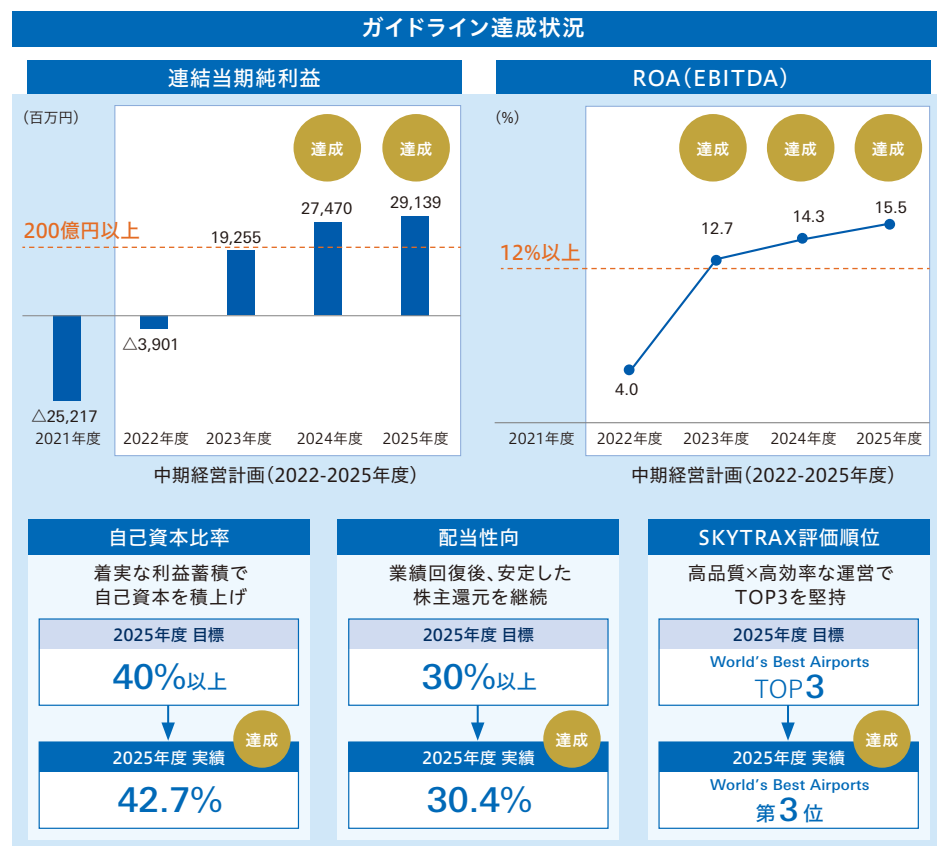


中期経営計画(2022-2025年度)の振り返り

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
			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
		安全・安心の確保	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
			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
	地域・地方への貢献	ユニバーサルデザインの推進	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	2025	✓	・5カテゴリへの導入完了
		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)
	人財育成	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
			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)
		人財のプロ集団化	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産連携、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})
			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%
		人権デューデリジェンスの実施	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%)
		サステナビリティガバナンスの強化	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。

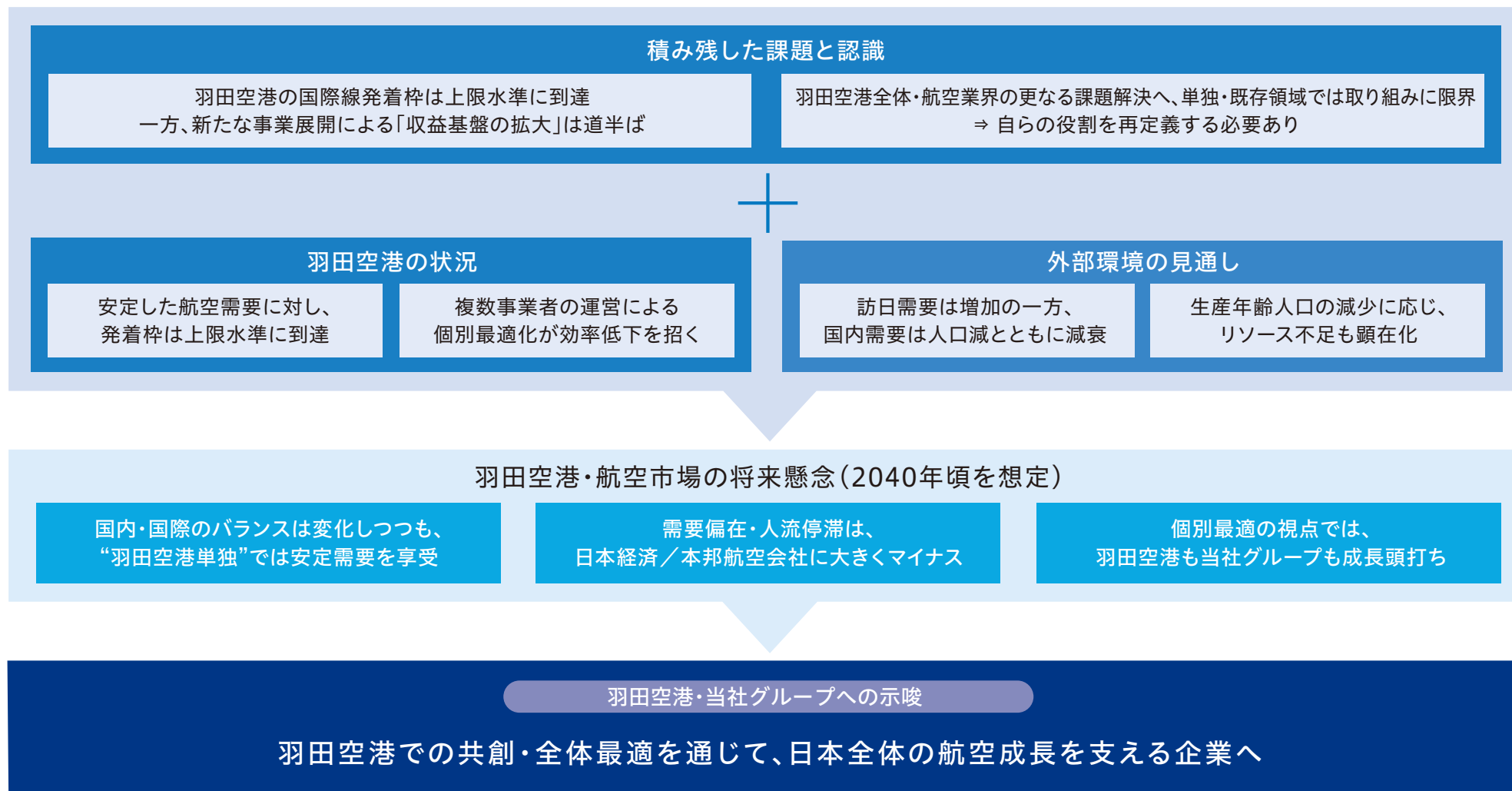
※6 詳細開示(https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human_rights_initiatives.pdf)参照。

※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



日本の航空旅客数最大化

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。

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。

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undamental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



