

2025年3月31日更新

## 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)

### はじめに

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日本空港ビルグループにより、事業の継続性を確保することは社会的な使命です。新たなリスクが出現する不確実性の高い社会において、事業環境を取り巻くリスクを把握し、対策を講じることで、組織にレジリエンスを確保・維持し続けていくことは重要な課題と認識しています。

かかる認識のもと、内部統制システムにより業務の適正を確保するとともに、2023年5月に策定したサステナビリティ中期計画では、「リスク管理の強化」を8つのマテリアリティ（重要課題）の一つに掲げ、あらためて優先して取り組むべきリスク（優先リスク）の特定やリスク管理を担う委員会を設置するなど、リスクマネジメント体制の構築と着実な運用に取り組んでいます。

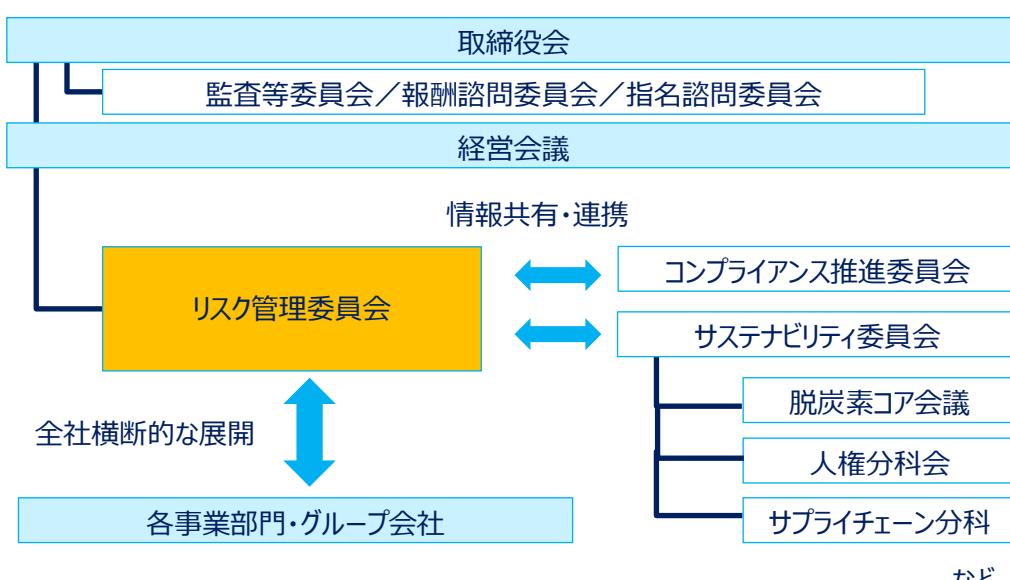
また、定期的に従業員に対する教育を実施し、リスク文化の浸透に努めています。

### 推進体制

日本空港ビルグループでは、リスクマネジメントの着実な運用を図るべく、代表取締役社長を委員長とし、全執行役員をメンバーとする「リスク管理委員会」を2023年度4月より設置しています。「リスク管理委員会」は、「サステナビリティ委員会」、「コンプライアンス委員会」、内部統制部門など、関連する委員会や部門と連携、協働することにより、リスクマネジメントをより確実なものとしています。リスク管理委員会は、

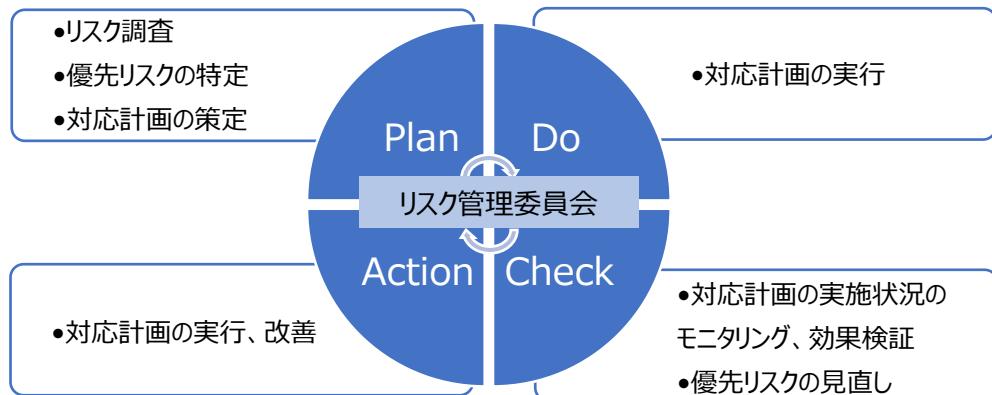
1. リスクマネジメントに関する取り組み全体の方針・方向性の検討、協議
2. 定期的なリスク調査の実施と優先して取り組むべきリスクの特定および改定
3. 優先して取り組むべきリスクに対する対策の確認と進捗の管理
4. その他のリスク管理において重要な事項

