



「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、上からの指示を待って動く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ィ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

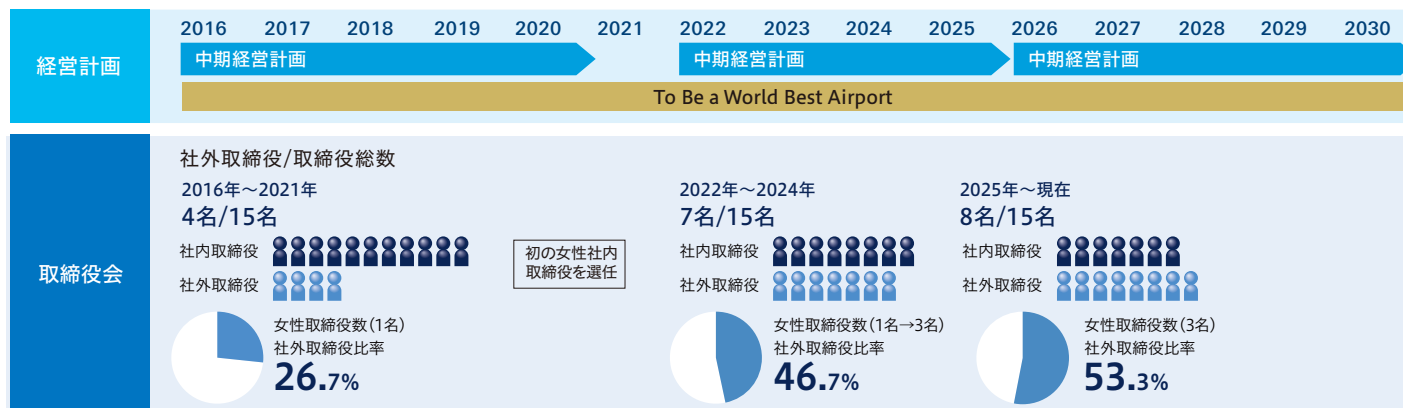
当社グループは、公共性の高い事業を担う企業グループとして、コーポレート・ガバナンスが経営上重要な事項であるとの基本的認識に立ち、創業以来、社外役員を選任するなど、経営の透明性確保に努めてまいりました。当社子会社の取引先事業者の選定等に関して、当社が定めるコンプライアンス基本指針に照らして不適切な対応が行われていた事実が判明した事案について、2025年6月12日付「再発防止策の策定及び取締役の処分に関するお知らせ」で記載した再発防止策に基づき、各施策の実行を進めてまいりました。今後は、各施策の実効性を監査等委員会と取締役会が継続的に検証し、必要な改善を行うことで、コンプライアンス最優先の企業文化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



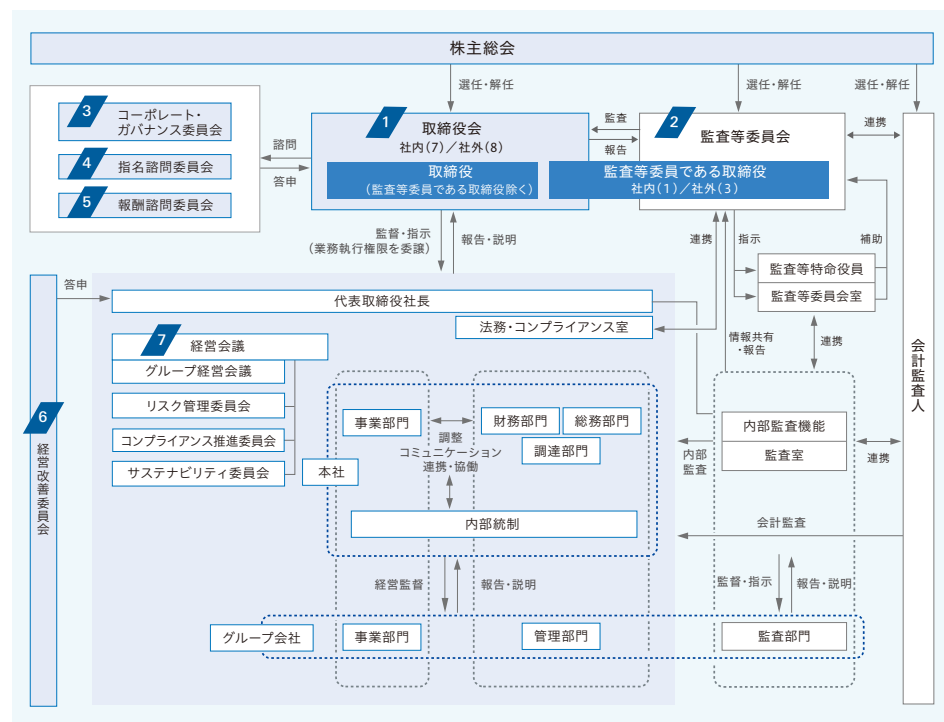
ガバナンスの進化

- 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 ● 取締役に對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）、取締役等へ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