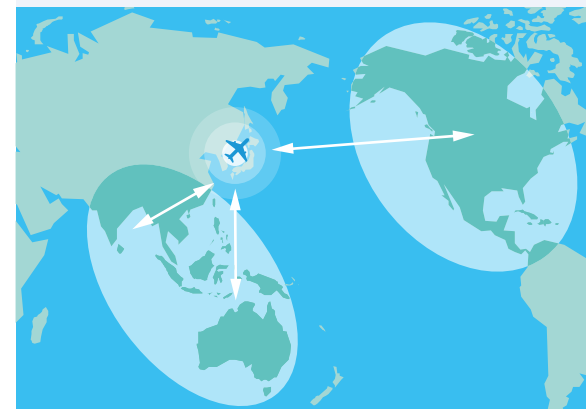
首都圏空港の最大活用

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

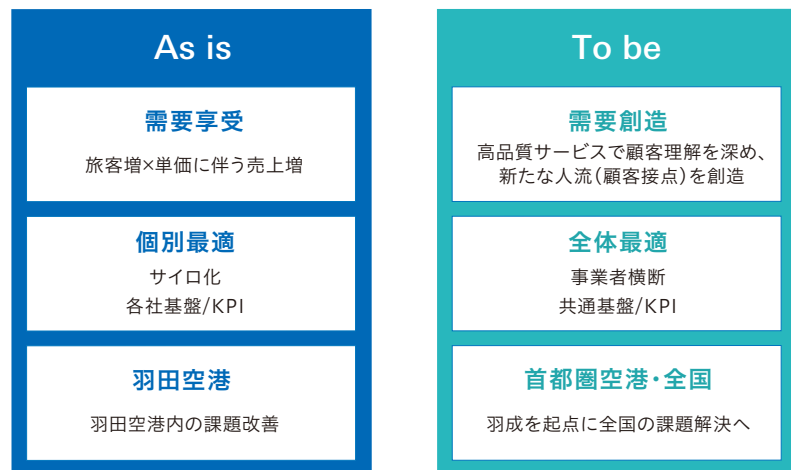
“需要享受型”の空港ターミナル会社から
“需要創造型”の空港の要 (Anchor Role) となって共創を実現し、成果を日本全国へ

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。

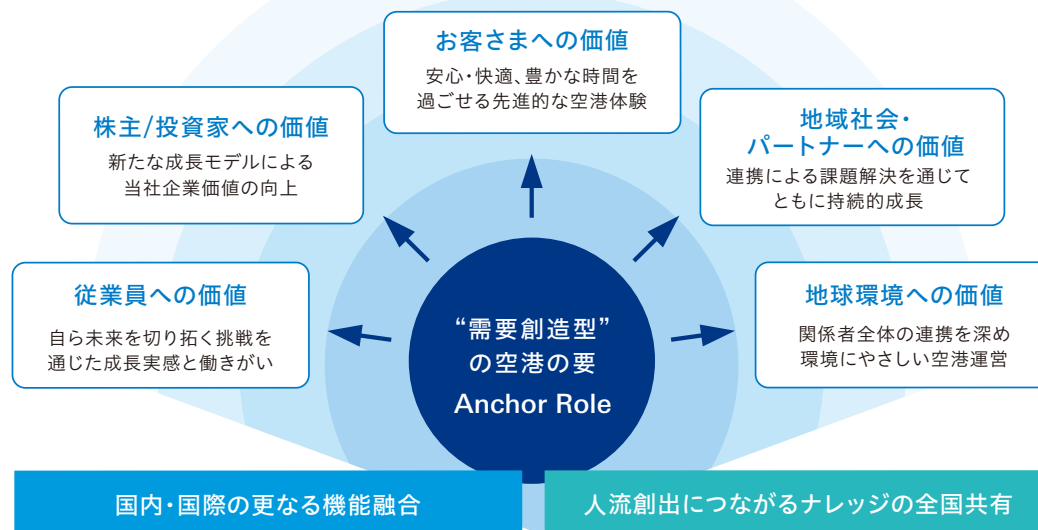
当社が「空港の要 (Anchor Role)」となり共創と全体最適を牽引することで、日本の航空旅客数最大化と全ステークホルダーへの提供価値最大化を追求します。高品質なサービスを通じた顧客理解と新たな人流創造により、地球環境への配慮、地域や従業員の成長、企業価値向上を同時に実現します。

