



高い志を持つ社員と
経営が一体となって
「公共性と企業性の調和」を追求し、
羽田空港の可能性を
さらに高めていきます

代表取締役社長

田中 一仁

TOP
message

この度、代表取締役社長に就任いたしました、田中一仁です。まずはじめに、当社子会社の取引先事業者の選定等において、当社が定めるコンプライアンス基本指針に反する不適切な対応が行われていた事案により、株主の皆さま、お客さま、お取引先さまをはじめ、関係するすべての皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、心よりお詫び申し上げます。そして何よりも、日々この羽田空港を支えてくれている従業員とご家族の皆さまにも、大きな不安と負担をかけてしまったことを、経営を代表し、深くお詫びいたします。

私自身も、前経営陣の一人としてこの事態を防げなかったこと、とりわけ社内の牽制機能が働かなかった点において、大きな責任があると痛感しております。この自覚を胸に、過去の事案から決して目をそらすことなく、反省を踏まえ、再発防止策と信頼回復を最優先で進めていくことを約束いたします。

「二度とこのような事態を起こさない」—この強い決意のもと、まずは私自身が襟を正し、社員の模範となる行動を徹底してまいります。

ガバナンスの強化と組織風土の改革を徹底し、再び社会から信頼される企業へ

信頼回復に向け、私たちは聖域なき改革に踏み込みます。特別調査委員会の報告書では、経営トップのコンプライアンス意識の欠如とガバナンスの無効化、牽制の欠如と心理的安全性を欠いた組織風土といった、企業経営における根本的なご指摘をいただきました。

私たちは、社会からの信頼回復に向けて、経営の監督機能そのものを立て直すために、取締役会の構成を、社外取締役を過半数とする新体制へと刷新しました。併せて、日常の業務執行をチェックするため、常勤の監査等委員である取締役を加えて、監査等委員会の機能を強化しました。同時に、社員一人ひとりが安心して声を上げられる、心理的安全性の高い組織へと生まれ変わることが急務です。これまで機能不全が指摘された内部通報制度は、経営から

完全に独立させた社外の弁護士事務所を窓口に加え、監査等委員にも直接情報が届く仕組みへと再構築します。これは、自浄作用が働く組織文化への転換を目指すための重要な一歩です。

これらの改革を単なる形式的・一過性のものに終わらせず、再発防止策の進捗をモニターしていくために、現場の社員も交えた「経営改善委員会」を立ち上げました。私の目指す姿は、社員の健全な声を経営に活かし、役員も社員も関係なく、互いに信頼し合い、同じゴールに向かって共に創り上げていく「信頼と共創」の関係です。この新しい委員会を対話の場としながら、全社一丸となって、社会から再び信頼される企業を必ず築き上げてまいります。

志高く働く社員こそ企業の成長の源泉
人財の力によって世界No.1空港を実現する

私たちが取り組むべきは、制度の見直しにとどまらず、社員一人ひとりが声を上げるだけでなく、互いに信頼し合いながら、同じ目標に向かって前進できる職場を築くことです。そのためには、現場に根ざした対話や信頼関係こそが何より重要であると、これまでの経験を通じて実感してきました。

私が仕事を進めるうえで大切にしていることは、情報の深掘りと現場との信頼関係です。これまで管理部門や企画部門に長く従事する中で、常に現場への理解を深め、信頼関係を築くことを大切にしてきました。私は、当社の経営陣としては珍しく、「羽田空港の現場を経験していない」キャリアを歩んできました。私自身のキャリアを振り返ると、入社直後の成田空港免税店への配属、及び大阪営業所の立ち上げに関わったほかは、人事・経理財務・経営企画の各部門に身を置いてきました。特に、経理財務や経営企画部門では多くの情報が集まりましたが、その背景を知りたくてもなかなか机上からでは現場の情報を得ることができず、時にはもどかしく感じることもありま

