

# 中期経営計画の全体像

訪日外国人旅行者数6,000万人の政府目標やCO<sub>2</sub>の削減目標が掲げられる2030年と、旅客数がコロナ禍前水準に回復すると予想される2025年をマイルストーンとして設定し、2030年の目指す姿からバックキャストして、本計画を策定しました。

最大の成長ドライブである「空港事業の成長」と、その実現に向けた「再成長土台の確立」・「収益基盤の拡大」を高度かつ効率的に推進するため、「サステナビリティ」を戦略推進の中核に位置づけ、財務戦略、DX、組織・人財・ガバナンスの「経営基盤の強化」に取り組むことで、コロナ禍前の計画水準を超える収益拡大を目指しています。

2024年度は、訪日外国人旅行者数が過去最高となり、日本人のアウトバウンドや国内線旅客数においても着実な回復が続きました。羽田空港の旅客数は年度を通して堅調に推移し、国内線は前年を上回り、コロナ影響前の2019年(暦年)対比で9割超の水準となりました。国際線は、過去最高だった前年を約2割上回りました。

一方で、外部環境の変化などにより、2025年の旅客数予想は計画策定期の想定を下回る見通しであり、加えて、物価上昇に伴い人件費や各種費用が増加していますが、好調な商品売上高や商業エリアのリニューアル、事務室誘致により家賃収入などでも増収を図り、2025年度の当期純利益は、目標の200億円を上回る245億円を予想しています。

資本コスト経営を強化し、長期ビジョンの実現に向けて中期経営計画を着実に遂行してまいります。

## 中期経営計画2020

羽田発着枠拡大に伴う  
国際化投資の実行

内際一体運営の高度化  
TIATの連結子会社化

## コロナ禍の学び

- 柔軟性と効率性を追求したターミナル運営
- コストマネジメントの強化・徹底
- 収益の多元化推進

## 増資の実行

- 将来のターミナル整備資金の確保
- コロナ長期化に備えた財務基盤強化

DX・新技術活用による改善・革新

## 中期経営計画

[ 2022~2025年度 ]



## 収益基盤の強化

P.31

## サステナビリティの推進

持続可能性を追求 P.25

- 持続的な当社グループの成長
- 持続可能な社会の実現

## 経営基盤の強化

P.41

組織・人財・ガバナンス

財務戦略

2016-2020

2021

コロナ禍

2022-2025

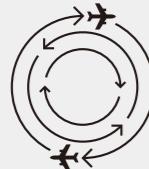
旅客数の回復

-2030

訪日外国人旅行者数6,000万人 / SDGsゴール

### 改革・イノベーション 変える

最適化



### 再成長土台の確立

#### コロナ禍の抜本的な見直しの成果発揮

コロナ禍の学びを踏まえ、非対面・非接触サービスの拡充やコスト削減の実現などに取り組み、DXやロボットなど新しい技術を活用することで、行動様式の変化への対応と効率的な運営の確立を進めています。

- 旅客回復状況に適合したターミナル運営
- コスト削減のリバウンド抑制
- 不動産事業の安定収益確立
- 生活様式・行動様式の変化への対応

### 成長・進化 伸ばす

成長ドライブ



### 空港事業の成長

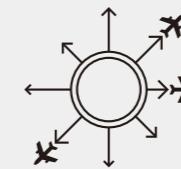
#### 将来の航空需要の取り込み

訪日外国人旅行者数6,000万人の政府目標など、最大の成長ドライブである空港事業においては、将来の航空需要を取り込むための投資計画を着実に推進し、利用者利便の向上など空港インフラとして、ターミナル機能の強化を進めています。

- オペレーション・エクセレンスの実現
- T1国際化/T1-T2接続
- サテライト整備・アクセス対策
- 物販・飲食・サービス事業の拡充

### 挑戦・チャレンジ 拡げる

価値創造



### 収益基盤の拡大

#### 新たな領域での事業展開による収益基盤拡大

コロナ禍における航空需要急減という経験も踏まえ、航空旅客のみに依存しない事業の構築を目指すとともに、長年培ってきた経験を踏まえた新たな羽田の価値・可能性を追求し、新規事業/ノウハウ事業への取り組みを進め、収益基盤の強化を図っていきます。

- 羽田の価値の活用
- 高い付加価値を求めるターゲット顧客対応
- 空港コンサルティング事業の収益化
- 旅客に依存しない収益確立

## 長期ビジョン

# To Be a World Best Airport

～世界で最も評価される空港、すべてのステークホルダーの満足の追求～

空港のリーディングカンパニー

## 2030年の目指す姿

日本を代表する空港・日本の空の玄関口として、  
【ベスト・モデル】を創り出し、  
世界から評価される存在となること

### ～ 人も環境にもやさしい先進的空港2030～

- 世界唯一の“おもてなし”
- 安全・安心な空港
- 快適な旅～ストレスフリー～
- エコエアポート

すべてのステークホルダーの  
皆さまから信頼される  
空港ターミナル会社

## 中計KPIと2024年度実績

指標分類	指標	2024年度実績
収益性(総合)	連結当期純利益 200億円以上	274億7千万円
収益性	コスト削減額 25億円	順調に進捗
効率性	ROA(EBITDA) 12%以上	14.3%
安定性	自己資本比率 40%台への回復	39.9%
株主還元	配当性向 30%以上	30.5%
空港評価	SKYTRAX評価順位 World's Best Airports TOP3	第3位

# 収益基盤戦略／施設管理運営業

## 2025年に 目指す姿

2030年の訪日外国人旅行者数の増加を見据え、空港インフラとしての機能強化を推進。不採算区画見直しとリノベーションで収益性の向上と顧客体験価値の創出を両立させるとともに、DXとターミナル運営のオペレーション改革を通じてコストを最適化しつつ運営品質の向上も図り、売上高1,100億円超の達成と持続的な成長を目指す。

施設管理運営業は、旅客ターミナルの建設から管理・運営まで一貫して空港全体の価値創造を支える高品質なサービス提供と収益拡大の両立を追求しています。2030年の訪日外国人旅行者数6,000万人時代を見据えた空港機能の強化を推進し、当社事業の中核を担っています。2024年度は、インバウンド需要の力強い回復を背景に旅客数が大幅に増加し、営業収益1,055億円(前期比15.0%増)と大きく伸長し、大幅な増収増益を達成しました。施設面では、第2ターミナル北側サテライト接続施設の増設をはじめ継続的なサービス品質改善の取り組みや、ターミナル運営に関わる多くのパートナーとの共創により羽田空港は11年連続となる「5スター・エアポート」に認定されました。

当初の2025年度売上高目標1,100億円を超える収益拡大に向けて、羽田空港の資産価値の最大化を目指します。その実現のため、効率性と付加価値の両立として、不採算区画の見直しや収益性の高いエリアへのリノベーションを進め、顧客体験価値を創出する空間とサービスを提供します。また、清掃ロボットやAI等の先進技術導入によるDXとオペレーション改革でコストを最適化し、運営品質の向上も両立させます。さらに、省エネ・再エネ導入、水素エネルギー活用によりCO<sub>2</sub>排出量削減を推進するなどのサステナビリティ経営を推進し、エンゲージメント向上を通じて「人の力」を最大化する人的資本強化にも注力し、すべてのお客さまにとって安全・安心で快適な空港運営を通じて、持続的な成長を図ってまいります。