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

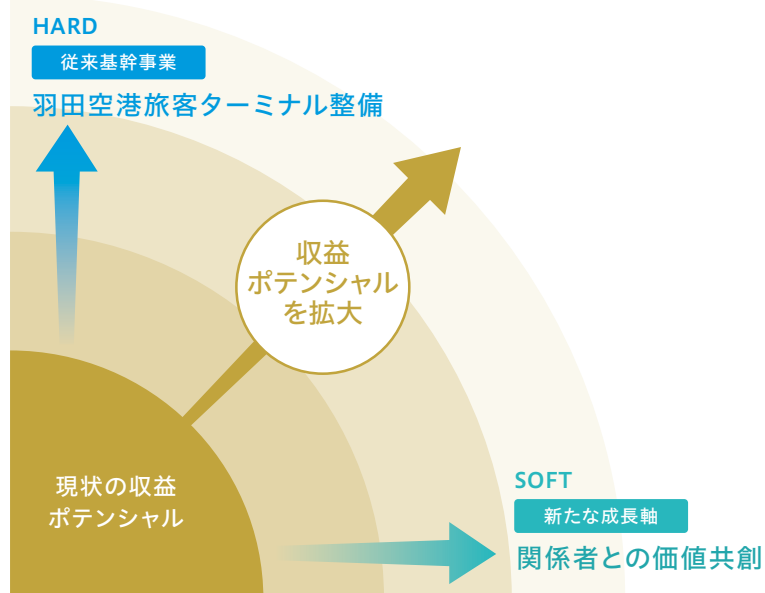
地域送客力の強化

- 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

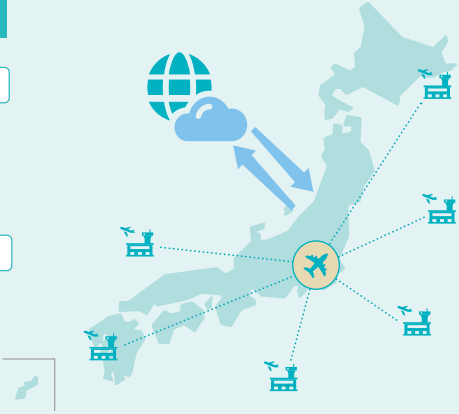
人流創出につながるナレッジの全国共有

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

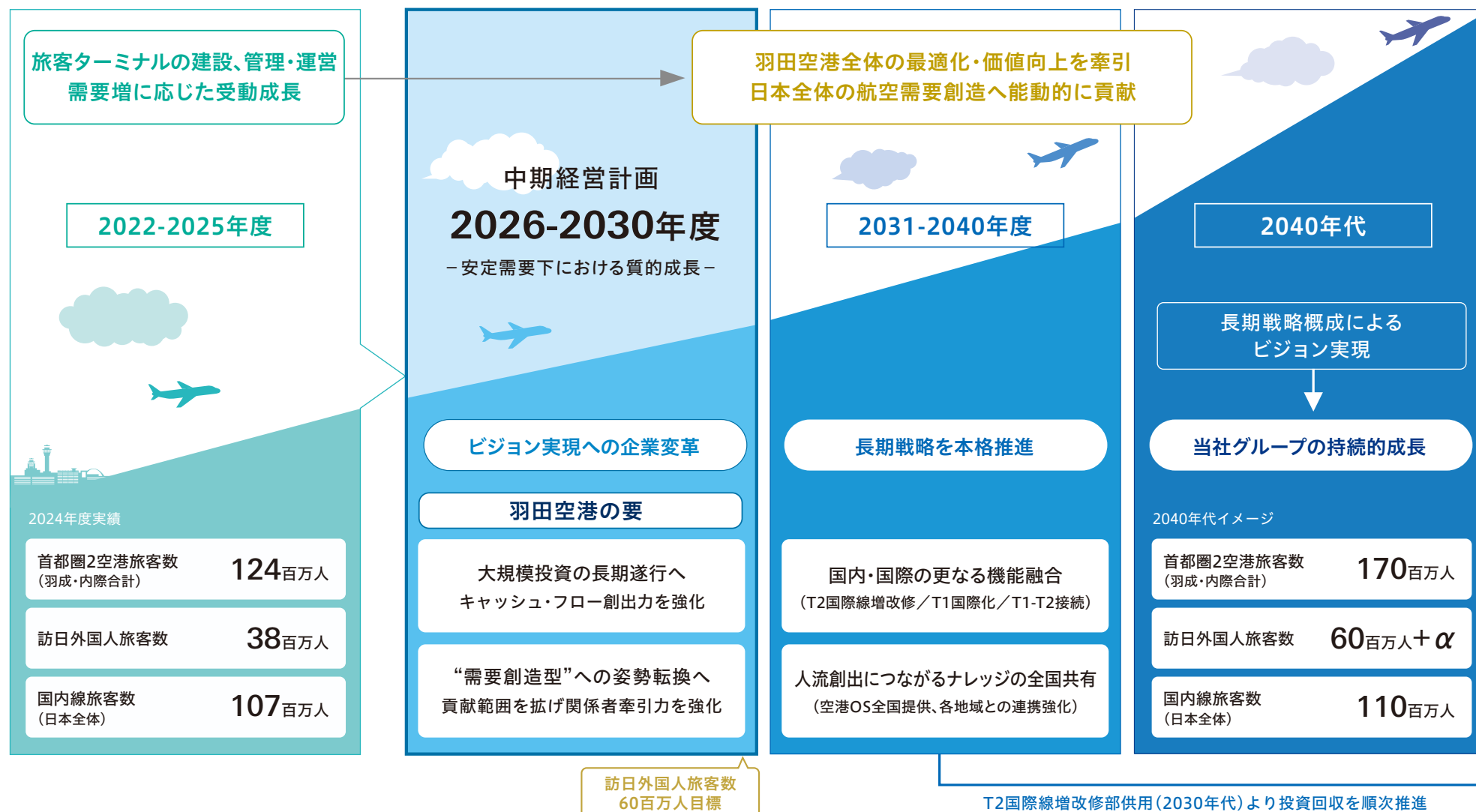
2026-2030年度の5年間を、長期ビジョン実現に向けた「企業変革期」と位置付けます。将来の大規模投資に備えてキャッシュ・フロー創出力を強化するとともに、“需要享受型”から“需要創造型”へと姿勢を転換し、貢献範囲を広げることで関係者牽引力を高め、日本全体の航空需要創造へ能動的に貢献する企業へと変革を遂げます。

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)



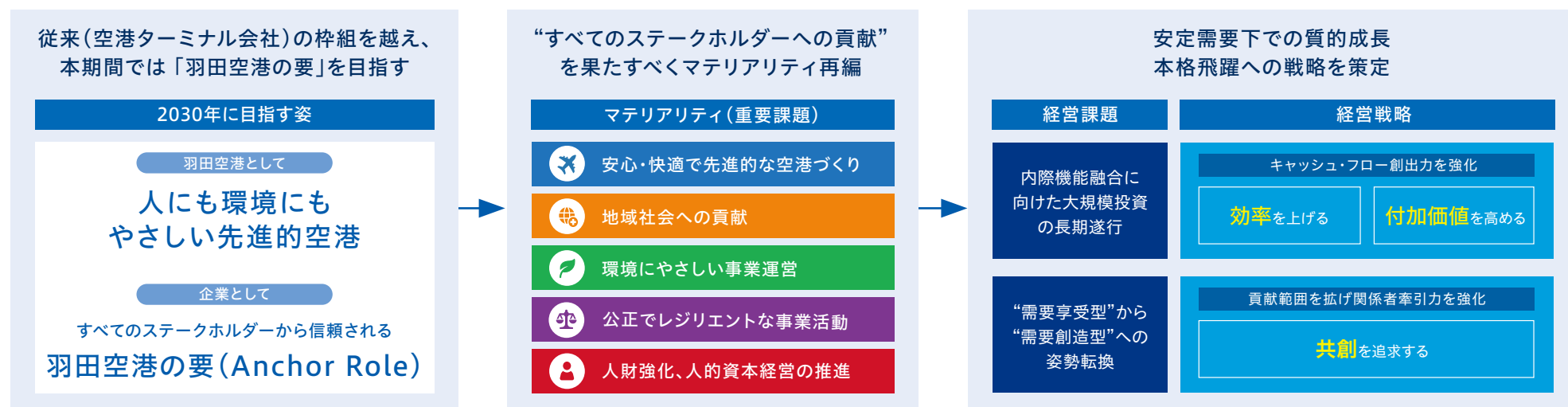
中期経営計画(2026-2030年度)

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

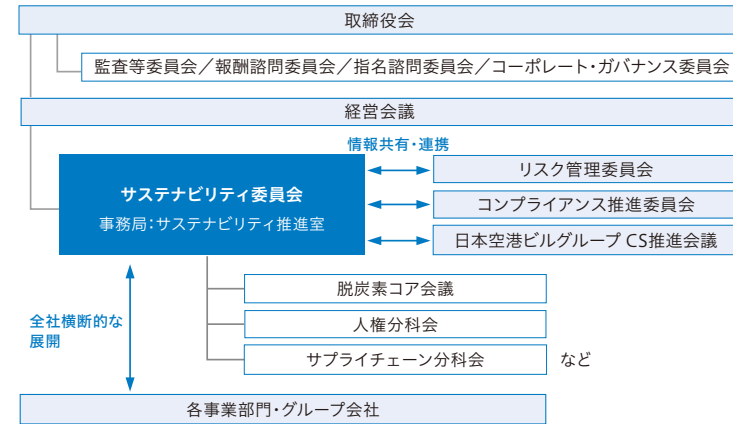
1	首都圏空港としての運営最適化と更なる価値向上 連携×DXで空港全体の運用能力を引き上げ、生み出した価値時間に魅力ある顧客体験を提供		
お客さま・パートナー・従業員			安心・快適で先進的な空港づくり
2	日本全体での豊かさを追求し、地域とともに潤う 発地・着地双方での運営最適化・活性化及び外部との価値共創を通じて、地域への人流を創出		
地域社会・パートナー			地域社会への貢献
3	航空が選ばれ続ける社会インフラであるために そして世界のエアラインから選ばれ続ける国際空港として、空港全体の脱炭素化に貢献		
地球環境・パートナー			環境にやさしい事業運営
4	リスクへ迅速に対応／変化へ柔軟に適応 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
中長期の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。