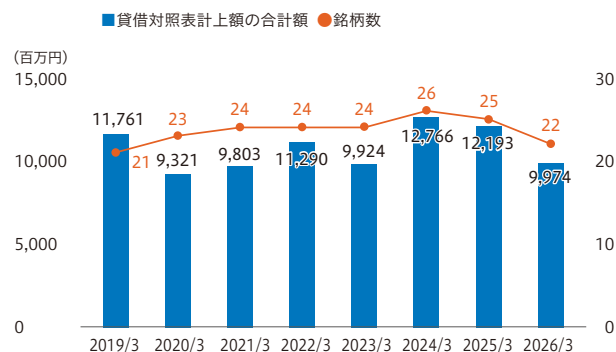
政策保有株式に関する方針

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。

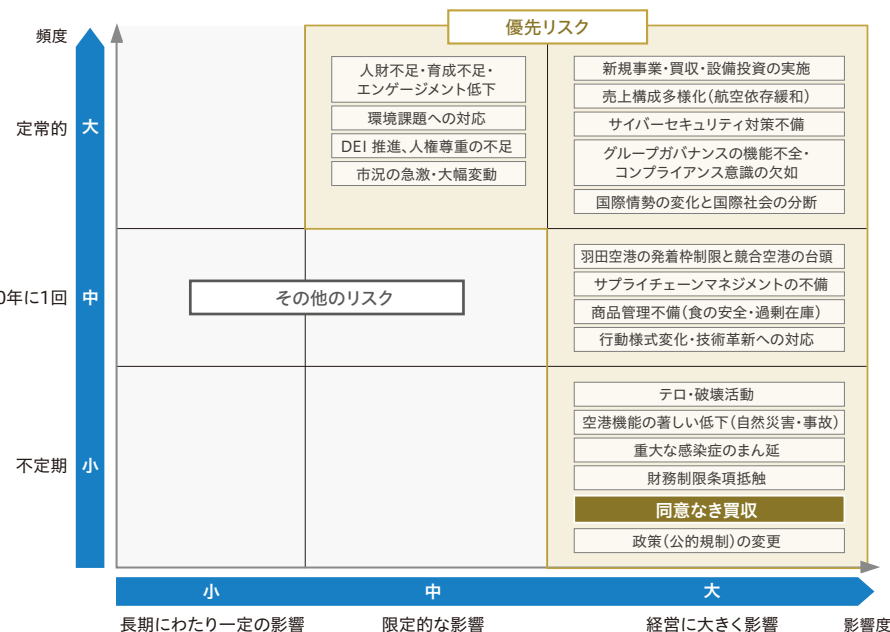
政策保有株式に係る議決権行使の基準

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
株式会社プロネクサス社外監査役
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

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

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 株式会社プロネクサス社外監査役(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 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%)