代表取締役専務執行役員 小山 陽子



## 2024年度の振り返り

2024年度の施設管理運営業は、羽田空港の旅客数回復を背景に、営業収益1,089億円(前期比14.8%増)、営業利益195億円(同9.0%増)と大幅な増収増益を達成しました。業績好調の要因は、国内景気の回復と訪日外国人旅行者数が過去最高を更新したことによる旅客数の大幅増加です。収益面では、事務室や店舗の賃貸事業収入の増加、国際線旅客取扱施設利用料の伸長に加え、新たなニーズに対するサービスの事業化などに取り組み、収益拡大を実現しました。費用面では物価上昇によるターミナル維持管理コストが増加しましたが、省エネルギーやIT技術活用によるコスト抑制にも取り組みました。2025年3月には、第2ターミナル北側サテライトと本館施設を

接続し新たに3ヶ所の固定搭乗施設を増設、バスでの移動が解消されたことでお客様の利便性向上と定時運航率改善を図りました。ターミナル内の移動において、新たな顧客体験としての価値創造を目指し、自動走行モビリティ「iino」の導入にも取り組みました。安全・快適な空港環境維持に向けては、空調・照明設備の省エネ対応、施設・搬送設備の耐震化、防犯設備の更新等を推進し、第1ターミナル北側サテライト建設工事も計画通り進行しています。これらの取り組みが評価され、羽田空港は11年連続で「5スター・エアポート」認定を受け、世界最高水準のサービス品質を維持しています。



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、ロボット等)の積極的導入などのテクノロジー活用による高いサービスレベル
・世界に認められる空港運営の専門性、国際線と国内線の効率的運用
・高水準な空港安全管理及び衛生管理
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・機能性を高めた旅客ターミナルの継続的な改善と拡張
・旅客需要に柔軟に対応してきた施設整備ノウハウ
事業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、テナントとの長期にわたる強固な関係構築
効率的な資源活用
・エネルギー・水資源を効率的に利用した持続可能な旅客ターミナル運営

外部環境(リスクと機会)
国内線市場の縮小と行動様式の変化
・人口減少と少子高齢化による国内市場の縮小に直面しています。さらに、新型コロナウイルスの影響で旅客動向が大きく変わりました。コロナ禍を経て働き方も変化し、オフィス需要も変わったため、施設管理運営でも柔軟な対応が必要です。
国際線旅客数増加と技術革新
・国際線旅客数の増加が新たな収益機会と考えています。この機会を活かすため、運輸業界は「新型交通システムへの対応」と「次世代モビリティの研究」に注力しています。空港としても「スマートエアポートへの変貌」が進んでおり、技術革新への適応が成長に不可欠です。
サステナビリティ経営の重要性
・サステナビリティ経営への移行も急務です。特に国際線旅客は環境問題に敏感であり、サステナブルな運営が信頼と評価を大きく左右します。これは環境保護だけでなく、社会課題解決の観点からも欠かせません。

## 目標達成に向けて

中期経営計画の目標である「高品質と利益向上の両立」を着実に推進しています。旅客数の回復は、収益機会として捉える一方、コスト上昇への対応が利益確保の鍵となります。収益面では、空港内商業施設や広告スペースの収益最大化を図るとともに、PSFC(旅客施設使用料)や賃料の価格改定を進め、安定的な収益基盤を固めます。さらに、「感動」や「心地よさ」を提供する空間づくりを研究する「terminal.0 HANEDA」での成果を羽田空港に実装し、空港全体の体験価値を高めます。コスト面では、DXを活用した施設運営改革を推進します。清掃ロボットや混雑予測AIによる人員配置の最適化、エネルギー管理システム導入による電力・水道使用量削減などにより、運営コスト抑制と業務品質向上を両立してまいります。

「人の力」を源泉とする当社の価値創造において、施設管理部門の

人的資本強化は不可欠です。待遇改善やエンゲージメント向上策を通じて現場力を最大限に引き出し、ボトムアップ型の改善提案制度を積極的に活用し、組織全体の信頼と共創の文化を醸成します。短期的な収支改善に留まらず、持続的成長に向けた投資も計画的に実行します。発着枠の制約がある中でも成長を実現するため、将来の航空需要増を見据えた第1ターミナル・北側サテライトの新設など、インフラ機能強化は、将来のキャッシュフロー創出の重要な戦略投資と位置づけています。これらの事業戦略は、サステナビリティを経営の根幹に置いて推進していきます。環境課題への対応やユニバーサルデザインの追求は、事業リスクを低減し、ブランド価値を向上させ、長期的な企業価値向上に不可欠な要素です。今後も、これらの取り組みを通じ企業価値の向上を図っていきます。

大項目	課題
収益向上とコスト管理	<p>コスト増加への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・維持管理費、人件費、委託費、建設費など、あらゆるコストが増加</li> </ul> <p>収益基盤の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト増を補う増収策の実行と、商業エリアの活性化が急務</li> </ul>
オペレーションとDX	<p>オペレーション品質の維持・向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・T2北側サテライト接続部供用開始後の高品質な運用体制の確立</li> </ul>
将来に向けた機能強化	<p>インフラ整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・将来の航空需要増に対応するためのキャパシティ拡大と機能強化</li> </ul>
サステナビリティと外部評価	<p>環境負荷の低減</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CO<sub>2</sub>排出量削減目標(▲46%)達成に向けた取り組み</li> </ul> <p>SKYTRAX高評価の維持・向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・すべてのお客さまにとって快適な空港であり続ける必要性</li> </ul>

具体的な取り組み・今後の見通し
効率化によるコスト吸収
・警備ロボット、AIチャットボット等の導入による省人化
・生産性向上・空港全体の情報を一元管理し最適化する「トータル・エアポート・マネジメント」を推進
増収施策の実行
・国内線PSFCや各種賃料(管理費、ホテル家賃など)の価格改定
・コンセプト再構築による商業施設のリニューアルやテナント誘致強化
PDCAサイクルの実践
・関係事業者と協力し、運用状況を常に確認・改善
・DXの推進(人流分析や需要予測システムの構築によるデータ活用)
ターミナル増改築の着実な推進
・T1北側サテライト新設工事(2026年7月末竣工予定)
・JR東日本「羽田空港アクセス線」との接続連携を検討
脱炭素・循環型社会への貢献
・省エネ(AIスマート空調など)、再エネ導入を推進
・廃棄物リサイクル率の向上、資源循環システムの構築
ユニバーサルデザインの推進
・自動運転車椅子、電動カート等の活用
・継続的な改善活動により「5スター・エアポート」などを維持

# 持続的な成長を支える 空港機能の強化と 利便性向上

～人にも環境にもやさしい先進的空港を目指して～

将来の需要を見据え、第2ターミナルの機能強化を実施。

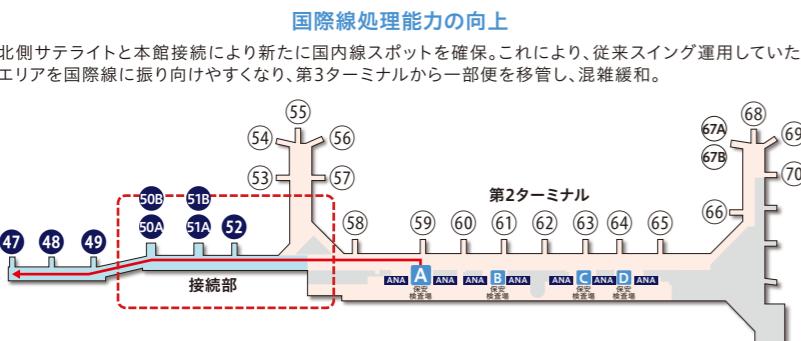
増加する旅客需要への処理能力を高めつつ、空港運営のDX化も推進。

これにより、収益機会の最大化と持続的な成長基盤の構築を目指します。

## 第2ターミナル 北側サテライトー本館接続

将来の航空需要拡大を見据えた重要な戦略的投資として、2025年3月19日に第2ターミナルの北側サテライトと本館を結ぶ接続施設を供用開始いたしました。この接続によって新たに3か所の固定搭乗橋を設け、そのうち2か所は小型機2機に対応するマルチスポットとし、最大5スポット分の国内線キャパシティを確保しました。このスポットの増設は、旅客動線の最適化と定時運航率の向上につながるとともに、従来スイング運用していたエリアを国際線へ振り向けやすくなることで、第3ターミナルの混雑緩和と国際線全体の処理能力向上にも貢献します。

