

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス体制の再構築に向けて

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な考えから、創業以来、社外役員を選任するなど、経営の透明性確保及びコーポレートガバナンスの強化に努めてまいりました。しかしながら、当社において、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反する極めて不適切な対応が経営トップによって行われていた事案が判明し、特別調査委員会の調査により、当社及び当社グループ内の牽制機能が十分に機能しなかったこと、そのため本事案に関し取締役会に報告がなされず、取締役会がその牽制機能を果たす契機を失っていたことが指摘されました。

当社では、株主の皆さまやお客さまをはじめとしたステークホルダー皆さまからの信頼を取り戻すため、二度と同様の問題を繰り返さぬよう、コーポレートガバナンス体制の再構築に全力で取り組んでまいります。

## コーポレートガバナンスの強化・充実

再発防止策は、2025年5月9日に公表しました特別調査委員会「調査報告書」を踏まえた、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」にて公表しており、具体的には以下のとおりです。

当社は、各再発防止策について速やかに検討・実行し、当社グループ全体におけるコーポレートガバナンスの強化・充実に取り組んでまいります。

### 再発防止策 ※ 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」より一部抜粋

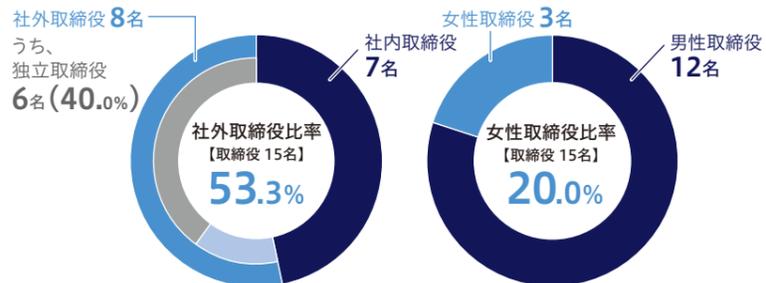
経営体制の刷新	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営トップを刷新し、取締役会の過半数を社外取締役とする。</li> <li>相談役制度及び役付取締役を廃止する。</li> </ul>
最高経営責任者の後継者計画の策定及び指名プロセスの透明化及び指名諮問委員会の在り方の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名・報酬諮問委員会の委員長を独立社外取締役から選任する。</li> <li>社外取締役主導で最高経営責任者の後継者育成計画や社内役員の選定基準の在り方、指名プロセスの透明化についての議論が行える体制を整える。</li> </ul>
経営トップへの牽制機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>常勤の監査等委員を新たに1名選任し、内部監査部門との連携を強化する。</li> <li>「監査等委員会室」を新設し、監査等委員会による監査の実効性を確保する。</li> <li>グループ会社の非常勤監査役は監査等委員会室に籍を置き、関連情報の共有を図るとともに、業務に関する支援を受ける体制とする。</li> <li>内部統制部門、内部監査部門の担当役員を選任し、内部統制システムに係るグループ監査機能の実効性を強化する。</li> </ul>
組織風土の改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。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し、独立性の高い体制とする。</li> <li>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する。</li> <li>心理的安全性の観点から、外部コンプライアンス通報窓口を、社外弁護士事務所に設置する。</li> <li>取締役及び執行役員のコンプライアンス事案に関しては、独立性の高い監査等委員である社外取締役へ直接通報できる仕組みを構築する。</li> </ul>
経営改善委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>再発防止策を単なる形式的・一過性のものではなく、実質的に機能する内部牽制と社会的信頼回復の原動力となる経営改善委員会を新設する。</li> </ul>
コーポレート・ガバナンス委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>健全で透明性の高いガバナンス体制構築に向け、コーポレート・ガバナンスに関わる事項を協議する委員会を新設する。</li> </ul>

### コーポレートガバナンス強化の変遷

- 1953年～ 社外役員を選定
- 2003年～ 任意の報酬諮問委員会の設置
- 2009年～ 執行役員制度の導入
- 2015年～ 任意の指名諮問委員会の設置
- 2016年～ 取締役会全体の実効性に係る自己評価・分析の開始
- 2022年～ 監査等委員会設置会社への移行
- 2024年～ 株式報酬制度の導入