について審議します。より上位の方針等との整合が必要な場合には、経営トップ層での検討も経た後に、経営会議にて承認されます。その内容は、半期に一度取締役会に報告・審議され、その監督を受けています。



## リスクマネジメントの全体プロセス

以下の全体プロセスを年に一度実行し、進捗状況については半期に一度確認しています。



### 1. リスク調査の実施

- (1) 委員会事務局は、調査機関等が発行する最新リスク一覧、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・環境課題の動向を調査し、優先リスクへの対応状況を踏まえた上で、新たなリスク（エマージングリスク）として追加が必要な項目や修正・削除すべき項目など、リスク項目候補一覧を作成します。
- (2) 委員会事務局は、上記の情報とともに、各部門・グループ各社に対するアンケートや対面でのリスク調査を行い、優先リスク候補を抽出します。なお、当該リスク調査において、人権と環境については必須調査項目としており、人権デューデリジェンスにおける人権リスク調査、環境マネジメントにおける環境リスク調査を兼ねることとしています。

### 2. 優先リスクおよび年度計画の特定

- (1) リスク管理委員会は、優先リスク候補に対する、「影響の大きさ」「発生頻度・拡大の速度」の二軸評価を踏まえて審議を行い、優先リスクとすべき項目を特定します。
- (2) 優先リスクは、その態様により、「純粹リスク」と「戦略リスク」に大分類した上で、4つに中分類しています

大分類	4つの分類	リスクの性質
純粹リスク ※マイナス(損失)側にのみ変動するリスク ⇒業務の中で管理するリスク	① 危機管理（外的要因）	事業運営上、リスクの顕在化を抑止する必要のあるもので、ハード（施設設備）・ソフト（仕組み・計画）・ヒューマン（訓練）の対応策により影響の極小化を図るもの
	② 業務プロセス（内部要因）	
	③ 経営基盤（人財・財務）	構築が不十分の場合、それ自体がリスクになるもの
戦略リスク ※プラス(利益)/マイナス(損失)に変動するリスク ⇒経営戦略時に管理するリスク	④ 事業環境変化 (外部環境変化への 経営戦略対応)	リスクの顕在化が想定され、損失の防止もしくは機会の伸長（転換）が求められるリスクであり、個別対応に加え、経営計画などで戦略に反映していくことが求められるもの

### (3) 年度計画の決定

リスク管理委員会は、優先リスク候補および当該リスク主管部門による主な対応案について審議し、年度計画を策定します。各優先リスク項目は、その対応状況などにより、

新規 : 当該年度に初めて追加されたもの

更なる向上 : 目指す管理レベルに向けて取り組んでいるもの

継続実施 : 目指す管理レベルに達しており、その状態を維持するもの

に分類し、対応の進捗度合いを管理します。

新たなりiskについて、目指す管理レベルに到達するまで、「新規」ないし「更なる向上」項目として特に対応進捗を確認することとしています。

当該年度計画は経営会議における他の施策との整合性確認を経た後、取締役会に報告・審議され、その監督を受けます。

### 3. 優先リスクに対する対応の実行と進捗管理

優先リスクへの対応策については、リスク管理委員会において半期ごとに進捗確認を行い、適宜対応の修正・追加を行うこととし、その内容は経営会議、取締役会に報告され、その監督を受けます。

### 4. 発信・開示

リスク管理の全体プロセスおよび主な対応状況については、統合報告書および企業サイトにおいて、適時適切に開示・発信します。

## 2023 年度にあらためて特定した優先リスク 18 項目

### 1. 純粋リスク

(1) 危機管理 : ①テロ・破壊活動 ②自然災害（地震・異常気象） ③重大な感染症  
④サイバーセキュリティ対策不備

(2) 業務プロセス : ⑤商品管理不備（食の安全・過剰在庫）  
⑥サプライチェーンマネジメントの不備

(3) 経営基盤 : ⑦人財不足・育成不足・エンゲージメント低下 ⑧グループガバナンスの不足  
⑨DEI 推進・人権尊重の不足 ⑩財務制限条項抵触 ⑪同意なき買収

### 2. 戰略リスク

(1) 事業環境変化 : ⑫環境課題への対応 ⑬行動様式変化・技術革新への対応  
⑭政策（公的規制）の変更 ⑮新規事業・買収・設備投資の実施  
⑯市況の急激・大幅な変動 ⑰売上構成多様化（航空依存緩和）  
⑱国際情勢の変化