お客様にとって、これまで分離されていたサテライトへのバス移動が不要となり、天候にも左右されない、より安全で快適な歩行者動線が確立されました。また、拡張されたコンコース内の長い移動距離の負担を軽減するため、日本では初となる複数人乗り自動走行モビリティ「iino」を導入し、先進的な空港としての体験価値を創出しました。加えて、保安検査後のエリアには、ご出発前の多様なニーズにお応えするコンビニエンスストアや、ゆったりとお食事を楽しめる飲食店といった商業施設を新たに展開しました。これらの取り組みにより、お客様の快適性向上と空港運営の効率化を実現し、更なる成長に向けた基盤を構築してまいります。



## これまでの課題

羽田空港では、急速に回復するインバウンド需要により、第3ターミナルの国際線キャパシティがひっ迫していました。また、第2ターミナルでは国内線と国際線のスポットを柔軟に切り替えるスイング運用により、国内線・国際線の両方の需要に対応しておりました。北側サテライトは、ターミナル本館の物理的な増築制約により離れた場所に建設されたため、お客さまにはバスで移動していただきており、時間的・身体的なご負担をおかけしていました。さらに、ランプバスの運行においては、搭乗者数や運行状況など複雑かつ変動の大きい要素の調整を、人の経験や判断に頼って行っていたため、特に繁忙時間帯に遅延が発生することが課題となっていました。

これらの状況は、定時運航率への影響、機会損失や運用コストの増加などにつながっていました。

### 国際線キャパシティのひっ迫

インバウンド回復に伴い、T3国際線の混雑が深刻化。

### 国内線利用者の時間的・身体的負担

北側サテライトの新設に伴うバス移動が、お客さまの時間的・身体的負担を増大させている。

### 内際スイング運用

T2の国内線・国際線スイング運用により、国際線スポットとして十分に活用できない。

### ランプバス運用の非効率性

繁忙時間帯やダイヤ乱れ時におけるランプバス配車の非効率性と、それに伴う遅延の発生。

## 機会損失による収益機会の逸失や、非効率な運営に伴うコスト増を招き、収益性に悪影響

## 課題の解決

施設投資とDX化というハード・ソフト両面から複合的にアプローチすることで、経営課題の解決を図っています。北側サテライト接続により国際線の処理能力が向上し、空港機能全体が強化されることで、回復・増大する航空需要にも円滑に対応できるようになってきました。また、本館とサテライトが接続されたことにより、ターミナル間の連絡バス移動が不要となり、お客さまの物理的・心理的な負担が軽減されました。これにより生まれた時間を、お買い物やお食事などに充てていただくことで、空港滞在価値の向上にもつながっています。加えて、「RBAS(アルバス)」によるランプバス運用の効率化は、お客さまの待ち時間の緩和に寄与するとともに、空港全体の運用コスト削減にも貢献しています。今後もこうしたハード・ソフト両面での取り組みを継続的に改善・向上させることで、強固な経営基盤を構築し、企業価値の更なる創出を目指してまいります。

### 空港機能の強化

国際線の処理能力が向上し、インバウンド回復に伴う航空需要の増加に対応。

### 利便性の向上

バス待ちなどの物理的・心理的負担を解消し、スムーズで快適な空港体験を実現。これにより生まれた時間を、お買い物やお食事など、お客さまが自由に使える豊かな時間へと転換。

### 収益性の向上

增收効果:キャパシティ増による受入れ、旅客数の増加、及び滞在時間の増加に伴う店舗売上の向上。

コスト削減:効率的なランプ運用による人件費や燃料費などの運用コストの削減。

## RBAS(アルバス) × 情報データ連携 = 最適配車

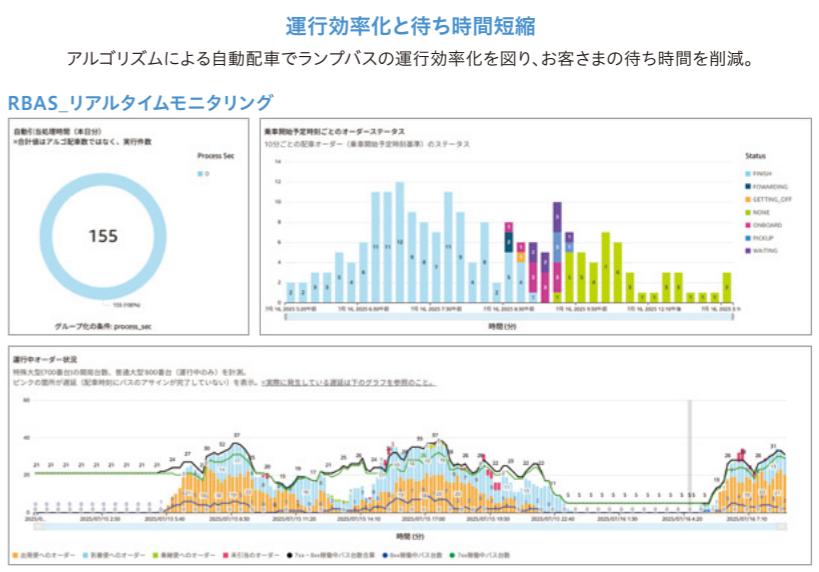
羽田空港における定時運航率の向上を目的として、航空会社や東京空港交通株式会社と連携し、2024年4月から空港内を走行するランプバスの配車システム「RBAS(アルバス: Ramp Bus Allocation System)」を導入しています。



ランプバスの配車は、航空機の搭乗人数や運航状況、風向きによる滑走路の運用状況など、さまざまな情報を把握した上で行うため、繁忙時間帯や航空機の運航の乱れが生じた際に遅延が発生していました。「RBAS」の導入によりこれらの情報がデータとして連携され、アルゴリズムによる自動配車で、ランプバスの運行効率が大幅に向上しました。その結果、繁忙期における1日平均のランプバスの遅延便数は19便から1便\*へと大きく減少しています。

また、システム導入効果を更に高めるため、関係者が定期的に一堂に会し、遅延分析や設定ルールの順守状況などを確認する会議も実施しています。

\* 2024年夏季繁忙期と2025年GW繁忙期における1日あたりの平均遅延便数の比較



# 収益基盤戦略／物品販売業・飲食業

## 2025年に 目指す姿

戦略的な店舗再編と羽田限定商品の強化で「高付加価値リテール」を推進。DXによるオペレーション最適化と併せ「旅の目的地」を創出し、売上高1800億円超(物品販売及び飲食)という高みを目指す。



物品販売業・飲食業は、収益に大きく貢献する主要事業です。私たちは、空港をご利用になるお客様に質の高い商品・サービスを提供するとともに、羽田空港ならではの特別な「価値」を創出することで、持続的な成長を目指しております。