### 取締役の構成

※ 2025年6月26日開催の第81回定時株主総会以降の数値



# 社外取締役メッセージ

企業としての自浄を促し、  
中長期的な企業価値向上に向けて  
新体制による成長を支えていきます

社外取締役  
監査等委員 岩崎 賢二

Outside director message



### ガバナンスの強化により、信頼回復を目指す

この度の当社子会社の取引先選定等における不適切な行為について、株主の皆さまをはじめ、関係する皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。

本件では、当社の経営トップによってコンプライアンス基本方針に反する極めて不適切な行為が行われていたことが確認され、国土交通省より厳重注意を受けました。当社は事案の発覚後、監査等委員を主体とした特別調査委員会を立ち上げ、私はその委員長として、外部の協力も得ながら社内調査を断行しました。信頼回復の鍵は、組織内部の力で問題を解決する「自浄作用」を示すことにあると考えました。そのため、会社への忖度を一切排し、監査等委員としての役割を全うすべく徹底した調査を行い、調査報告書を取りまとめ、その調査結果に基づく原因究明と再発防止策を提言いたしました。結果的に、第三者委員会を設置することなく、我々の調査は自浄作用を十分に果たした調査であったと考えています。

本件の本質的な問題は二つありました。一つは経営トップのリーダーシップがあまりにも強く、社内でも反対意見が出せなくなっていたこと。そしてもう一つは、不適切行為が手続きや稟議上は社内ルールに基づいて行われていたことなどにより、問題の発見が困難であったことです。

問題の再発防止に欠かせないのは、質の高い情報を網羅的に収集し、問題の兆候を察知して未然に防止できる仕組みの構築です。だからこそ私たちは、引き続き、企業風土の改革に努めるとともに、常勤監査等委員や内部監査担当役員の設置、監査等委員会室の新設といった体制の強化を図り、監査体制の充実に努めていきたいと考えています。

調査報告結果を踏まえて、すでに当社は経営体制を刷新しました。これは会社としてガバナンスが効いた証であり、自浄作用を社会に示すことができたと考えています。



### 守りから攻めへ 持続的成長を支える社外取締役の視点

当社の監査等委員は、取締役も兼任し、経営陣の職務遂行についての「適法性」はもちろん、企業価値向上につながる「妥当性」についても判断する役割を担っています。そうしたことから、取締役会では中長期的な経営戦略にも積極的に関与し、2024年度は「空港飲食事業のあり方」や「トータル・エアポート・マネジメントの取り組み」などについて議論しました。

取締役会では、常に十分な事前説明を受けた上での活発な議論が交わされています。社外取締役はそれぞれ積極的に質問し、客観的・中立的な立場で、自らの経験を活かした意見を述べてきました。

次期中期経営計画の策定に向けた議論においては、私としては「守り」と「攻め」の二つの観点が重要だと考えています。まず「守り」として、再発防止策を着実に実行し、経営基盤を再構築すること。そして「攻め」として、羽田空港の発着枠が限界に近づく中で、航空旅客に依存しない事業の柱を確立していくことです。例えば、空港業界の中で他空港でも展開できるようなプラットフォームビジネスを強化する。そのうえでさらに、空港以外の業界でのビジネスに進出するなど、ビジネス領域の拡大については議論する価値があると考えています。持続的成長のために、空港が閉鎖されても成り立つようなビジネスへの挑戦も、今後は必要となるはずだと。