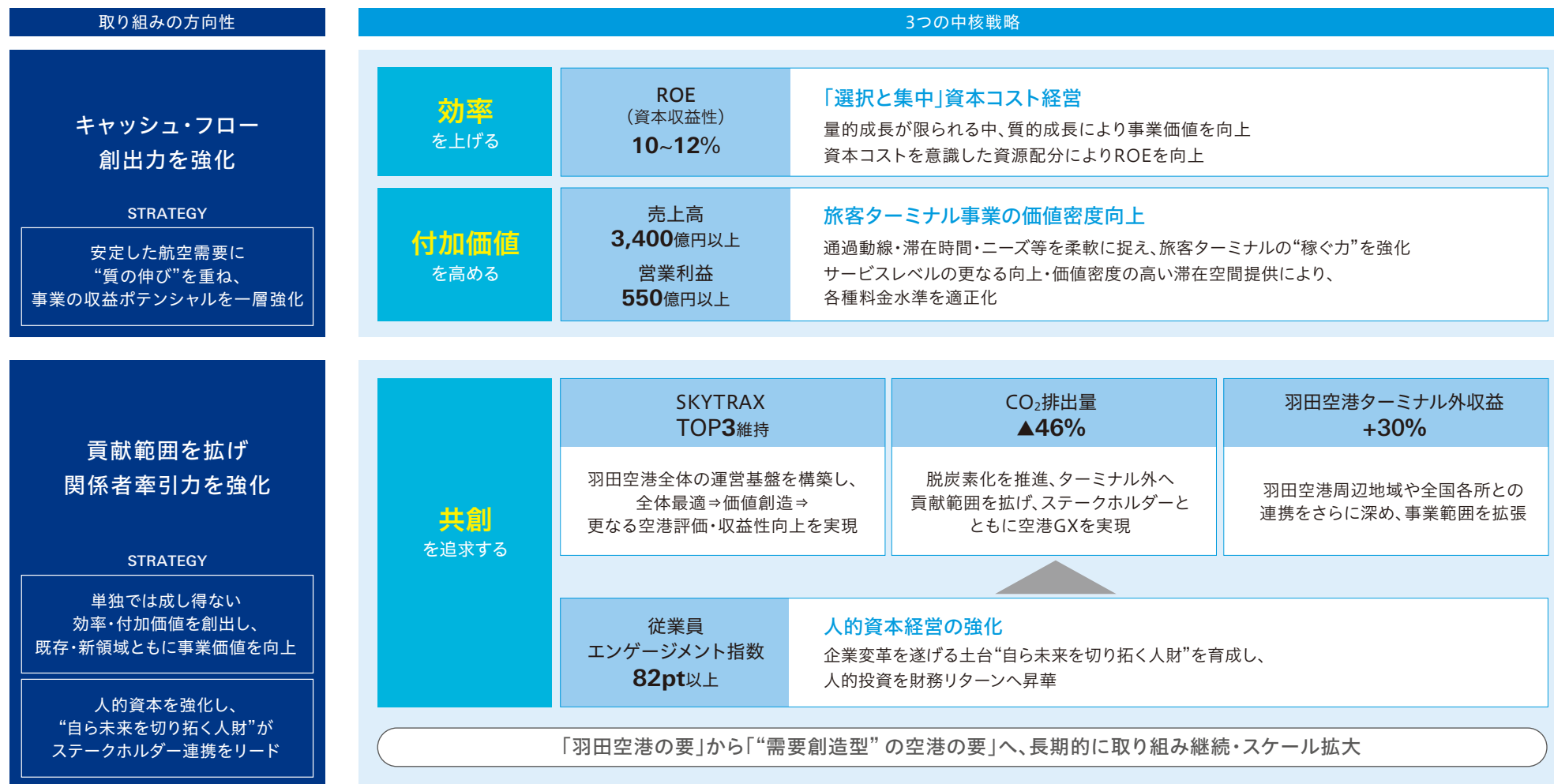
※1 価値時間: 空港滞在時間から航空機搭乗に必要な手続き時間等を差し引いた時間であり、お客さまがご自身の意思で思い思いに過ごすことができる時間を指す。