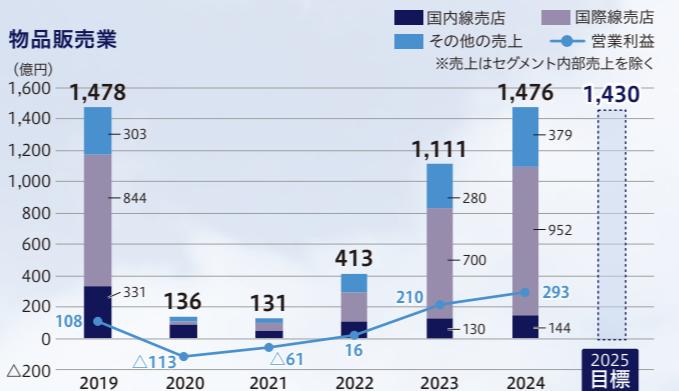
2024年度は、国際線旅客の力強い回復を的確に捉え、物品販売業の売上高は1,476億円、飲食業は167億円に達し、中期経営計画の利益目標を1年前倒しで達成するなど、期待を上回る成果を上げることができました。下期には円高やインバウンド旅客の購買意欲の低下で免税店の売れ行きが鈍化したものの、多様な顧客ニーズに対応した柔軟なMD展開が奏功し、年間を通じて高い収益水準を維持しました。

今後も旺盛なインバウンド需要を着実に取り込むため、店舗の戦略的な再配置や羽田限定商品の強化といった「高付加価値リテールへの変革」を推進し、購買単価と購買率の向上を図ります。併せて、コスト上昇局面においても、DXを活用した在庫管理の高度化などオペレーションを最適化し、収益性を追求してまいります。これら事業戦略の両輪で、変化する環境に迅速に対応できる強固な事業基盤を構築し、企業価値の更なる向上に努めてまいります。

取締役専務執行役員 藤野 威

## 2024年度の振り返り

2024年度業績では、物品販売業と飲食業が大きく貢献しました。主に国際線旅客の増加に牽引され、業績は好調に推移。物品販売業は通年で堅調に推移し、特に上期の免税売上が大幅に伸長しました。その結果、連結営業利益・経常利益は2年連続で過去最高を更新し、中期経営計画の目標を1年前倒しで達成しています。セグメント別では、物品販売業の売上高は1,476億円(前期比32.8%増)、飲食業は167億円(同14.0%増)。営業利益は物品販売業が293億円(同39.4%増)、飲食業が5億円(同790.0%増)と大幅増益を記録しました。物品販売業の増収要因は、国内線旅客数の増加や施策による購買単価上昇、さらに国際線旅客数の増加、特に上期の免税店での購買率・購買単価上昇やJapan Duty Free GINZAの売上伸長による国際線売店売上(同36.0%増)の増加です。免税店売上(取扱高)は過去最高を更新しましたが、下期は円高や購買意欲の低下で売れ行きが鈍化しました。飲食業では、旅客数の増加に加え、休業・時短営業から通常営業へ復帰した店舗の寄与や機内食売上の増加が売上を押し上げました。人件費や食材価格は上昇したものの、コスト抑制に努めた結果、大幅な増益を達成。これらにより、両セグメントは連結業績に大きく寄与しました。



	FY2024 上期	FY2024 下期	FY2024 通期	FY2023 通期	増減率
免税店売上*	564億円	521億円	1,085億円	814億円	33%
国際線旅客数	1,116万人	1,175万人	2,292万人	1,909万人	20%
購買客数(万人)	333万人	342万人	676万人	532万人	27%
購買単価	16,900円	15,200円	16,000円	15,300円	5%
購買率	29.9%	29.1%	29.5%	27.9%	+1.6pt

\* 消化仕入などの収益から仕入額を差し引く前の取扱高を示しています。



## 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構成とサービス展開
- ・免税店運営のパイオニアとして蓄積されたノウハウ
- ・空港特有の多様なお客様に対応するスキルを持つスタッフ

### 広範な顧客基盤と顧客接点

- ・年間8,000万人が利用するターミナルにおける直営店舗の展開
- ・リアル店舗と連動したECサイトの構築
- ・効率的な空港商品受け取りサービス

### ステークホルダーとの連携強化

- ・世界・日本各地の取引先、自治体等とのネットワークの構築
- ・ECサイト、SNS、アプリなどにおけるタッチポイントの構築
- ・航空会社などと協力した地域産品の魅力発信

## 外部環境(リスクと機会)

### 市場環境の変化

- ・人口減少と少子高齢化による国内市場の縮小に加えて、リモートワークの普及が進んだことにより、客層・単価等、消費動向が変化しており、顧客ニーズの把握、柔軟な対応が求められます。
- ・市中におけるTAXフリーショップ(消費税免税店)の増加は、デューティーフリー制度(空港型免税店)の価格優位性に影響すると認識しております。

### 運営コストの上昇

- ・エネルギーコストをはじめ、全国的な仕入・調達コスト等が上昇していることから、収益性の改善や業務効率化に取り組む必要があると認識しております。

### 新たな顧客体験価値の追求

- ・今後、増加が見込まれるインバウンド旅客に向けて、羽田空港という「場」を活用したプロモーション展開をすることで、中長期的な需要の創出につながると認識しております。
- ・「スマートエアポート」の推進により、空港到着から、搭乗までの時間短縮が想定されるため、新たな価値・サービスを創出する必要があります。

## 目標達成に向けて

旺盛なインバウンド需要を確実に取り込み、物品販売業・飲食業の持続的な成長を実現するため、実店舗における「体験価値の最大化」を追求します。顧客ニーズの多様化や消費動向の変化に対応し、旅客一人ひとりの満足度を高めることで、収益機会の最大化を図ります。

その実現に向け主要エリアである第3ターミナルの免税店や、国内線の玄関口である第1ターミナルマーケットプレイスの店舗リニューアルを着実に推進します。ここでしか手に入らないオリジナル商品や、旅の記念となる高感度な商品の展開を強化

します。

また、利便性の高い予約販売の拡充や、有力ブランドとの連携による限定的な取り組みを通じ、購買意欲を刺激します。これら施策を効果的に展開するため、デジタルマーケティングの活用により羽田ならではの独自性を伴った質の高いサービスを提供します。

これらの取り組みにより、単なる通過点ではない「旅の目的地」として選ばれる商業空間を創出し、収益性の高い強固な事業基盤を構築することで、企業価値の向上に繋げてまいります。

## 大項目

## 課題

## 具体的な取り組み・今後の見通し

### 収益最大化と顧客体験価値の向上

#### 高付加価値リテールへの変革

- ・旅客数に依存したビジネスモデルから脱却し、顧客一人当たりの価値を最大化することで、持続的な収益成長を実現

### オペレーションの最適化とDX

#### 筋肉質な収益構造への改革

- ・コスト上昇分を吸収し、さらに高い収益性を生み出す運営体制を構築するため、効率化とDXによる生産性向上が急務

### サステナビリティと外部評価

#### 「選ばれる企業」となるためのESG経営実践

- ・サステナビリティへの取り組みを事業戦略と一体化させ、顧客や社会からの信頼を獲得し、非財務価値の向上を通じて企業価値を高める

### 店舗の魅力向上

- ・国際線でのハイブランド誘致・再配置、国内線でのT1マーケットプレイスのリニューアルを推進

### 商品力強化

- ・羽田限定オリジナル商品の開発を強化し、購買単価向上と原価低減を両立

### 省人化

- ・セルフレジや販売ロボット等の技術導入を検討し、ローコスト運営を目指す

### 在庫最適化

- ・DX活用による在庫管理の高度化と、滞留在庫の削減を推進する

### エシカル商品

- ・直営店舗におけるエシカル商品の展開を拡大する

### サプライチェーン

- ・サステナブル調達ガイドラインに基づき、取引先との連携を強化する

# 顧客価値最大化による持続的成長の実現

商業施設の再編やDX推進により、変化する顧客ニーズに応える新たな価値を提供。空港全体の魅力を高め、企業の持続的な成長を実現していきます。

## 商業施設の戦略的再編

新規顧客層の獲得と購買単価向上に向け、私たちは商業施設の戦略的な再編を推進しています。その一環として2025年2月、大切なシーンのギフトに「特別感」や「新しさ」を求めるお客様のニーズに応えるため、「HANEDA STAR & LUXE」を開業しました。この店舗では、「洗練」と「上質」をテーマに、伝統と格式ある老舗の逸品から話題のブランド、ミシュランガイド等でも高い評価を得るシェフ達が考案した新しいスイーツなど、高い付加価値を持ったラインナップを取り揃えています。多様なニーズに対応する上質な購買体験の提供により、顧客満足度の最大化と羽田空港ならではの新たな価値創造を目指してまいります。