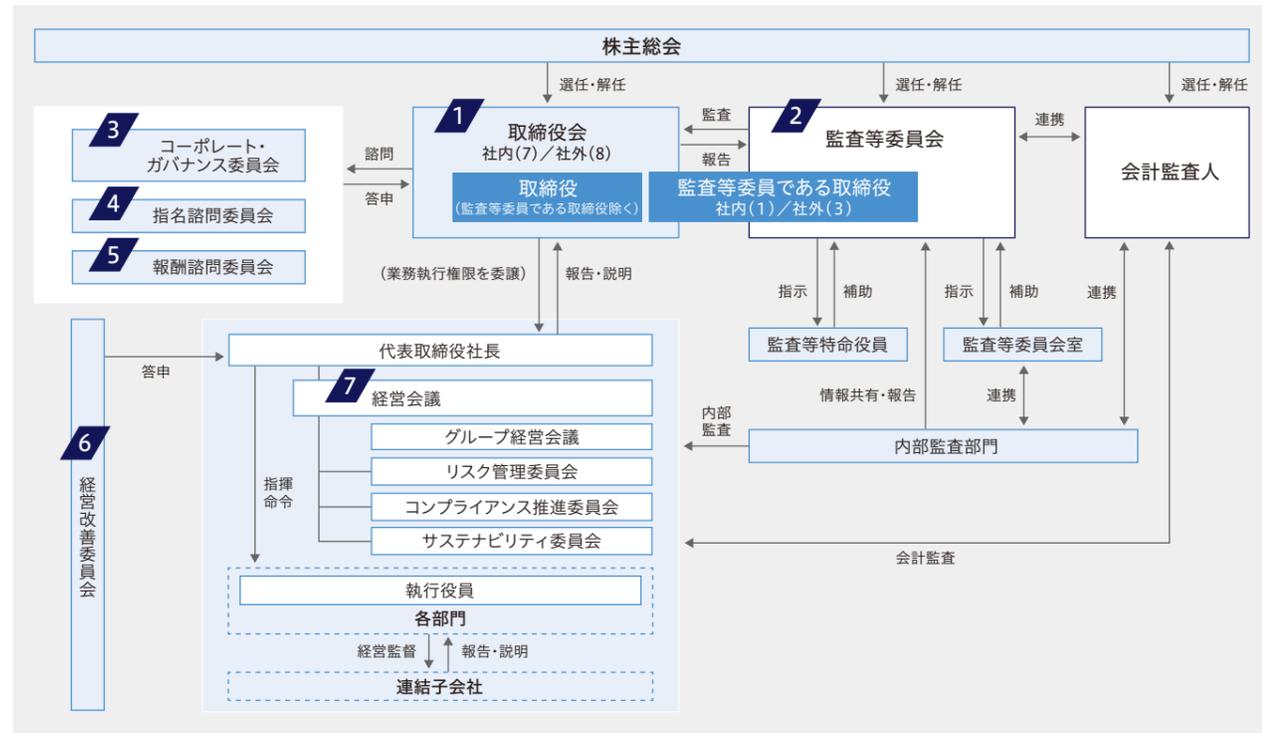
### 新体制による新たな飛躍を支援していきたい

国有地において「空港」という社会インフラを担ってきた当社には、「公共性」を重視した着実な事業の推進が求められています。基本理念である「公共性と企業性の調和」を常に意識し、また、サステナビリティ経営の実践によって持続可能な社会へ貢献し続けることも忘れてはいけません。その先にある長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現に向けて計画が着実に前進するよう、私の立場からもしっかりと支えていきます。

就任にあたり、田中社長は「信頼と共創」をキーワードに、社員とともに新たな企業風土をつくり、「効率性と付加価値」を意識した事業運営を目指す、と社内にメッセージを出しました。新しい船出にあたり、私も監査等委員としての役割をしっかりと果たすことで、その大きな飛躍を支えていきたいと考えています。当社の企業価値の向上に、引き続き貢献していきたいと強く思っています。

体制図

今般の事案を受けた、再構築後のコーポレートガバナンス体制は下図のとおりです。



コーポレートガバナンスに関する会議体

会議体	構成メンバー ※	実施回数	役割・目的
1 取締役会	15名 社内取締役 7名 社外取締役 8名	13回 2024年度	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	4名 社内取締役 1名 社外取締役 3名	13回 2024年度	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	新設	新設	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	7名 代表取締役専務執行役員 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	2回 2024年度	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	7名 代表取締役専務執行役員 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	3回 2024年度	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	新設	新設	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答申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	21名 代表取締役社長 (議長) 1名 以下役員等 20名	43回 2024年度	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、2025年6月26日開催の第81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。  
 ※ 監査等特命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、2016年度から取締役会の実効性に関する自己評価・分析を実施しています。第三者機関により全取締役へアンケートを実施し、一部の取締役（監査等委員を含む）にはインタビューも実施しました。第三者機関に委託することで、匿名性と客観性の確保に努めています。