※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。

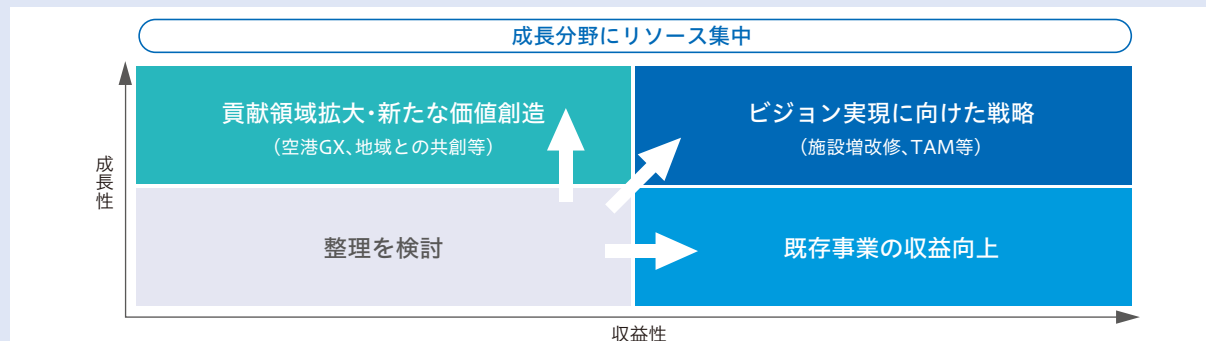
主な取り組み

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

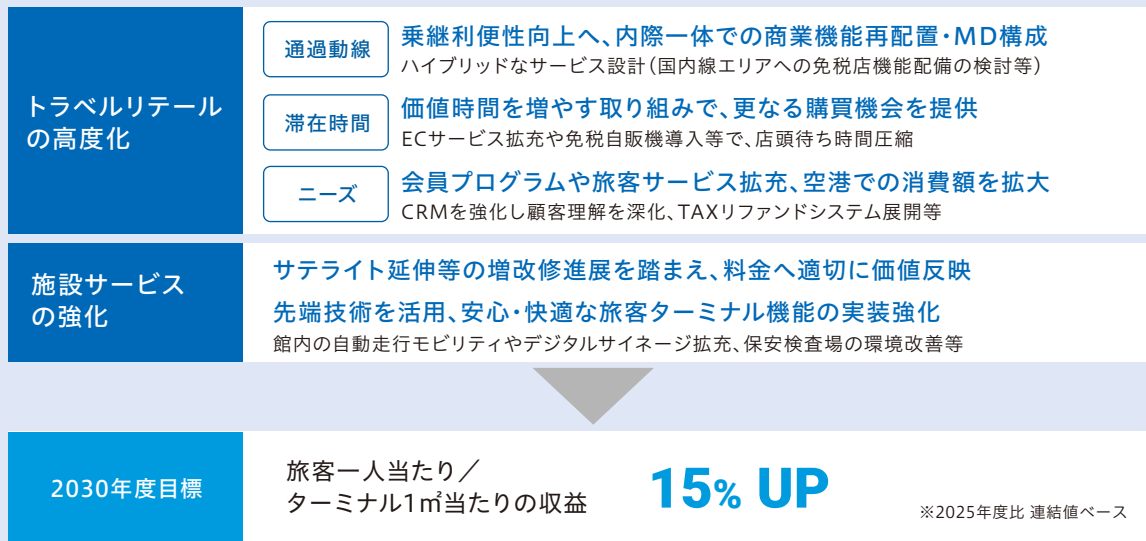
中期経営計画(2026-2030年度) 中核戦略② 付加価値を高める

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

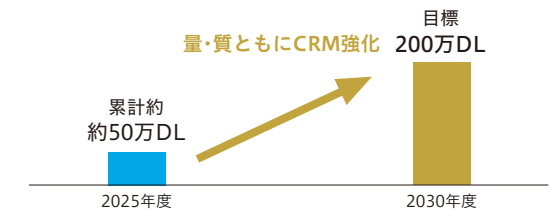
「付加価値を高める」戦略では、お客さまの通過動線、滞在時間、多様なニーズを柔軟に捉え、旅客ターミナルの“稼ぐ力”を多角的に強化します。乗継需要の取り込みに向け旅客ターミナルの商業機能を内際一体で再配置するとともに、ECサービス拡充・免税自販機の導入でお客さまの待ち時間を有効な購買機会へと転換します。さらにCRM(顧客との継続的な関係構築)を強化して顧客理解を深め、会員プログラムやTAXリファンドシステムを通じて消費単価とリピート率の向上を図ります。また、先端技術を活用した安心・快適な旅客ターミナル機能の強化や施設増改修に連動した料金水準の適正化も進め、旅客一人当たり・施設1㎡当たりの収益を2030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

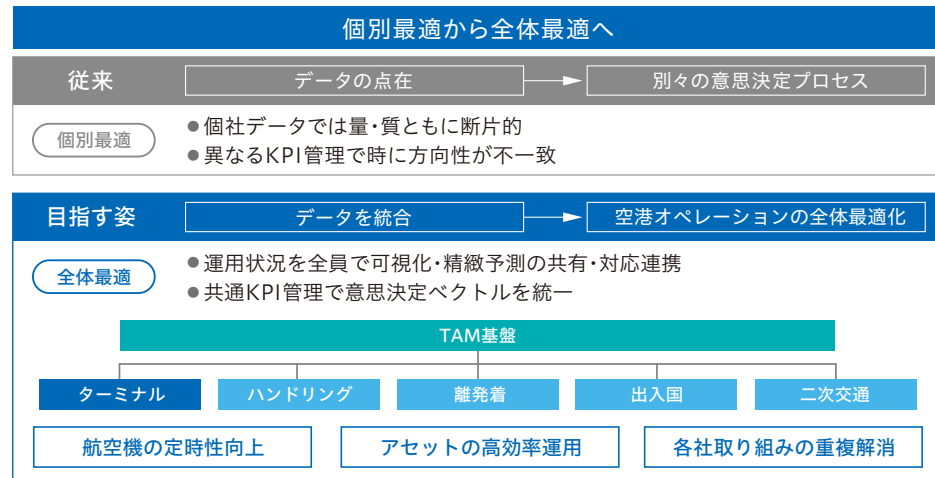
CO₂排出量削減

▲46%
(2013年度比)

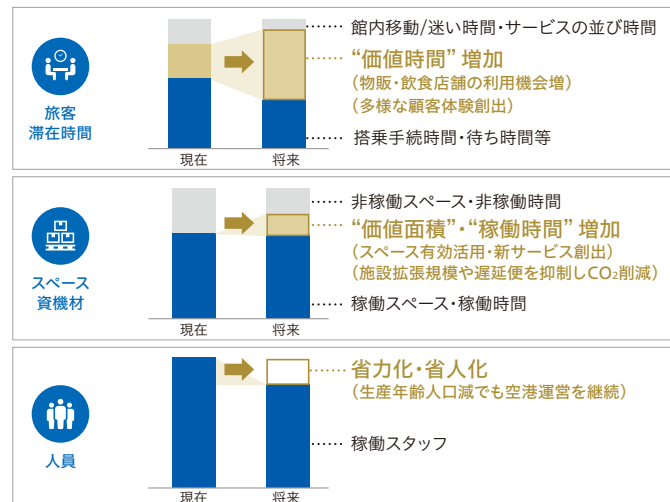
中核戦略③ 共創を追求する

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)