### 高付加価値・高単価なギフトを集積した新エリア 「HANEDA STAR & LUXE」の展開

目的	具体的な内容
購買単価の大幅な向上と、新たな顧客層の獲得。	<ul style="list-style-type: none"> <li>「洗練」と「上質」をテーマに、贈答品としての「特別感」を求める顧客ニーズに対応する。</li> <li>伝統ある老舗ブランドから、ミシュランガイドで評価される有名シェフが手掛ける限定スイーツまで、高価格帯商品を戦略的に導入する。</li> </ul>

## DXによる顧客体験の革新

店舗の混雑や免税手続きの煩雑さによる機会損失の改善や、店舗運営の効率化は重要な課題です。そこで私たちは、DXによる顧客体験の革新を推進しています。その一環として、免税品の事前予約を強化し、新たに非対面での受け取りを可能にする「HANEDA TAX FREE ロッカー」を導入しました。お客様はWeChatアプリで商品を事前に注文し、空港の専用ロッカーで、手続きを含めて無人で受け取ることができます。これにより、お客様に「手ぶら観光」という付加価値を提供し、購買体験を向上させると同時に、収益機会の拡大と店舗運営の効率化を実現します。

### 免税品の事前予約・非対面受け取りを可能にする 「HANEDA TAX FREE ロッカー」の導入

目的	具体的な内容
インバウンド旅客の購買体験を向上させ、機会損失を削減するとともに、店舗運営を効率化する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>WeChatアプリ内で商品を事前注文し、空港の専用ロッカーで免税手続きを含めて無人で受け取るシステムを構築。</li> <li>旅行中に商品を持ち歩く負担をなくし、「手ぶら観光」という付加価値を提供する。</li> </ul>

## これまでの課題

当社の物品販売業・飲食業は、インバウンド旅客の増加という成長機会を迎なながらも、収益性向上に向けた更なる改善余地があります。空港自体が魅力的な目的地となるよう、滞在時間をより多くの収益機会に転換していく必要があります。また、空港の混雑や免税手続きの煩雑さがインバウンド旅客の購買体験に影響を及ぼすことで、より円滑なプロセスへの改善が求められています。そのほかにも、ビジネス層といった多様化するお客様のニーズに対応する高付加価値商品の品揃えについても、更なる充実が必要です。オペレーション面では、労働集約型の店舗運営からデジタル化による省人化等、より効率的な運営体制への転換が求められています。さらに、当社の事業基盤が首都圏に集中していることから、地方への関心が高まるインバウンド需要の地域的な広がりをより積極的に取り込む余地があると考えております。

### 購買単価の伸び悩み

主力であった一般的な土産物中心の品揃えでは、ビジネス層などの高単価消費を見込める顧客層への訴求が弱く、購買単価向上が頭打ちになる懸念があった。

### 空港の「通過点」化

空港がフライト利用のための「通過点」に留まり、空港自体を目的とした来訪(目的来港)を促す魅力が乏しく、非航空系事業における新たな来港客数の創出が課題となっていました。

### 機会損失の発生

インバウンド旅客の免税手続きにおける煩雑さ(待ち時間、手続きの複雑さ)が購買の障壁となり、潜在的な売上機会を逸していました。

### 労働集約型の店舗運営

特に免税販売カウンターでは、手続きに人手を要するため、インバウンド旅客の増加に比例して人件費やスタッフの業務負荷が増大し、生産性の向上が求められていた。

### 地域ポートフォリオの首都圏への偏重

これまでの事業展開が首都圏の主要空港に集中していたため、インバウンド観光客の訪問先が地方へ多様化する中で、その需要を取り込めていなかった。

## 話題性の高いポップアップショップの展開

私たちは、空港を単なる「通過点」から、それ自体が「目的地」となる空間へと転換させるため、話題性の高いコンテンツによるポップアップショップの展開に取り組んでいます。人気アニメ、ゲームなどのIPコンテンツ(知的財産)や、海外の人気観光地とコラボレーションしたイベント、さらには日本全国の魅力を発信する地域プロモーションなど、多様なカテゴリの導入により、フライトをご利用にならないお客様にも来港を促し、新たな非航空収益の柱を構築することを目指しています。羽田空港でしか手に入らない、体験できない価値の提供を通じて、空港の目的地化を推進し、持続的な成長を目指してまいります。



「Disney FLAGSHIP TOKYO Japan Tour」(2024) ©Disney



「ULTRAMAN TO THE WORLD HANEDA AIRPORT」(2024) ©内谷プロ

### 高集客力コンテンツの活用による非航空事業の強化

#### 目的

空港の目的地化を図り、フライト利用者以外の新規来港客を創出する。

#### 具体的な内容

IP・地域コラボレーションの展開: 世界的に認知度の高いIP(知的財産)や、特定の国・地域といったデスティネーションと連携した大規模催事を展開。

## 課題の解決

私たちは、これまで浮き彫りとなった課題に対し「顧客価値の最大化」をすべての戦略の軸に据え、持続的な成長を目指します。まず「収益力の深化」として、上質さを求めるお客様の需要に応える高付加価値な品揃えで購買単価の向上を図ります。同時に、DX活用による利便性向上を通じ、これまで取りこぼしていた潜在的な需要を掘り起こし、新たな収益機会を創出します。次に「顧客層の拡大」として、空港自体が目的地となるような魅力的な体験型催事を開催しました。これにより、航空需要の変動に左右されにくい新たな来港動機を生み出し、施設全体の活性化に繋げます。さらに、地方へと多様化するインバウンド需要も着実に取り込み、事業機会を全国へと広げていきます。

### 収益力の深化

#### 高付加価値化による購買単価向上

上質な商品を求める旅客の需要に的確に応える品揃えの強化による、購買単価の着実な向上。

#### 機会損失の解消

DX活用による利便性向上や、食の多様性への対応を通じた、これまで取りこぼしていた需要の取り込みと、新たな収益機会の創出。

### 顧客層の拡大

#### 新たな顧客体験の提供

魅力的なテーマ催事の開催による、空港への新たな来港動機の創出と、交流が生み出す賑わいの実現。

#### 施設全体の活性化

航空需要の変動に左右されにくい賑わいの創出による、施設全体の売上への貢献。

## 地方空港での免税店運営

首都圏だけでなく、多様化するインバウンド需要を全国で取り込むため、私たちは地方空港への卸販売を強化するとともに、免税店展開を加速させています。その土地の特性に合わせ、茨城空港では直営店を、いわて花巻空港では実証実験を経て常設の直営店を開業しました。最近では沖縄の石垣空港にも新たな直営店を構えています。従来の食品中心の品揃えから、たばこ・酒類や化粧品へと幅を広げ、お客様の需要を取り込み、収益性を向上させると同時に、地域の企業と手を取り合うことで、地方創生にも貢献してまいります。