した。そこで私は「なぜこういう売上構造になっているのか」「なぜこういう報告書になっているのか」と質問するために、若手の頃から頻りに各部門に赴き熱心に話を聞きました。こうして受け取った情報を深掘りし、根本から理解するというスタンスで仕事に取り組むうちに、会社の事業構造やセグメントへの理解はずいぶん深まったと感じています。一方で、現場のオペレーションについては、その場で活躍している担当者が一番よく理解しています。彼らの知見を尊重し、信頼し合い、一体となって同じゴールを目指すこともまた大切にしてきました。

私はこれらの経験を通して、社員が皆高い志を持ち、自負を持って仕事をしていることを実感してきました。したがって、人財こそが日本空港ビルグループの成長の源泉であり、誇りだと確信しています。だからこそ社員の働く環境を整え、目標を共有し、「一人ひとりがさまざまな想いや高い志を実現できる」人的資本の活用を目指していきます。2024年度に実施した従業員エンゲージメント

サーベイでは、エンゲージメント指数が82.5点と高い水準を示しました。これは、普段から一人ひとりが強く志を持ち、羽田空港や私たちの事業の価値向上に対してやりがいを感じながら取り組んでいる証です。まさにこのような人財の力によって、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」、世界で最も評価される空港は実現できるものだと考えています。今後は、再びお客さま

からの信頼を取り戻すためにも、引き続き基本理念である「公共性と企業性の調和」についての議論を、社員とともに深めていきたいと考えています。いま一度創業の原点に立ち返り、「『公共性』とは、一体何なのか」この根源的な問いを、皆さん一人ひとりと、真剣に、深く、語り合っていきたいと思っています。そこから、私たちの新しい挑戦は始まります。

国内外の旅客数が増加し、最高益を更新した2024年度 将来の航空需要を見据えた投資も着実に進む

2024年度、私たちはコロナ禍からの急回復という大きな事業機会を確実に捉え、2年連続で過去最高益を更新し、中期経営計画の目標を1年前倒しで達成することができました。これは、日々変化する状況の中で、空港の最前線で力を尽くしてくれた従業員一人ひとりの努力の賜物であり、心から感謝しています。

事業環境を振り返ると、訪日外国人旅行者数が過去最高となり、日本人のアウトバウンドや国内線旅客数においても着実な回復が続きました。羽田空港の旅客数は年度を通して堅調に推移し、国内線はコロナ前の9割超の水準まで回復。国際線は過去最高だった前年度をさらに2割上回るなど、国内線・国際線とも修正予想を上回る旅客数となりました。

その中で、国際線旅客数の増加に加えて、円安を背景に購買率・購買単価が上昇したことが業績を力強く牽引し

ました。一方、営業費用は旅客ターミナル運営の拡大などに伴い増加したものの、想定していた予算額は下回りました。その結果、2025年3月期の連結業績は、売上高2,699億円、営業利益385億円、経常利益357億円、当期純利益274億円となっています。業績が好調に推移したため、コロナ期間中に毀損した財務基盤が回復し、2024年度は自己資本比率40%の目標についても概ね達成することができました。

施設面では、第2ターミナル北側サテライトと本館との接続施設が完成し、本年3月より供用を開始しました。これは羽田空港の機能強化に伴う将来の航空需要拡大や、旅客利便性の更なる向上を見据え、空港のインフラ機能強化の一環として整備していたものです。接続部分に固定搭乗橋を3カ所新設したことでバス移動が不要に

旅客数及び連結業績

区分	2024年度	2023年度	増減	増減率
羽田旅客数	8,791万人	8,094万人	697万人	8.6%
国内	6,499万人	6,184万人	315万人	5.1%
国際	2,292万人	1,909万人	383万人	20.1%
営業収益	2,699億円	2,175億円	523億円	24.1%
営業利益	385億円	295億円	90億円	30.6%
経常利益	357億円	272億円	84億円	31.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	274億円	192億円	82億円	42.7%