〈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）
  - インタビュー調査** 対象者：取締役4名（監査等委員である取締役を含む）  
調査方法：個別インタビュー（アンケート調査後に実施）
- 主な調査項目
- 取締役会のあり方
  - 取締役会のパフォーマンス
  - 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
  - 取締役会の議論
  - 株主との対話
  - モニタリング機能

実効性評価のプロセス



実効性評価における課題と対応

2024年度に行ったアンケートの結果では、取締役会の在り方や構成、議論、モニタリング機能等、概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しております。

一方で、取締役会の場以外での役員間の対話機会の創出や、役員トレーニングのうち十分でない分野への機会増については、引き続き課題として認識されたほか、グループ会社関連の内容を含めた議論の場を充実させる必要性が高まりました。

この結果を踏まえ、課題について検討の上、取締役会の機能向上に資する取り組みを継続的に進めます。加えて今般、再発防止策の一環として新設する「コーポレート・ガバナンス委員会」は、取締役会の実効性評価の在り方、評価結果の分析と改善策を検討し、取締役会への提言を行います。当委員会の活動も通じて、取締役会の更なる機能向上、実効性の確保に取り組んでまいります。

年度	認識した課題	取り組みとアプローチ
2023年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役に求められている必要な知識の習得に係るトレーニングの機会</li> <li>取締役会の場以外での社外役員間の意見交換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役に対するトレーニングの機会増加</li> <li>社外役員間での対話機会の創出</li> </ul>
2024年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の場以外での役員間の意見交換の必要性や役員トレーニングについていまだ十分でない分野がある</li> <li>グループ会社に関する内容を含めた議論の場を充実させていく必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役に対するトレーニング機会の増加</li> <li>社外役員間での対話機会の創出</li> <li>グループ会社に関する内容を含めた議論の場の充実</li> </ul>

取締役会の活動状況

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ほか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。

- 中期経営計画「To Be a World Best Airport 2025」の進捗
- サステナビリティ関連の取り組みの進捗
- 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
- 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
- そのほか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、適切と思われ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。

スキル項目	スキル選定理由
企業経営	当社は民間による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	当社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
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

氏名	当社における地位	独立役員	専門性及び経験							
			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
田中 一仁	代表取締役社長		●	●	●	●				●
小山 陽子	代表取締役専務執行役員					●	●	●	●	●
藤野 威	取締役専務執行役員							●	●	●
田口 繁敬	取締役専務執行役員		●		●	●				●
神宮寺 勇	取締役専務執行役員			●		●				●
松田 圭史	取締役常務執行役員			●		●	●	●		●
木村 恵司	社外取締役	●	●		●	●	●			
福澤 一郎	社外取締役		●	●			●			●
川俣 幸宏	社外取締役	●	●				●	●	●	
斎藤 祐二	社外取締役		●	●			●			●
須藤 修	社外取締役	●			●					
中條 謙太	取締役監査等委員			●					●	●
柿崎 環	社外取締役監査等委員	●			●					
武田 涼子	社外取締役監査等委員	●		●	●	●				
岩崎 賢二	社外取締役監査等委員	●	●	●					●	

社外取締役の独立性判断基準

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>

社外取締役の選任理由

氏名	独立役員	選任理由
木村 恵司	●	木村恵司氏につきましては、過去に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。
福澤 一郎		福澤一郎氏につきましては、過去に航空運送事業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。
川俣 幸宏	●	川俣幸宏氏につきましては、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		斎藤祐二氏につきましては、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	●	須藤修氏につきましては、過去に社外役員となること以外の方法で経営に関与された経験はありませんが、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。
柿崎 環	●	柿崎環氏につきましては、過去に社外役員となること以外の方法で経営に関与された経験はありませんが、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・監督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います。
武田 涼子	●	武田涼子氏につきましては、過去に社外役員となること以外の方法で経営に関与された経験はありませんが、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当社の業務執行の監査・監督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います。
岩崎 賢二	●	岩崎賢二氏につきましては、過去に他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、これらの経験と見識を活かして当社の業務執行の監査・監督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います。