### <2023 年度リスク管理委員会開催状況>

4月 19 日 リスク項目の中分類設定および年度計画の策定

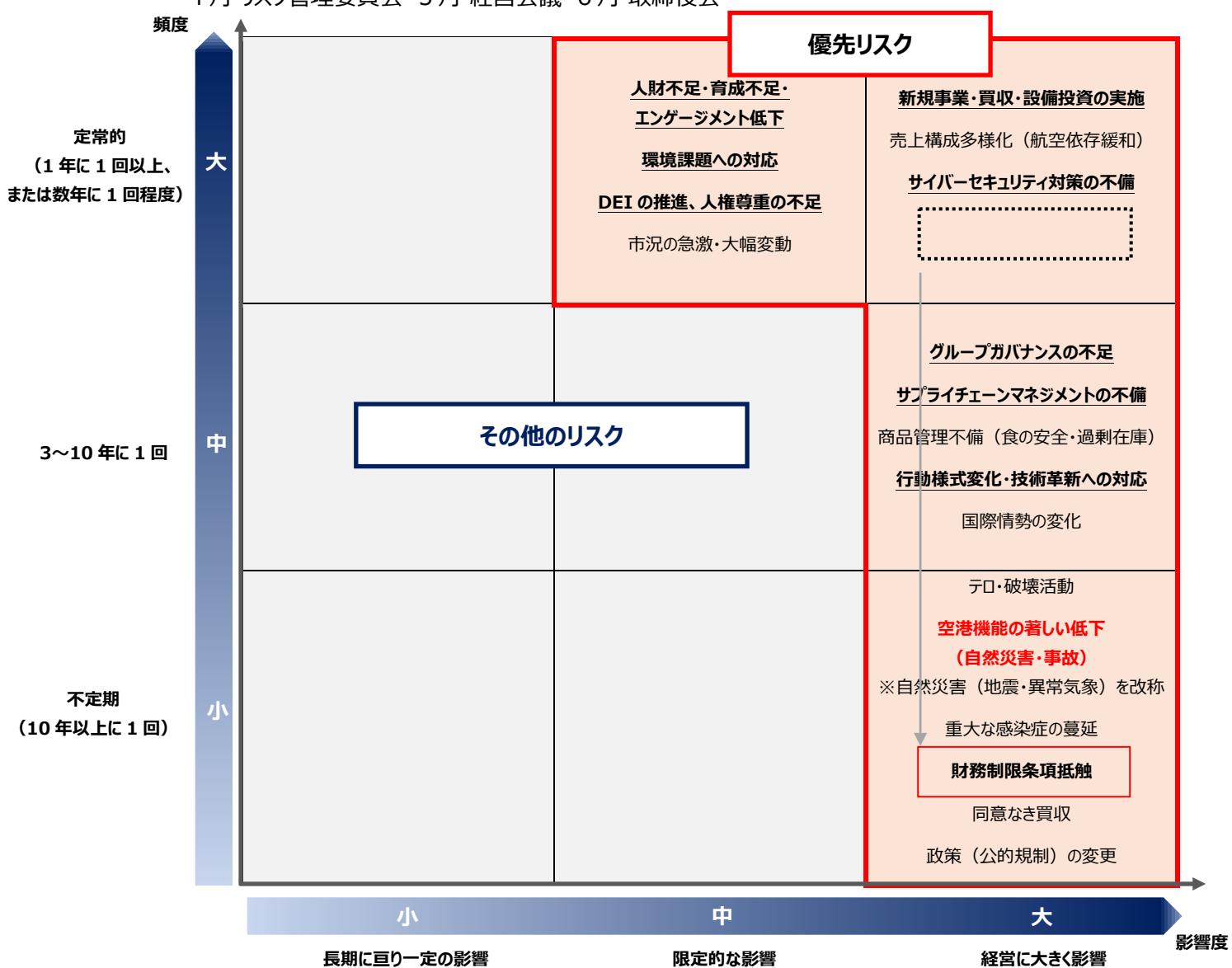
11月 1 日 対応のステータス設定および上期進捗確認

計 2 回開催

## 2024 年度 優先リスクの更新・特定

- 2024 年度を迎えるにあたりリスク調査を実施した結果、2023 年度にあらためて特定した 18 項目の優先リスクに追加する項目はないことを確認しました。ただし、2024 年 1 月 2 日羽田空港で発生した航空機衝突事故による空港機能の著しい低下を踏まえ、同様の結果を引き起こす「自然災害（地震・異常気象）」と統合し、「**空港機能の著しい低下（自然災害・事故）**」に項目名を変更しました。また、2023 年度決算において連続赤字を脱し黒字化したことから、「財務制限事項への抵触」のリスクを引き下げた上で引き続き優先リスクとしています。
- 一定のリスク管理レベルに到達するために、引き続き更なる向上が必要とした**8 項目**（下図下線項目）については、特に対応を強化した取り組みを推進することとしています。
- 審議・決定の経緯