なり、お客さまの利便性向上と定時運航率の向上を図っています。また、利便性と環境配慮の両立を目指し、自動走行モビリティ「iino」や建材一体型太陽光発電ガラス「サンジュール®」と放射冷却素材「Radi-Cool(ラディクール)」を導入・採用しました。将来の航空需要を確実に取り込むための投資計画としては、さらに第1ターミナル北側サテライト建設工事も着実に推進しています。また、羽田空港隣接の「HANEDA INNOVATION CITY」に開設した、異業種連携での研究開発拠点「terminal.0 HANEDA」は、開業一周年を迎えました。「人のこころを動かすために、空港が出来ることのすべて。」をテーマに、未来の空港づくりに向けた研究・実験の成果が生まれ始めています。例えば、自動走行モビリティ「iino」は、ここでの実証実験を重ねた上で第2ターミナルへ導入しております。

サステナビリティの追求においては、2030年のCO₂排出量対2013年度比46%削減に向けた対策を進めています。各設備における省エネ対策と併せ、水素発電コージェネレーションを通じた電力及び熱の供給やSAF(持続可能な航空燃料)の活用の実現に、事業パートナーと連携して取り組んでいます。また、空港車両のEV化を推進しており、EV車両と充電設備を一体で提供するサービスを羽田空港で開始しました。

さらに2024年度は職場環境を見直し、社員が働きやすいよう本社のワークスペースの再編を進めました。引き続き、

空港の従業員の職場環境についても改善を進めていく計画です。

また、「空港の安全・安心の確保」は、私たちの社会的使命です。そのため、安全管理のための訓練を徹底し、テロや自然災害などのほか、感染症のまん延やサイバーセキュリティ不備など、事業を取り巻くリスクを把握した上で厳重に対策を講じました。加えて、航空機の事故などを想定し、航空会社と一体となってお客さまを避難誘導する訓練など、空港全体での訓練も行っています。

こうした取り組みと現場で働くスタッフの努力、空港で働くすべての方々の仕事の評価され、羽田空港旅客ターミナルは、英国SKYTRAX社の「World Airport Star Rating」において、世界最高水準である「5スターエアポート」を11年連続で獲得しました。この栄誉は羽田空港全体の評価ですから、決して私たちだけの力で成し得たものではありません。国土交通省の皆さまをはじめ、航空会社の皆さま、素晴らしい商品やサービスを提供して下さるテナントの皆さま、旅客ターミナルの快適さを守る清掃や警備の皆さま、航空機の安全運航を支える全てのスタッフの皆さま。この空港で働くお一人おひとりのプロフェッショナルな仕事があってこそこの評価です。

新たな課題は増加する旅客対応と消費行動の変化 迅速に対応を進め、今期も増収増益を見込む

2024年度は国際線旅客数の大幅な増加によって、私たちに多くの恩恵をもたらした一方で、これまで水面下に隠れていたさまざまな課題を浮き彫りにしました。第一に、急増するお客さまへの対応です。施設設備面においては、出入国検査場の混雑やBHS(手荷物処理システム)において「時間帯によっては、お客さまを長時間お待たせしてしまう」という事態が頻発しており、大変心苦しく思っています。これは早急に解決すべき喫緊の課題です。

また、物品販売面においては、訪日外国人旅行者の消費行動に変化が見られ、ラグジュアリーブランドのような「モノ」の消費から、ホテルや飲食など「コト」の消費へとシフトし、そういう意味では、羽田空港の中においても、色々な考え方をに入れていかないといけないと考えています。実際、免税店の高額品の売れ行きは踊り場に差し掛かってきています。ターゲットにも変化があり、これまで約半数ものシェアを占めていた中国人のお客さまについて、下期には減少傾向がありました。この背景には、中国経済の停滞や旅行者の消費志向の変化があると考えています。今後は、増加してきた北米やヨーロッパのお客さまへの訴求を強化し、シェアバランスを改善していく考えです。