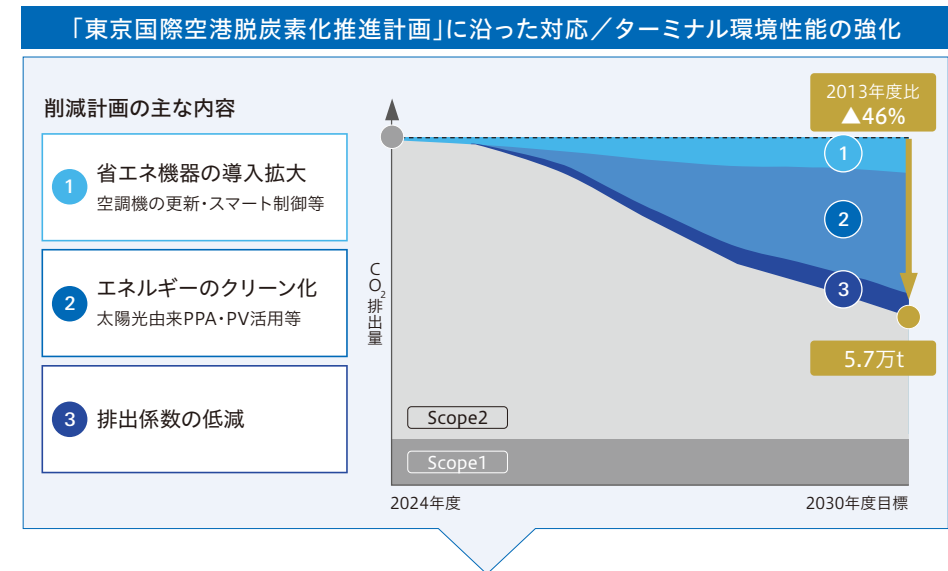


羽田空港全体での
評価向上

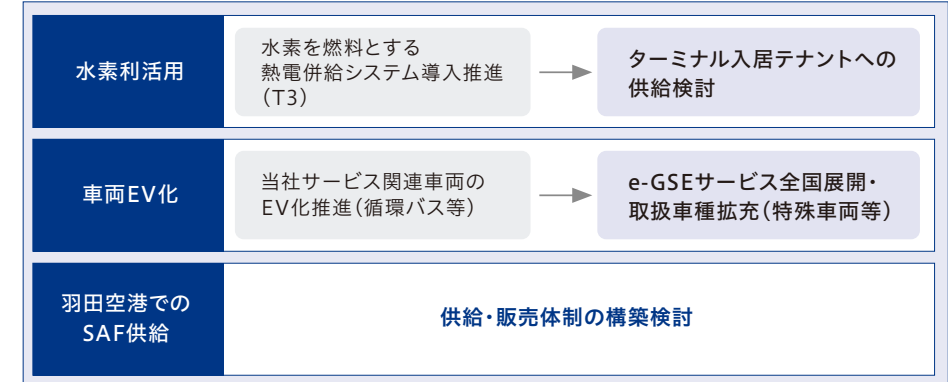
当社や
ステークホルダー
の収益性向上

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

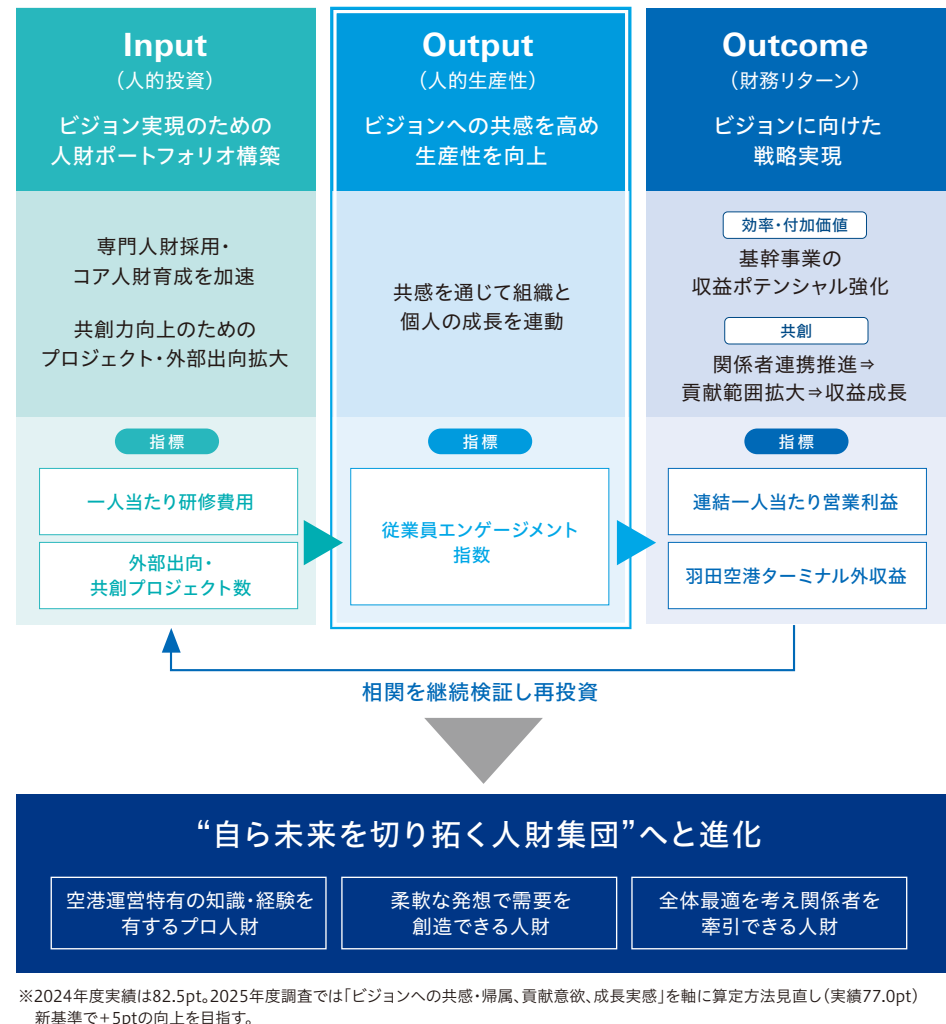
地域社会との価値共創

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。

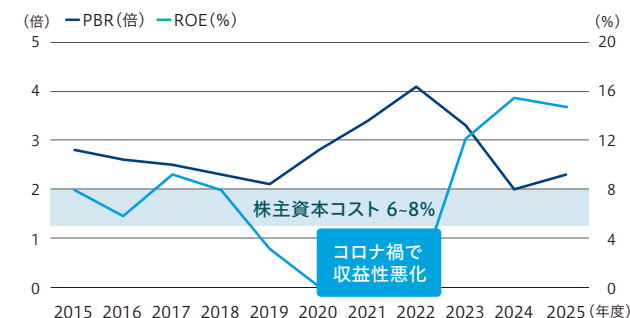
こうした状況を踏まえ、資本市場との対話を通じて当社が最も重要な経営課題と捉えているのは、株主資本コストを上回るROEを安定的かつ持続的に創出し続けることです。これまでの延長線上の効率改善にとどまらず、限られた経営資源をより戦略的に配分し、資本効率を重視した経営へと転換していくことが不可欠であると考えています。