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おります。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おります。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おります。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、営業損益及び親会社株主に帰属する当期純損益を指標とし、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おります。

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)	役員・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

業績連動報酬に係る指標実績(2024年度)

指標	項目	実績(2024年度)	指標
短期	営業収益(億円)	2,699	年度予算達成率等
	営業損益(億円)	385	
短期/中長期	親会社株主に帰属する当期純損益(億円)	274	2025年度目標値 200
中長期	ROA(EBITDA)	14.3%	12%以上
	自己資本比率	39.9%	40%台への回復
	SKYTRAX 5Star Airport	11年連続受賞	受賞継続
	SKYTRAX「World's Best Airports」:総合評価部門	3位	TOP3
	SKYTRAX「World's Cleanest Airports」:清潔さ部門	No.1(10年連続)	No.1継続
	SKYTRAX「World's Best PRM/Accessible Facilities」 ※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	No.1(7年連続)	No.1継続

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(2024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	賞与	業績連動型株式報酬	非業績連動型株式報酬	
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	434	273	94	33	33	8
監査等委員(社外取締役を除く)	—	—	—	—	—	—
社外役員	73	73	—	—	—	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、監査等委員である取締役4名に対して、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、当社が提出する金員の上限は、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)ごとに、350百万円に対象期間の事業年度数を乗じた金額(1事業年度について350百万円)、取締役等に交付等を行う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. 当社の取締役会は、2025年5月9日をもって辞任した監査等委員でない取締役2名について、賞与及び役員退職慰労金の不支給を決議しました。また、株式報酬については、別途株式交付規程の定めにより、交付の対象となりません。
5. 上記の業績連動報酬の額には、当事業年度において費用計上した、取締役に対する役員賞与、及び役員株式給付引当金繰入額を含んでおります。

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	15	5,008
非上場株式以外の株式	10	7,185

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。

# 取締役一覧



代表取締役社長  
**田中 一仁**

取締役会出席回数 .....13/13

**【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)

**【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



代表取締役 専務執行役員  
**小山 陽子**

取締役会出席回数 .....13/13

**【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 4月 熊本国際空港株式会社社外取締役  
 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)

**【担当】**  
 企画管理本部統括、事業開発推進統括、旅客ターミナル運営統括(施設管理グループ担当)

**【重要な兼職の状況】**  
 羽田みらい開発株式会社社外取締役



取締役 専務執行役員  
**藤野 威**

取締役会出席回数 .....13/13

**【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)

**【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統括(リテール営業グループ担当)、中国事業統括



社外 独立  
社外取締役(非常勤)  
**木村 恵司**

取締役会出席回数 .....12/13

**【略歴、地位】**  
 1970年 5月 三菱地所株式会社入社  
 2005年 6月 三菱地所株式会社社代表取締役社長  
 2011年 4月 三菱地所株式会社社代表取締役会長  
 2016年 6月 三菱地所株式会社社取締役会長  
 2017年 4月 三菱地所株式会社社取締役  
 2017年 6月 三菱地所株式会社社特別顧問(現任)  
 2018年 6月 株式会社マツモトキヨシホールディングス(現株式会社マツキヨココカラ&カンパニー)社外取締役(現任)  
 2019年 6月 一般社団法人日本ビルディング協会連合会会長(現任)  
 2019年 6月 当社社外取締役(現任)

**【重要な兼職の状況】**  
 三菱地所株式会社社特別顧問  
 株式会社マツキヨココカラ&カンパニー社外取締役  
 一般社団法人日本ビルディング協会連合会会長



社外 独立  
社外取締役(非常勤)  
**福澤 一郎**

取締役会出席回数 .....12/13

**【略歴、地位】**  
 1989年 10月 全日本空輸株式会社入社  
 2019年 6月 ANAホールディングス株式会社社取締役執行役員  
 2020年 4月 ANAホールディングス株式会社社取締役常務執行役員  
 2021年 4月 ANAホールディングス株式会社社取締役専務執行役員  
 2022年 4月 ANAホールディングス株式会社社代表取締役副社長執行役員  
 2022年 4月 全日本空輸株式会社社代表取締役副社長執行役員  
 2022年 6月 当社社外取締役(現任)  
 2024年 4月 ANAホールディングス株式会社社顧問  
 2024年 6月 ANAホールディングス株式会社社常勤監査役(現任)  
 2024年 6月 全日本空輸株式会社社監査役(現任)