### 茨城空港、いわて花巻空港、石垣空港への免税店展開

#### 目的

拡大するインバウンド需要を戦略的に取り込む。

#### 具体的な内容

各空港の特性に応じた多様な事業形態での展開

直営による出店(茨城空港)、POP UPストアでの実績検証を経た後の常設出店(いわて花巻空港、石垣空港)など、各空港の状況に合わせた柔軟なスキームを構築し展開を進める。

### 収益性向上と地域連携による価値創出

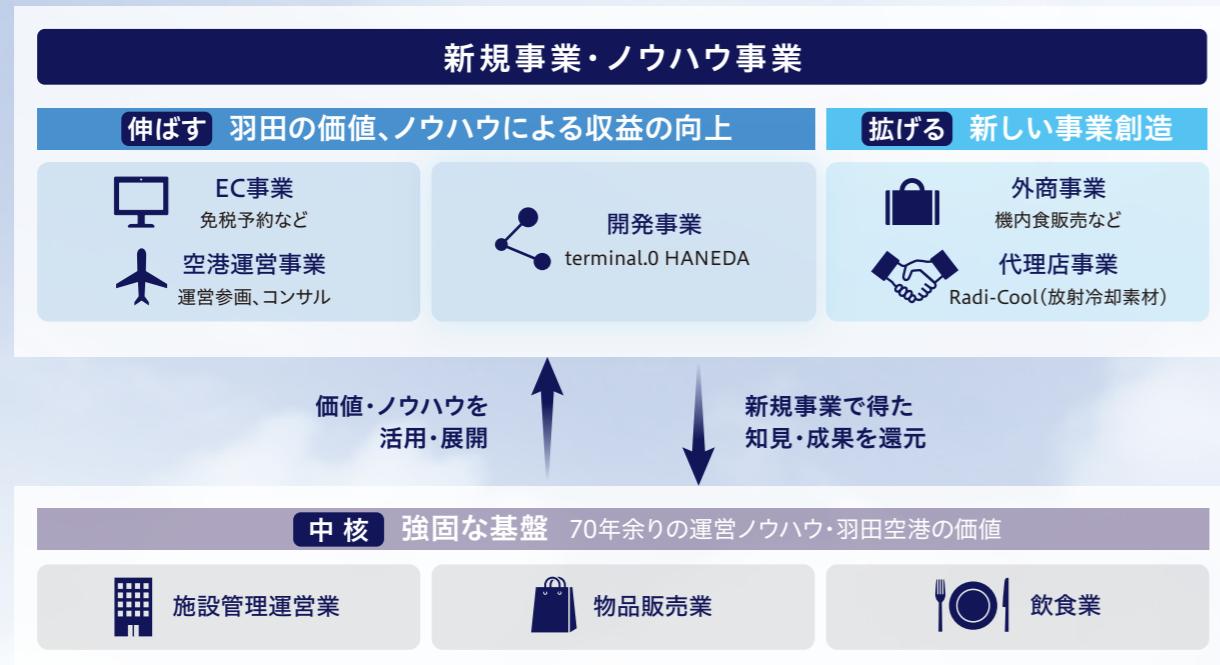
従来の食品中心の品揃えに加え、酒類や化粧品・香水などの取り扱いを強化し、商品構成(M/D)の充実と原価率の改善を図る。また、店舗運営を地場企業へ委託(いわて花巻空港、石垣空港)するなど、地域と連携することで地方創生にも貢献する。

# 収益基盤戦略／新規事業・ノウハウ事業

## 2025年に 目指す姿

2030年に利益の一翼を担う収益基盤の確立に向け、羽田の価値や既存ノウハウを活かして事業を「伸ばす」とともに、新技術等の獲得を通じて事業を「拡げる」戦略を推進し、事業の成長をさらに加速させる。

1953年の創業以来、70年余の歴史を通じて培ってきた旅客ターミナル運営のノウハウは、私たち日本空港ビルグループの最大の強みです。この強みを礎とする施設管理運営業、物品販売業、飲食業といった事業は、私たちの揺るぎない「中核」をなしています。この強固な事業基盤を活かし、当社グループの長期ビジョン「To Be a World Best Airport」の実現を目指します。このビジョン達成のため、中期経営計画では「伸ばす」「拡げる」を戦略の柱に据えています。「伸ばす」戦略として、羽田空港の価値とノウハウを国内外の空港へ展開するコンサルティング事業や、免税品予約サイトをはじめとするEC事業を積極的に推進します。また、「拡げる」戦略では、異業種連携で新たな空港価値を創造する「terminal.0 HANEDA」の開設や、放射冷却素材「Radi-Cool」の代理店事業など、新たな収益源の創出に挑戦しています。これらの取り組みは、コロナ禍で浮き彫りになった航空需要への依存体質から脱却し、強靭で多角的な収益基盤を築くための重要な戦略です。さらに、これらの新規事業で得た最先端の知見や成果は、再び「中核」である羽田空港の運営に還元され、既存事業のサービス品質や効率性を一層向上させるという価値創造のサイクルを生み出します。この好循環を回し続けることで、グループ全体の持続的な成長を実現してまいります。



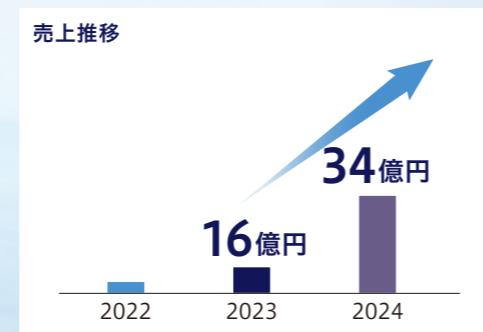
## 2024年度の振り返り

新規事業・ノウハウ事業は順調に拡大しており、収益基盤の強化に着実に貢献しています。販売代理店事業では、放射冷却素材「Radi-Cool」が国内13空港に導入され、二次代理店も20社超に拡大しました。ロボットの導入も岡山空港に加え、鹿児島空港・山形空港へ拡大予定です。

空港運営事業において、海外空港コンサルティングでは、相手国の政情により停滞はあったものの、国内空港のコンセッション入札に対応しました。

「HANEDA INNOVATION CITY」に設立された「terminal.0 HANEDA」を活用し、複数人乗り自動走行モビリティ「iino」の第2ターミナルへの実装や新たな技術活用として警備ロボットを導入し、警備業務におけるポスト削減にも貢献しています。

EC事業も好調で、国内ECサイト「HANEDA Shopping」は売上約6億円、会員数22.5万人（前期比137%増）を達成しました。免税予約サイトはWeChat版のローンチやJAPAN MALLへの出店が奏功し、売上21.62億円と目標を上回る実績を上げています。



## 強み

### 空港運営に係る高度な専門性と知見

- ・長年にわたり積み上げてきたノウハウと技術
- ・新たなチャレンジや柔軟性、積極性を支えるフロンティアスピリット

### 利便性・機能性の高い旅客ターミナル

- ・年間8,000万人が利用する旅客ターミナルという事業フィールド
- ・旅客ターミナルを活用した事業創造

### 積み上げてきたネットワーク

- ・世界各国・日本各地との強固な関係性
- ・“HANEDA”ブランドの構築

## 外部環境(リスクと機会)

### 航空旅客需要への依存

- ・当社事業の特性上、航空旅客需要の増減による収益インパクトが大きく、自然災害やパンデミック等のイベントリスクの影響を受けやすくなっています。そのため、航空旅客需要に依存しないレジリエントな事業基盤を構築する必要があると認識しています。

### 投資効率の把握

- ・ターミナル運営コストが上昇する中で、中長期的な事業価値の把握と財務影響を整理し、適切な投資判断をする必要があると認識しています。

### サステナビリティ

- ・脱炭素やユニバーサルデザイン等の課題は、公共性の高い施設を運営してきた当社にとって強みを発揮できる部分であり、新たな需要創造につながる分野であると認識しています。