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。

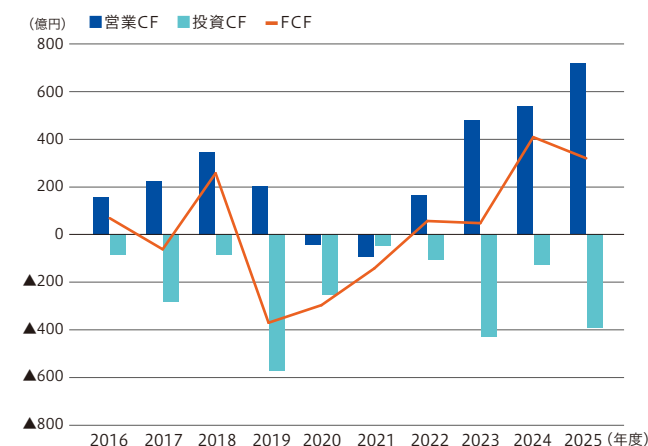
中期経営計画(2022-2025年度)KPIと2025年度実績

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



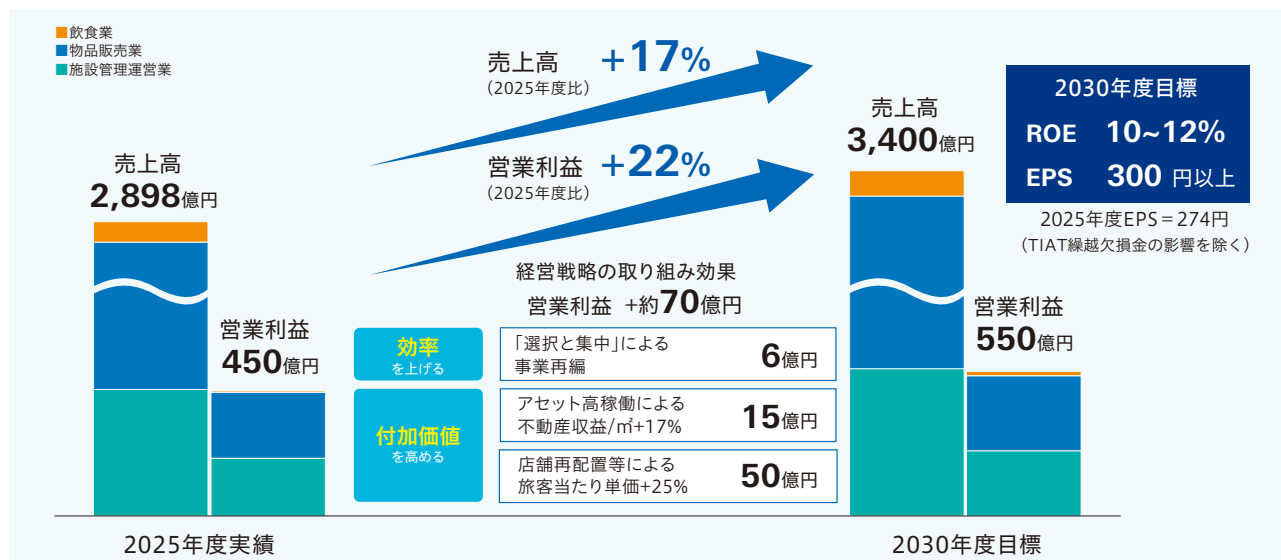
フリー・キャッシュ・フローの推移



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。

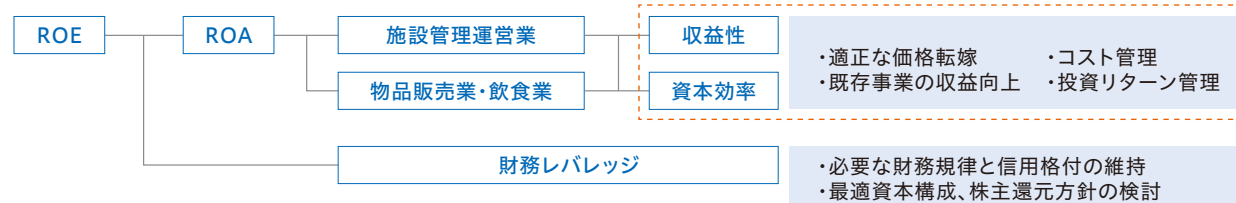
分類	戦略・基盤	主な施策	財務ドライバー	2030年度目標への貢献
経営戦略	効率を上げる	選択と集中、業務効率化、グループ機能再編、低採算領域の見直し	利益率改善、資産効率向上、コスト抑制	営業利益率改善、ROE向上、(営業利益+6億円)
	付加価値を高める	店舗再配置、旅客単価向上、アセット高稼働、不動産収益性向上	旅客当たり収益、m ² 当たり収益、単価向上	営業利益+65億円(不動産+15億/単価増+50億)、売上成長
	共創を追求する	TAM、空港GX、地域連携、空港OS、ターミナル外収益拡大	新規収益、外部収益、株主資本コスト低減、成長期待	ターミナル外収益拡大(+30%)、PBR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

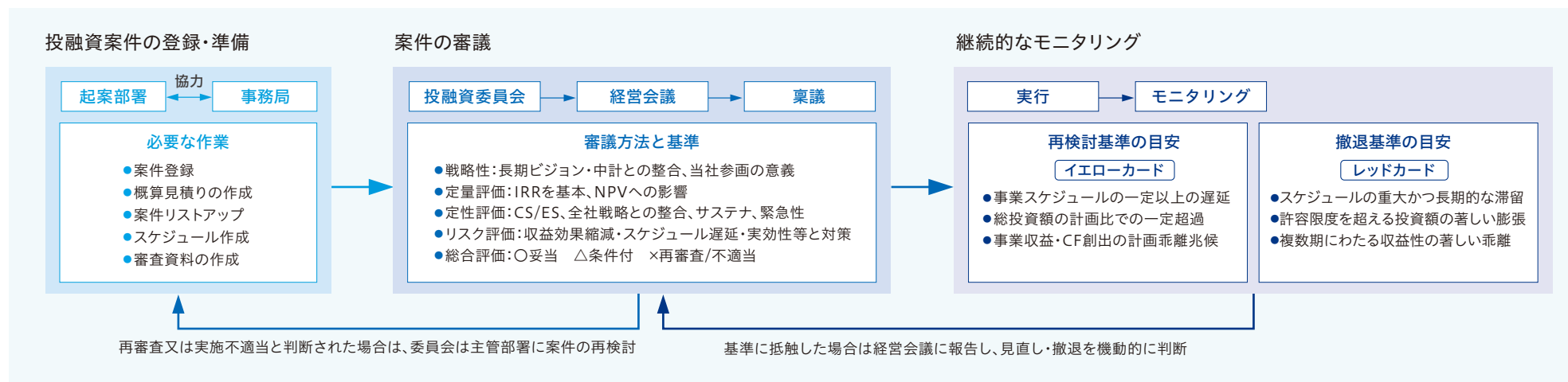


投融資委員会の設置

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

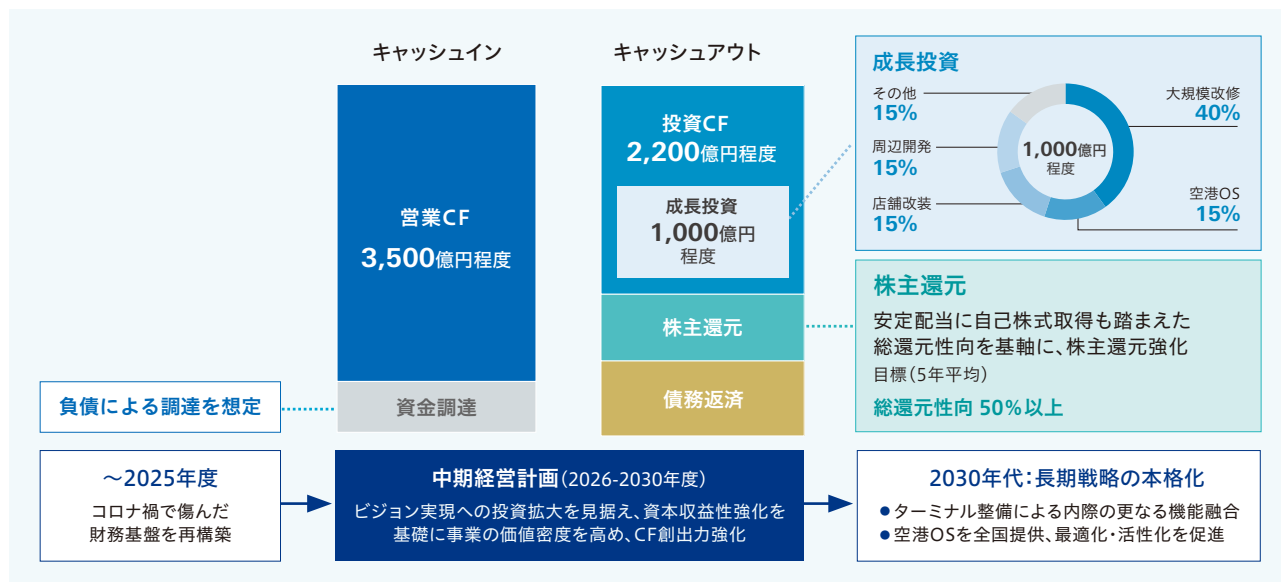
中計の5年間ににおいて、当社は総額約1,000億円規模の成長投資(投資活動によるキャッシュ・フローは累計2,200億円程度を想定)を機動的に実行してまいります。限られた経営資源の投資効率を最大化するため、「何に投資し、どのような道筋で持続的な財務価値へと結び付けるか」を明確にした上で、最適な資源配分を行います。