4 月 リスク管理委員会 5 月 経営会議 6 月 取締役会



## 優先リスクと主な対応状況

現在の優先リスク 18 項目に対するこれまでの対応概況は以下のとおり。

大分類	中分類	優先リスク	ステータス	対応概況
純粹 リスク	危機管理 (外的要因)	テロ・破壊活動	継続実施	画像解析カメラ導入検討など各種対応策を継続実施
		空港機能の著しい低下 (自然災害・事故)	継続実施	長期修繕計画や BCP 更新、訓練実施および規程対応を継続中
		重大な感染症の蔓延	継続実施	非接触対策や感染予防強化、既存対応策を継続実施
		サイバーセキュリティ対策不備	更なる向上	IT-BCP 可視化結果を踏まえ、サイバー対策強化を段階的に推進
	業務プロセス (内部要因)	商品管理不備 (食の安全・過剰在庫)	継続実施	衛生対策強化、危機管理策作成、在庫管理推進
		サプライチェーンマネジメントの不備	更なる向上	サステナブル調達推進とサプライチェーンマネジメントの高度化
	経営基盤 (人財・財務)	人財不足・育成不足・エンゲージメント低下	更なる向上	積極採用や待遇改善で人手不足解消と生産性向上を推進、従業員エンゲージメントサーベイの実施
		グループガバナンスの不足	更なる向上	コンプライアンス基本指針を拡充し、全社的な周知を徹底
		DEI 推進・人権尊重の不足	更なる向上	DEI 推進や人権調査強化、従業員の安心と業務の質向上のため「カスタマーハラスマントに対する方針」の策定及びスタッフ教育の実施
		財務制限条項抵触	継続実施	中期計画進捗管理と財務状況の継続的確認
		同意なき買収	継続実施	対応の在り方などの検討
戦略 リスク	事業環境変化 (外部環境変化への経営戦略対応)	環境課題への対応	更なる向上	環境 KPI の進捗管理、適切な情報発信のため統合報告発行
		行動様式変化・技術革新への対応	更なる向上	非接触技術導入とデジタル活用で業務効率化推進
		政策（公的規制）の変更	継続実施	行政動向注視と TAM 推進、航空保安強化に注力
		新規事業・買収・設備投資の実施	更なる向上	資本コスト基準の事業評価手法導入を推進
		市況の急激・大幅変動	継続実施	市況変動対応と在庫負担軽減策を継続実施
		売上構成多様化 (航空依存緩和)	継続実施	中期計画進捗管理と旅客依存しない収益拡大を推進
		国際情勢の変化	継続実施	国際情勢を注視し、需要予測と安全情報収集を推進

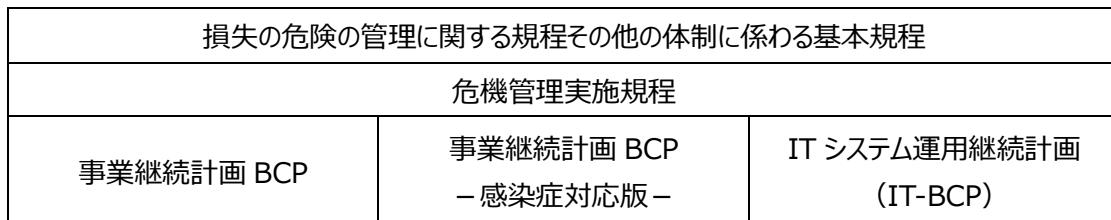
### 純粹リスクにおける新たなリスク対応の更なる向上に向けた取り組み状況について

## 1. 事業継続計画（危機管理全般）

公共性の高い旅客ターミナル運営において重要な、事業の継続と安定的な発展を確保することを目的とした「損失の危険の管理に関する規程その他の体制に係わる基本規程」のもと、事業運営上における危機を具体的に想定し、その基本的な対応策を「危機管理実施規程」として定めています。