また、航空旅客に依存しない収益の獲得も、今後の成長においては重要な課題であり、開発を進めてきたEC事業の収益拡大を図るほか、空港車両のEV化サービスなど、羽田空港の価値やノウハウを活かした新しい事業の研究・開拓を推進していく必要があります。

事業環境においては、国内景気は緩やかに回復する予想ではあるものの、物価上昇による個人消費の減退がリスクとなるだろうと考えています。また、米国の通商政策による為替市場や実体経済への影響などは、今後の不透明感が高い状態です。中国経済の停滞や不安定な世界情勢も懸念材料になっており、政府の消費税免税制度の変更にも注視していかなければなりません。

一方で、2025年度の旅客数の見込みは、大阪万博の影響などで国内線がコロナ前の97%まで回復し、国際線も発着枠拡大後の想定旅客数に対して92%まで増加すると

予想しています。そのため、国際線ではチェックインカウンター増設、BHS(手荷物処理システム)の増強など混雑緩和のための施策を進め、課題を解消していきます。また、免税店でも混雑緩和対策に注力し、事前予約サービスの強化や1つずつ商品をスキャンする必要のないRFID対応レジの導入、レイアウト変更などによって売り逃しを解消する計画です。

これらを踏まえた2025年度の業績予想は、旅客数の増加に加え、本年4月の施設利用料の価格改定もあって、増収を予想しています。営業費用は旅客ターミナル運営の拡大と物価上昇による増加が想定されますが、増益を確保する見込みです。

しかし、足元の業績は好調であるものの、長期的視点で事業環境を考えると、新たな課題が顕在化します。それは持続的な利益成長です。私たちの持続的な成長には、国際線の発着枠という極めて大きな足かせが存在します。羽田空港は首都圏空港の機能強化として2020年に国際線の発着枠が1.4倍に拡大されましたが、2024年度には拡大後の計画値の9割超まで旅客数が増加しました。国際線の発着枠が限界に近づき、国際線旅客数の増加余地が限られる中で、いかに持続的な成長を実現していくかということが、今後の課題となってきます。対応策はすでに検討中で、次期中期経営計画で具体化します。

次期中期経営計画はサステナビリティを中核に 「効率化と付加価値」で持続的な成長を

2025年度で現中期経営計画が終了し、来年度からは新たな中期経営計画がスタートします。現中期経営計画は、2030年の目指す姿「人にも環境にもやさしい先進的空港2030」からバックキャストして策定、実行してきました。そして次の5年間は、目標実現に向けた集大成。次期中期経営計画では、サステナビリティ戦略と事業戦略の融合をより一層進めていきます。

もともと日本空港ビルデングは、国の要請によって旅客ターミナル事業を民間資本で運営するために設立された会社です。この「公共的使命を果たして社会に貢献する」という創業の精神は、まさにサステナビリティの考え方そのもの。サステナビリティやSDGsがさまざまな指標となる以前から、私たちはこの精神を指針として業務に取り組んできた自負があります。

昨今では温暖化による台風や豪雨災害による事業への影響も大きく、この対策にも全力で取り組む必要があると強く感じています。したがって、次期中期経営計画では、創業の精神であるサステナビリティと事業戦略をつなぐことで、事業を通して持続可能な社会の実現に貢献していきます。

また、次期中期経営計画における議論では、「効率化と付加価値の向上」を重要なポイントと考えております。これにより、国際線の発着枠が限界に近づく中でも持続的に利益成長を実現していきたいと考えています。

具体的な議論はこれからですが、「効率化」については、資本コスト経営を前提に、リソースの適正配分を意識します。また、ROEを高めるために、各事業部門でROAを高め、利益率を向上させていきます。そのため、不採算部門については「公共性と企業性の調和」の視点から、その在り方そのものを見直す厳しい判断も含め、踏み込んだ検討を行う計画です。とはいえ、新たな価値創造へのチャレンジには惜しみなく投資します。資産効率を高め、生み出した原資を、未来を切り拓くための新たな価値創造へと大胆に再投資していく。それが私の考える「効率化」です。

