業活動の成果につながっています。 当社は、エネルギーや水の使用など、周囲の自然環境や生態系等の自然資本に依存しながら事業を行っています。これら自然資本への負荷・影響の軽減を図るべく、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%
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
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
	● 「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%
	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
	● 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
	公正でレジリエントな事業活動
	● 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。	● 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

ステークホルダーとの共創

事例紹介

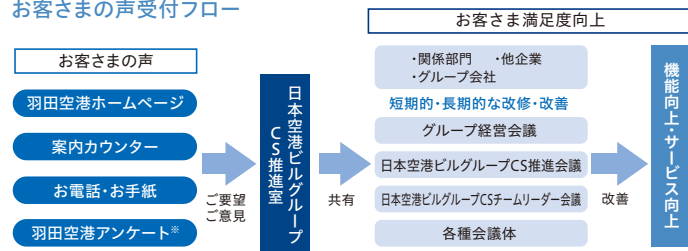
お客さまの声に



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。



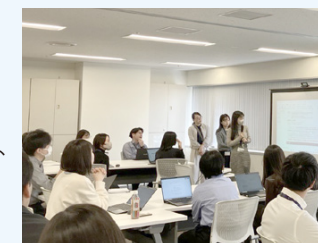
ビッグバード会活動報告会

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。