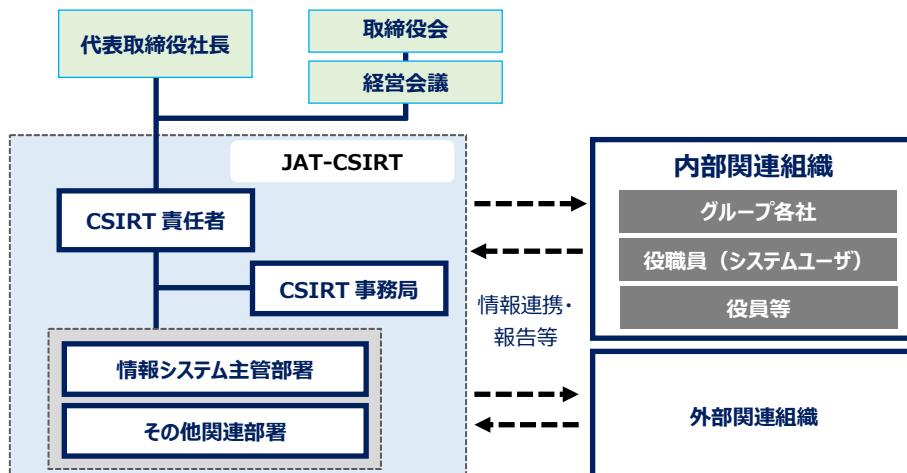
また、対象となる事案のうち、災害等による事業中断が発生した場合の通常業務以外の応急業務を定めた「事業継続計画 BCP」、新型コロナ感染症のような感染拡大により事業中断が発生した場合の通常業務以外の応急業務を定めた「事業継続計画 BCP－感染症対応版－」、情報システムが中断または途絶して影響を及ぼすような非常事態が発生した際、情報システムの利用に係る業務影響を最小限に抑えるために定めた「IT システム運用継続計画」を制定しており、教育・訓練を実施しています。

## 〈体系図〉



## 2. サイバーセキュリティ対応

当社グループは、DX 戦略に基づきさまざまなデータ収集や利活用を推進しており、それに伴いサイバー攻撃時のリスク増大が懸念されます。旅客ターミナル運用への重大な影響の回避は社会的な責務であり、デジタル事業推進室担当役員を責任者とし、IT-BCP に基づく外部監査の結果を踏まえ、戦略・組織・技術・有事対応の各領域において課題と認識した項目について、優先順位を定めて対応を進めています。24 時間 365 日の常駐監視体制による安定した IT システム稼働に加え、有事については、IT-BCP に基づき、速やかな初動対応の実施や CSIRT（サイバーセキュリティに関わる全社的対応体制）を立ち上げ迅速な復旧に努めることとしています。従業員に対する攻撃メールを模擬したセキュリティ教育・啓発の他、内閣府や警視庁が主催するインシデント対応訓練にも参加しています。これらの対応に対する内部監査も実施し、提言を対応に活かすなど PDCA サイクルで管理されています。



### 3. サプライチェーンマネジメントの強化

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の下に、サステナビリティ推進、総務人事、その他各事業部門の担当役員で構成するサプライチェーン分科会を設置し、サプライヤーに対する ESG プログラムを推進するなど、サプライチェーンマネジメントの強化を図っています。

詳細は、「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」

([https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/social/supply\\_chain\\_management\\_initiatives.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/social/supply_chain_management_initiatives.pdf)) をご参照ください。

### 4. 人財不足・育成不足・エンゲージメント低下への対応

人財育成方針として「**自ら考え挑戦する人財**」の活躍を掲げ、人財の採用・育成に取り組んでいます。また、2024 年度から従業員エンゲージメントサーベイを実施し、従業員の考え方を把握してエンゲージメント向上を図るとともに、人財施策の効果を PDCA サイクルで管理することとしています。

詳細は、「日本空港ビルグループにおける人的資本経営に関する取り組み」

([https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/en/sustainability/human\\_capital\\_management\\_initiatives.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/en/sustainability/human_capital_management_initiatives.pdf)) をご参照ください。

### 5. DEI の推進・人権尊重の推進

社内環境整備方針として**多様な人財が互いを高め合う企業風土**を掲げ、多様性を尊重する文化を創るとともに、人権デューデリジェンスの実施等を通じて人権尊重に取り組んでいます。

詳細は、「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」([https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human\\_rights\\_Initiatives.pdf](https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/files/sustainability/human_rights_Initiatives.pdf)) をご参照ください。

### 6. グループガバナンスの強化

グループ内部統制整備・運用状況の PDCA サイクルを推進するとともに、2024 年度には、2005 年に制定された「コンプライアンス基本指針」における「行動規範」を全面更新するとともに、グループ会社全社員への浸透の徹底を図っています。

コンプライアンス体制確立の取り組みについての詳細は、「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>) をご参照ください。

以上