一方、「付加価値の向上」については、旅客ターミナル

運営における付加価値の創造と、羽田空港の価値・魅力を活かした付加価値の向上という2方向から取り組み、収益につなげていきます。旅客ターミナル運営における付加価値では、例えば現在も取り組んでいる「トータル・エアポート・マネジメント」の更なる推進を考えています。「トータル・エアポート・マネジメント」は、国や航空会社と連携して空港全体の最適化を目指す取り組みのこと。飛行機の定時運航やデータ予測に基づくお客さまの混雑緩和を図り、空港の機能性やお客さまの利便性を一層向上させていきます。

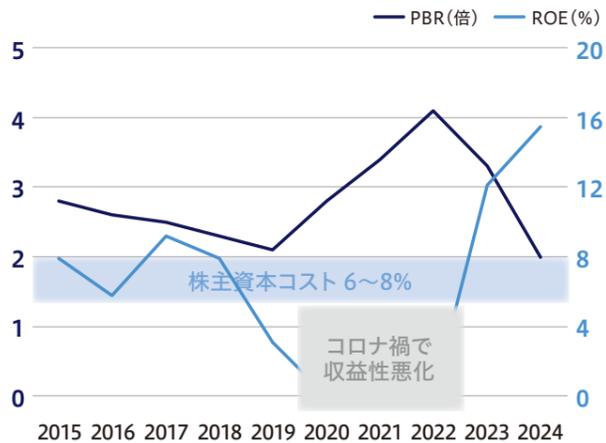
羽田空港の価値・魅力を活かした付加価値では、お客さまの出発前後の時間において、羽田空港を使った感動体験などの提供を想定しています。「terminal.0 HANEDA」では、施設面・サービス面の向上に加え、さらに音や匂いなど五感を使った空港の居心地の良さを研究開発しています。私の考える究極のサービスとは、「強く心が揺さぶられるような感動」を与えるというよりも、むしろ快適な空間を当たり前提供し、快適だからこそお客さまが特別な配慮や緊張などを感じることなく、普段どおりの感覚でいられること。よりレベルの高い快適さを当たり前体験できるという意味での感動を、羽田空港で提供したいと考えています。また、羽田空港で提供する新しい価値を、他の場所でも実装できるよう社会へ還元することも目指します。これにより羽田空港が新サービスやシステムの開発拠点となり、新たな付加価値の創造につなげていきたいと考えています。

「稼ぐ力」を「市場からの信頼」へ。成長と還元の好循環を目指して

近年の好調な業績とは裏腹に、当社の株価が伸び悩んでおり、特に、コロナ禍の厳しい状況下で皆さまにご支援いただいた増資時の株価を、今、下回ってしまっていること。この事実を、私は経営責任者として極めて重く受け止めており、「何としてもこの状況を打開しなければならない」と強い課題感を抱えています。

当社のPBRは、現在も2倍を下回ることはほとんどありませんが、過去10年間で好調な時期には4倍程度で推移していたことを踏まえると、中長期的には低下傾向にあるといえます。一方で、ROEは引き続き株主資本コストを上回っており、本来であれば市場評価が高まってもおかしくない状況であるにもかかわらずPBRが伸び悩んでいる点は、懸念材料と捉えており、対応が必要だと考えています。

PBRとROEの推移



なぜ、高い収益性を実現しながら、市場の評価が伴わないのか。私たちはその要因が2つあると分析しています。1つは羽田空港国際線の発着枠が限界に近づき、成長余地に対する期待がやや弱まっていること。もう1つは、日本全体で政策保有株式の縮減が進む中、当社株式に対する需給悪化への懸念が株価を下押ししている可能性です。これに対する策としては、「利益成長戦略の発信の強化」「成長投資とのバランスを考慮した株主還元方針の策定」「政策保有株式の放出に対して自社株買いも含めた対応」などを検討しています。