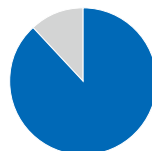


詳細

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%

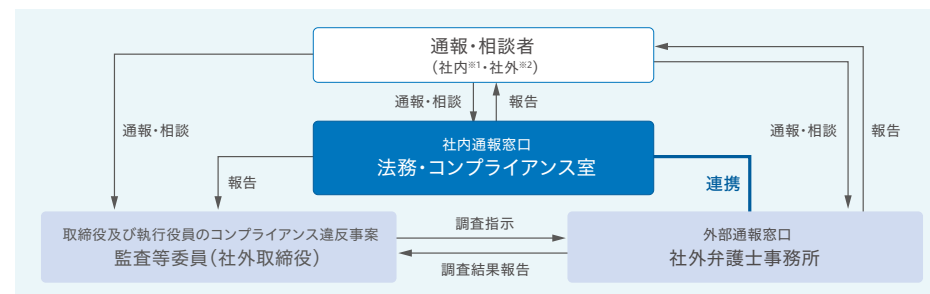


実効性のあるコンプライアンス通報窓口の設置と通報後の適切な対応

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。

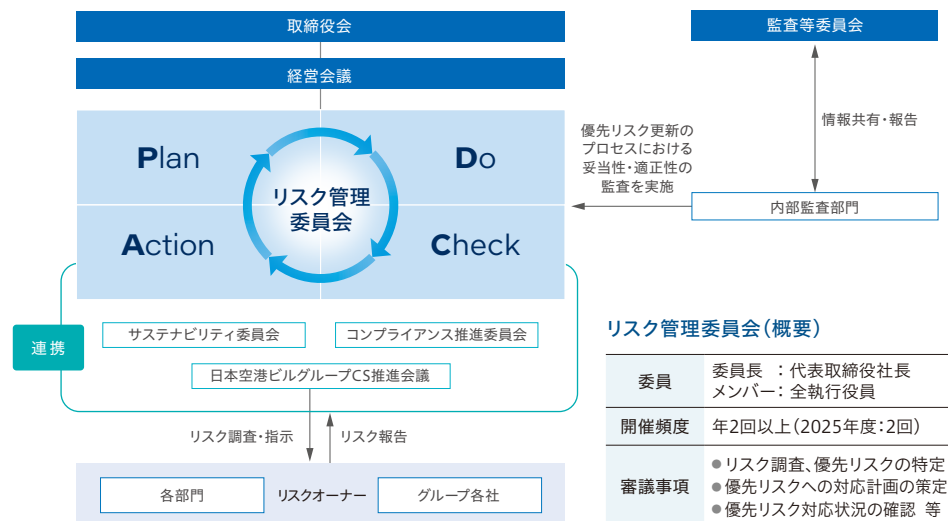
リスクマネジメント推進体制

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。

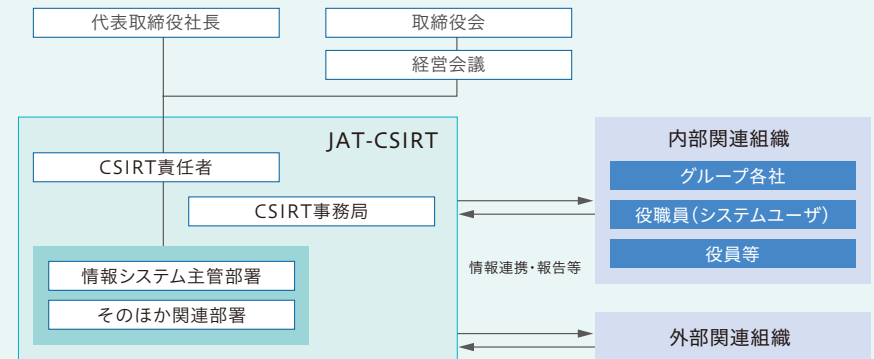
分類	優先リスク	
危機管理(外的要因) 顕在化を抑制する必要があるもの	- テロ・破壊活動 - 重大な感染症のまん延	- 空港機能の著しい低下(自然災害・事故) - サイバーセキュリティ対策不備
業務プロセス(内部要因) 顕在化を抑制する必要があるもの	- 商品管理不備(食の安全・過剰在庫) - サプライチェーンマネジメントの不備	
経営基盤 構築が不十分な場合にそれ自体がリスクになるもの	- 人財不足・育成不足・エンゲージメント低下 - グループガバナンスの機能不全・コンプライアンス意識の欠如 - DEI推進・人権尊重の不足	- 財務制限条項抵触 - 同意なき買収
事業環境変化 外部環境の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の対応体制)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みました。



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>

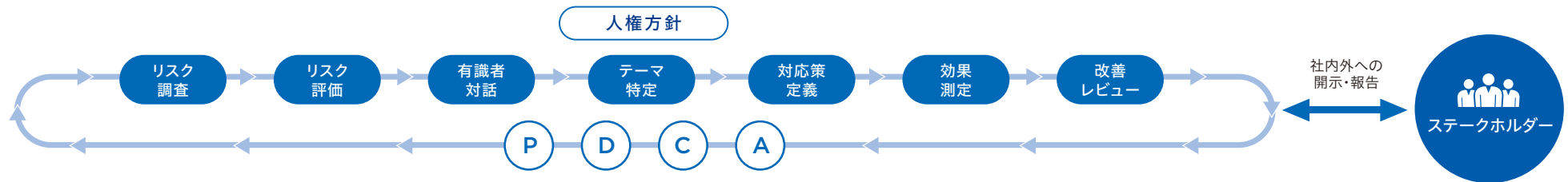
人権

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ス性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。

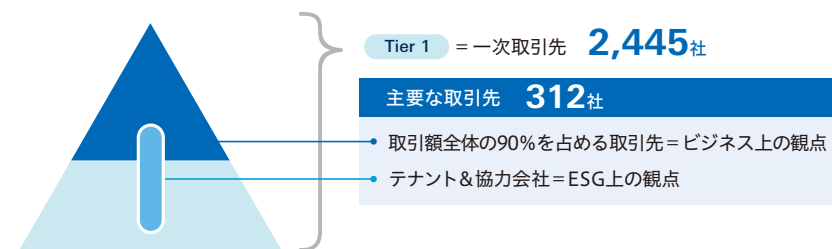
サプライチェーンマネジメント全体プロセス

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