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。

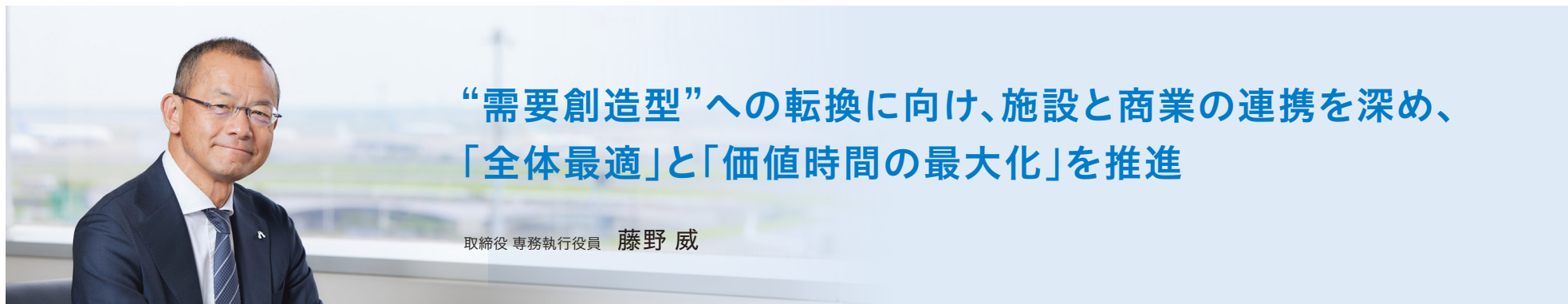
中期経営計画期間(2026-2030年度累計)



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

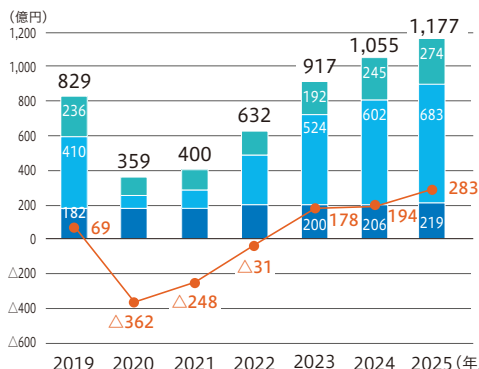
中期経営計画(2022-2025年度)期間は、コロナ禍からの急速な需要回復に対応しながら、安全・安心と利便性の向上の両立に加えて、今後の更なる需要拡大に向けた基盤整備を進めた4年間となりました。施設管理運営業の営業収益は、2023年3月期の632億円から2026年3月期には1,177億円へ拡大し、旅客需要の回復を着実に取り込みました。

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
拡げる	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。

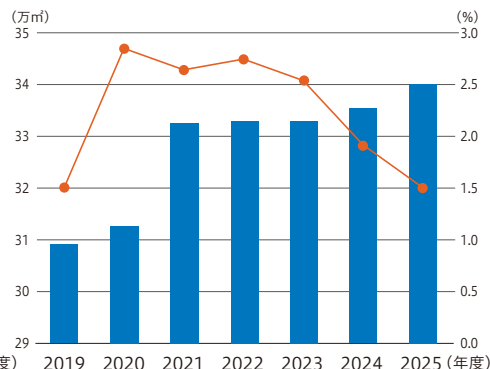
施設管理運営業

■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

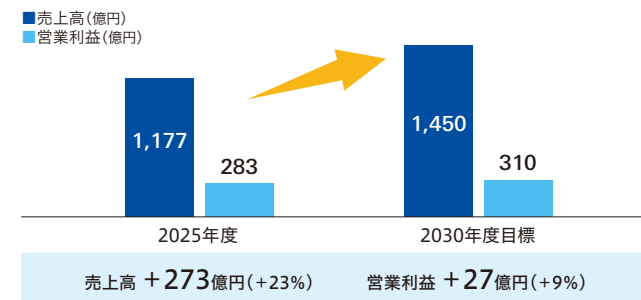
空港車両のEV化や水素利活用、SAF供給、オフサイトPPA含む太陽光発電の追加導入などのGX施策と併せ、ターミナルから出る廃棄物のリサイクル率70%の達成等へ取り組むことにより、多角的な環境負荷軽減を目指す。

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

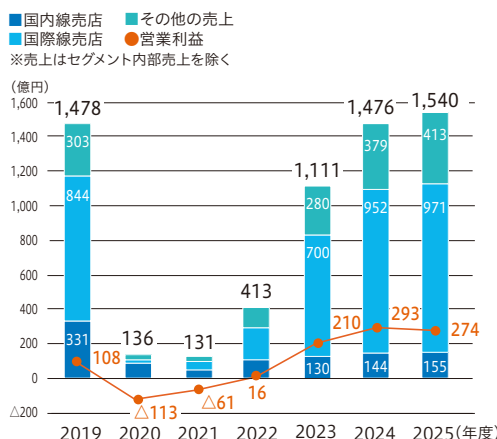
羽田空港の内外で、物販店舗や免税店舗、飲食店舗の運営・運営受託、機内食や弁当等の製造・販売を行っています。

中期経営計画(2022-2025年度)の振り返り

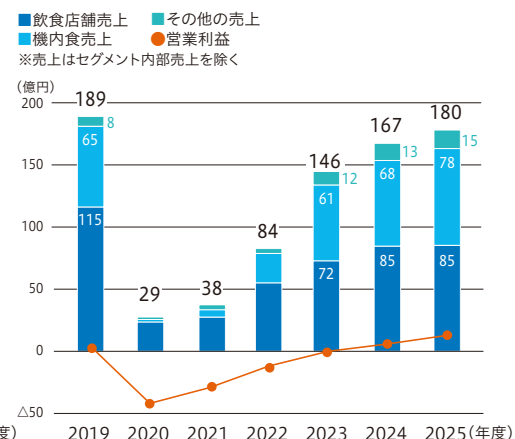
中期経営計画(2022-2025年度)期間は、コロナ禍からの需要回復を追い風に、商業価値の向上と収益基盤の再構築を進めた4年間となり、店舗運営の効率化に取り組む一方、免税店舗へのトップブランドの誘致や第1ターミナル商業施設のリニューアルによる商業機能の強化を図り、物品販売業の営業収益は2023年3月期の413億円から2026年3月期には1,540億円へ拡大しました。

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

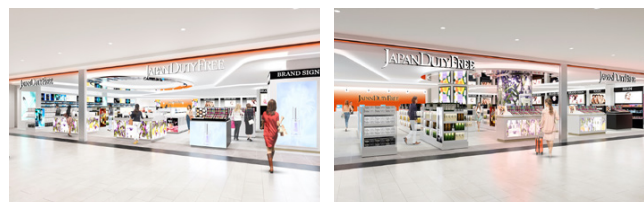
効率を上げる

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

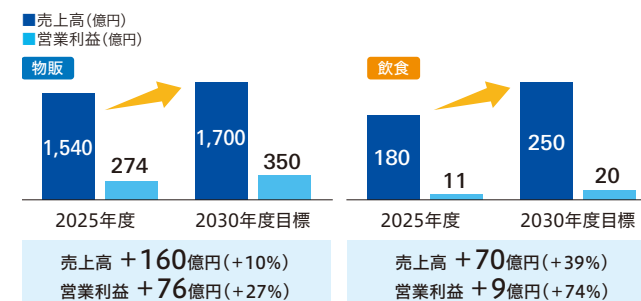
アプリ、EC、店舗を跨ぐ会員基盤を拡大し、データ活用によるマーケティングを強化するとともに、海外プラットフォームにて訪日外国人旅客との旅マエ接点を強化し、EC利用を促進する。

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:「フルーツカイゼリー」(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