そして、これまで投資家の皆さまから「情報発信が足りない」とのご意見を頂戴したことを真摯に受け止め、IR活動を強化します。四半期ごとの情報発信の実施に加え、機関投資家の皆さまはもちろん、個人投資家の皆さまにも、私たちの考えを直接お伝えする機会を積極的に設けてまいります。

株主の皆さまへの利益還元については、現中期経営計画の中で、今期も配当性向30%以上を目標としています。加えて、株式市場における需給バランスを踏まえた資本政策としては、昨今の政策保有株式の縮減傾向を考慮し、今後は売却に合わせた自社株取得の検討も必要であると認識しています。次期中期経営計画では、総還元性向なども踏まえた自社株の取得、資本コスト経営の中のキャッシュアロケーションも含め、さまざまな側面から株主還元方針を検討し、示していきたいと考えています。

羽田空港の持つポテンシャルを深掘りし、全社一体となって企業価値を高めていく

羽田空港は開港以来、人・産業・文化が行き交う日本の空の玄関口として、世界各国・日本各地から多くの人々が訪れています。日本空港ビルグループは、羽田空港が持つ「場」としての価値やネットワークを唯一無二のものへと育んできました。私たちのこの羽田空港での経験を、価値として他空港などの外部にも提供する、そしてそこの評価がまた、羽田空港の価値となって戻ってくる。その

ようなサイクルを私は期待しています。これからの空港に求められるのは、「人と地域を結ぶ交流の創出・魅力発信」という役割です。すでに、第1ターミナル出発ロビーにある「羽田産直館」は、日本全国とつながる首都圏空港という場の価値を最大限に活かし、全国の特産品の販売や、各自治体と連携したシティプロモーションを展開しています。また、第3ターミナル出国エリア

にある「JAPAN MASTERY COLLECTION」では、日本から旅立つ国内外のお客さまとのタッチポイントという場を活かし、日本各地の逸品を紹介しています。空港を拠点に国内外のお客さまと地域の魅力をつなぎ、ヒト・モノ・コト体験の交流を創出し、お客さまの体験価値の向上や地方創生に貢献しています。そのほか、羽田空港は都心に近くアクセスも良く、人が集まりやすい場としての価値もあり、アート展などのイベントの開催に活用する動きも出てきました。

そして、そうした無限の可能性を誰よりも信じ、体現していくのが、私たちの未来そのものである若い社員たちです。採用面接で「羽田空港は、日本の第一印象を決定づける場所です」と、目を輝かせながら語る彼ら、彼女らに出会うたび、私は心を激しく揺さぶられ、同時に、経営者として身が引き締まる思いがします。彼らは、羽田空港の価値を誰よりも理解し、高い志を持ってその向上に取り組んでいます。社員たちがこうした熱い想いを持ち続けられる環境を整え、ともに成長し、彼らという貴重な人的資本を活かし続けることこそ、当社の最大の成長ドライバーであると、私はそう確信しています。次期中期経営計画では、社員とともに羽田空港の更なる価値・魅力を深掘

りし、全社一体となって「To Be a World Best Airport」の実現を目指していきます。

政府は観光立国に向けて、2030年訪日外国人旅行者数6,000万人を目標に掲げています。これに向けて羽田空港には、旅客ターミナルの強化などの更なる進化が求められています。その中で日本空港ビルグループは、役職員一丸となって、拡大する訪日需要を確実に捉えて収益性を向上し、空港の価値向上に励み、世界に誇る「人のこころを動かす空港」を創造していきます。

そして、お客さま、パートナー企業の皆さま、地域社会の皆さま、株主の皆さま、このメッセージを読んでくださっているすべての皆さまと、「信頼と共創」の精神で固く手を取り合いたい。

羽田空港で生み出した新しい価値が社会に広がり、人々の暮らしを豊かにし、その評価が再び私たちの誇りとなる。私は、この素晴らしい価値創造のサイクルを、皆さまとともに回していきたいのです。

再生から、未来の創造へ。「To Be a World Best Airport」の実現に向け、日本空港ビルグループの新たな挑戦に、どうぞご期待ください。