**【重要な兼職の状況】**  
 ANAホールディングス株式会社社常勤監査役  
 全日本空輸株式会社社監査役



社外 独立  
社外取締役(非常勤)  
**川俣 幸宏**

取締役会出席回数 .....12/13

**【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社取締役  
 2019年 6月 京浜急行電鉄株式会社社取締役常務執行役員  
 2022年 4月 京浜急行電鉄株式会社社取締役社長(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)

**【重要な兼職の状況】**  
 京浜急行電鉄株式会社社取締役社長(代表取締役)社長執行役員



新任  
取締役 専務執行役員  
**田口 繁敬**

**【略歴、地位】**  
 1978年 4月 日本航空株式会社入社  
 2008年 4月 日本航空株式会社福岡空港支店長(兼)株式会社JALスカイ九州代表取締役社長  
 2010年 6月 東京国際空港ターミナル株式会社社取締役  
 2010年 8月 東京国際空港ターミナル株式会社常務取締役  
 2016年 6月 当社常務執行役員  
 2017年 6月 当社専務執行役員  
 2018年 6月 当社上席専務執行役員  
 2025年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)

**【担当】**  
 業務改革室担当、デジタル事業推進室担当



新任  
取締役 専務執行役員  
**神宮寺 勇**

**【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)パリ営業所長  
 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)

**【担当】**  
 企画管理本部長(経理・経営企画グループ担当)、最高財務責任者



取締役 常務執行役員  
**松田 圭史**

取締役会出席回数 .....13/13

**【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(現任)

**【担当】**  
 事業開発推進本部長、企画管理本部副本部長(経理・経営企画グループ担当)



社外 独立  
社外取締役(非常勤)  
**斎藤 祐二**

取締役会出席回数 .....9/9\*

**【略歴、地位】**  
 1988年 4月 日本航空株式会社入社  
 2019年 4月 日本航空株式会社社執行役員 経営管理本部長  
 2021年 4月 日本航空株式会社社常務執行役員 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)

**【重要な兼職の状況】**  
 日本航空株式会社社代表取締役副社長執行役員グループCFO  
 ※2024年6月26日就任以降の出席状況



新任 社外 独立  
社外取締役(非常勤)  
**須藤 修**

**【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)

**【重要な兼職の状況】**  
 須藤総合法律事務所開設・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)

## 〈 監査等委員 〉



新任  
取締役 監査等委員  
**中條 謙太**

**【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)

## 〈 監査等委員 〉



社外 独立  
社外取締役 監査等委員(非常勤)  
**柿崎 環**

取締役会出席回数 .....13/13  
監査等委員会出席回数 .....13/13

**【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)  
 2016年 6月 三菱食品株式会社社外取締役(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)

**【重要な兼職の状況】**  
 明治大学法学部教授  
 三菱食品株式会社社外取締役  
 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



社外 独立  
社外取締役 監査等委員(非常勤)  
**武田 涼子**

取締役会出席回数 .....13/13  
監査等委員会出席回数 .....13/13

**【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 シティユーフ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 アルコニック株式会社社外監査役(現任)  
 2022年 11月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
 2023年 1月 シティユーフ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)

**【重要な兼職の状況】**  
 シティユーフ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  
 アルコニック株式会社社外監査役  
 学校法人駒澤大学学外理事



社外 独立  
社外取締役 監査等委員(非常勤)  
**岩崎 賢二**

取締役会出席回数 .....13/13  
監査等委員会出席回数 .....13/13

**【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社取締役副社長  
 東京海上ホールディングス株式会社社副社長執行役員  
 2017年 6月 東京海上日動火災保険株式会社社取締役副社長  
 東京海上ホールディングス株式会社社取締役副社長  
 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 総合警備保障株式会社社外取締役(現任)  
 2023年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

**【重要な兼職の状況】**  
 総合警備保障株式会社社外取締役