## 放射冷却素材Radi-Cool(ラディクール)の取り組み

太陽光を反射し、さらにエネルギーを使用せずに物体を冷却することが可能な革新的な素材「Radi-Cool(ラディクール)」は、その高い温度上昇抑制効果により、エネルギー消費を抑制し、夏季の厳しい暑さ対策や熱中症予防への貢献が大きく期待されており、当社では、この先進技術の導入と普及を積極的に推進しています。2024年度は、第2ターミナルにラディクールの塗料を施工した搭乗連絡橋を5基導入しました。また、国内15空港をはじめ、レストランや鉄道・船舶など全国各地の多様な業界へ販路を拡大し、インドネシアを皮切りとした海外展開にも着手するなど今後の更なる事業拡大を図ってまいります。



これまでの販売件数：75企業、130件 ※2025年6月現在

## 大項目

## 課題

## 具体的な取り組み・今後の見通し

### EC事業の戦略的強化

#### 国内ECのプレゼンス向上

- ・後発参入のため、大手プラットフォーマーとのシェア争奪に向けた認知度向上が不可欠

#### 海外顧客への訴求力強化

- ・免税予約サイトの海外認知度向上と、越境ECのグローバル展開

### ノウハウの活用

#### 海外事業の計画的推進

- ・海外コンサルティング事業における現地政変

### 開発事業での他社連携

#### 代理店・外販事業の加速化

- ・Radi-Coolは高所作業コストがネック。食の外販は人員不足により催事ペースが鈍化

#### 収益性の改善

- ・事業区画の収益性を高めることが急務

### 国内EC

- ・取扱商品の拡大、決済方法の追加、ポイント制度導入により購入率の改善を図る

### 免税予約

- ・有力ブランドを導入し、予約期間を拡大することで利便性を高め、海外顧客への訴求力を強化する

### 越境EC

- ・大手プラットフォームとの連携や海外輸出が可能な商材の拡充を図る

### 空港事業

- ・海外案件では現地政府との協議を行い情報収集、国内空港案件では、コンセッション空港の運営も視野に入れる

### 代理店事業

- ・Radi-Coolは塗料の品質改善や他社製内貼りフィルムの取り扱いも開始し、機会損失を防ぐ。また、補助金適用の働きかけや、顧客需要に応じた多角的な商材拡充を進める

### 外商事業

- ・沖縄県PR活動の誘致など、自治体との連携を強化する

### 共創推進

- ・「terminal.0 HANEDA」における、参画企業との共創を推進し、実装に繋げる

# 経営基盤戦略／財務戦略



## 回復から成長へ 規律ある投資実行と企業価値向上

2024年度は、中期経営計画の主要利益目標を1年前倒しでほぼ達成しました。これにより、当社はコロナ禍からの回復期間を終え、持続的な成長を目指す新たな段階へと移行したと認識しております。

中期経営計画の最終年度となる2025年度は、これまでの取り組みを確実なものとし、次なる成長につなげる重要な年と位置付けております。当社は、将来の収益基盤を強化するための「成長投資の実行」と、健全な財務体質を維持する「財務規律の維持」の両立を図ってまいります。具体的には、第1ターミナル北側サテライト新設工事などの設備投資を着実に推進し、空港インフラとしての機能強化に取り組んでまいります。同時に、2024年度末で39.9%まで回復した自己資本比率を基盤に、有利子負債を適切に管理し、財務健全性の維持に努めてまいります。

当社は今後、資本コストや株価を常に意識した経営を推進してまいります。ROA(総資産利益率)向上に向けた事業運営や、株主のみなさまとの対話を通じた資本コストの低減に努め、PBR(株価純資産倍率)の向上を通じた企業価値の確実な向上へ全社を挙げて取り組んでまいります。

取締役専務執行役員  
最高財務責任者

神宮寺 勇

### 財務ハイライト

当社の2024年度の財務結果は、コロナ禍から順調に回復しました。航空旅客数の回復を背景に、売上高は前期比24.1%増の2,699億円、営業利益は同30.6%増の385億円となりました。主に、国際線の回復に伴い、物品販売業の売上が伸長したことが業績に貢献しました。収益性においても改善が見られました。資本効率を示すROEは、税効果会計に伴う一時的な要因も影響し前期の12.1%から15.5%へ、総資産の効率性を示すROAは6.0%から7.7%へ向上しました。EBITDAは666億円(前期576億円)に達し、キャッシュ創出力も回復しています。財務健全性も向上しています。有利子負債の返済を進めたことなどにより、自己資本比率は前期末の36.5%から39.9%へと改善し、中期経営計画で目標としていた40%台への回復が目前となりました。また、株主の皆さまへの還元も強化し、1株当たり年間配当金は前期の67円から90円へと増配することいたしました。

主要財務指標	2023年度	2024年度
売上高	2,175億円	2,699億円
営業利益	295億円	385億円
当期純利益	192億円	274億円
EBITDA	576億円	666億円
ROE (自己資本当期純利益率)	12.1%	15.5%
ROA (総資産経常利益率)	6.0%	7.7%
自己資本比率	36.5%	39.9%
1株当たり 年間配当金	67.0円	90.0円

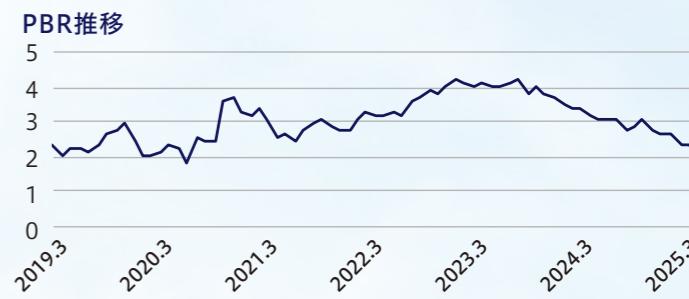
### 目標達成に向けて

2024年度は中期経営計画の目標達成に向け着実な進捗があり、5月に上方修正した財務目標を上回る実績となりました。最終年度の2025年度は、営業利益405億円を目標に持続的成長を目指します。旅客数の増加や施設利用料の改定で増収を図りつつ、物価上昇によるコスト増を生産性向上などで対応していく所存です。物品販売業では、店舗再配置や営業施策の推進により、一層の収益拡大に努めます。

#### 今後の課題

ROEが株主資本コストを上回る一方、当社のPBRは低下傾向です。羽田空港の発着枠が上限に近づくことによる成長期待の低下と、政策保有株を巡る需給懸念が主な要因と考えています。この市場評価を課題と捉え、成長投資と株主還元の最適化を通じ、企業価値の向上を目指します。

指標分類	指標	2024年度 実績
収益性	連結当期純利益 200億円以上	274億円
効率性	ROA(EBITDA) 12%以上	14.3%
安定性	自己資本比率 40%台への回復	39.9%
株主還元	配当性向 30%以上	30.5%



### 企業価値の最大化に向けた資本の最適配分

当社は、持続的な企業価値向上のためEBITDA(2025年度計画:709億円)を源泉に、成長投資を最優先しつつ、株主還元と財務健全性を両立させるバランスの取れた配分を目指します。

#### ① 成長投資

中期経営計画で総額1,160億円規模の設備投資を計画しており、2024年度は第2ターミナル北側サテライト接続施設の供用を開始し、機能性と利便性が向上しました。今後は第1ターミナル北側サテライト増築や、RFID活用などDX投資も加速させ、将来のキャッシュフロー創出と資産効率(ROA)向上に繋げます。

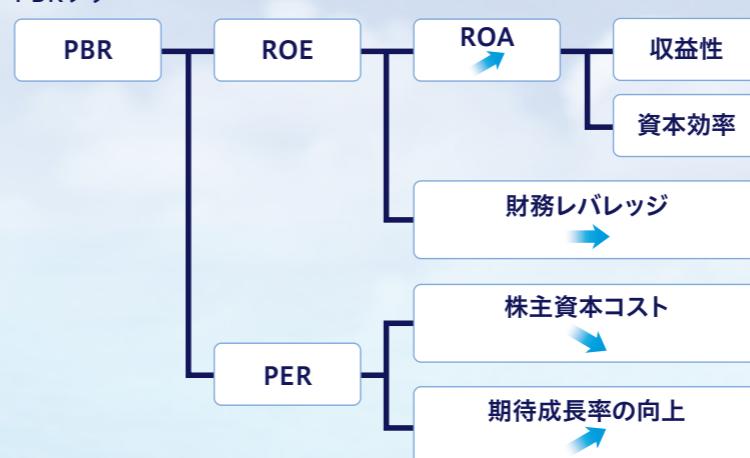
#### ② 株主還元

安定配当を基本に、配当性向30%以上を目標とした積極的な利益還元を行います。自己株式取得も有効な選択肢として検討し、成長投資とのバランスを鑑み、企業価値と株主価値の最大化に資する最適な還元策を追求します。

#### ③ 財務基盤強化

自己資本比率は40%目前まで回復しました。今後は有利子負債を適切に管理し、事業環境の変化に対応できる強固な財務基盤と格付の維持に努めます。

#### PBRツリー



#### 取組みの方向性

- 適正な価格転嫁
- 既存事業の収益向上
- コスト管理
- 投資リターン管理
- 事業ごとに重要なポイントを区別してKPIを設定・管理
- 必要な財務規律と信用格付の維持
- 最適資本構成・株主還元方針の検討
- 株主・投資家との対話、情報開示の拡充
- 政策保有株式の持合解消への対応
- 利益成長戦略の構築・発信
- 新たな領域での成長機会の創出

# 経営基盤戦略／DX戦略

年間8,000万のお客さまが訪れ、5万人を超えるスタッフが働く羽田空港では、多岐にわたるサービスに伴う多様な情報やデータ、ニーズが存在します。お客さまにストレスフリーで快適な旅をご提供するため、また企業として成長・進化し続けるためには、データドリブン経営や業務効率化など、デジタル技術を活用した変革と進化を追求することが必要と認識しています。

日本空港ビルグループでは、事業変革を進める「攻めのDX」と、既存業務を効率化する「守りのDX」の2つの視点で、DX戦略実現に向けた取り組みを推進するとともに、DX人財の育成にも取り組んでまいります。

## Haneda DX Vision 2025

デジタルによる業務革新や顧客体験の進化を通じて、日本の持続的成長を支える、空港利用者評価「世界第1位」の空港へ



### DX戦略実現に向けたロードマップ

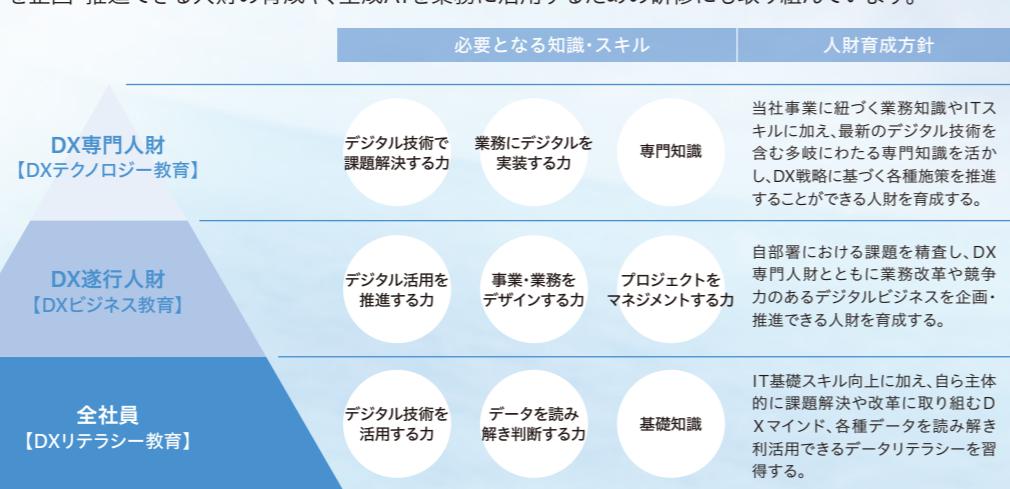
テーマ	2023年度	2024年度	2025年度
データドリブン経営の実現 間接業務改革	混雑情報の把握と予測	・人流分析・混雑可視化に向けたセンサー設置	・人流分析・混雑可視化に向けたセンサー設置
	効果的な情報発信	・統合デジタルサイネージ開発	・統合デジタルサイネージ設置
	分析業務の高度・効率化	・分析ツール開発	・分析ツールの導入と改善
リテール業務改革	業務効率化 スループット向上	・ロボット倉庫の開発 ・RFID対応レジ開発	・ロボット倉庫の導入 ・RFID対応レジ導入
			・ロボット倉庫の稼働開始 ・RFID対応レジ運用開始

### 攻 / 守 DX(デジタル)人財の育成

当社グループのDX推進には、それを支えるプロフェッショナルな人財や適切な人財配置が求められるため、下図のとおり人財育成計画を策定し、必要となるスキルや知識を定義しました。当社グループ全社員に対しては、ITパスポート等の基礎知識取得の推進やオンライン学習の実施により、ITリテラシーの向上を図っています。また、当社では「デジタル推進チームリーダー会議」を組成し、自身の所属部署における課題を精査し、関連するDXプロジェクトを企画・推進できる人財の育成や、生成AIを業務に活用するための研修にも取り組んでいます。

#### 人財確保・採用方針

・新卒採用や既存社内人財の育成による内製化を基本としつつ、短期的には外部委託や即戦力としての中途採用によって補完する。  
・自身で専門的なキャリア開発を進め高い専門性を発揮する社員や、社外から採用した外部市場性のある高い専門性を持つ人財を、当社事業への貢献に応じて待遇可能とする「複線型人事制度」を導入し、内製化した人財の離職防止を図る。



### 攻 / 守 データドリブン経営

Passenger Flow Management(旅客動態管理施策)実証実験の一環として、「赤外線センサー:LiDAR(ライダー)」の導入による人流分析を進めております。2024年度より、第1ターミナルを起点に順次設置しており、特に混雑が発生しやすい出発ロビーや保安検査場内部などへ設置しております。「LiDAR」により取得するデータは「点群データ」と呼ばれ、顔写真などの個人情報を取得しない点が、カメラによる人流把握ソリューションとの最大の違いです。これにより、保安検査場内部のような、セキュリティ上カメラを設置できないエリアでの導入も可能となりました。

「LiDAR」を活用することで、特定の場所における待ち時間、時間帯別の通過人数、エリアごとの滞留人数などの可視化が可能となり、人流分析の更なる進展と、混雑解消やお客さまへの正確かつスピーディな情報提供の実現を見込んでいます。



### 攻 / 守 ロボット倉庫とRFIDタグ取り組み

今後もインバウンド需要の増加が見込まれる中、国際線免税店ではレジの待機行列による買い控えなど売り逃しが発生しており、お客さまの集中時におけるレジ待ちが課題となっています。また、労働人口の減少などにより、店舗・物流に従事する人財の確保も困難な状況にあります。

これらの課題を解決するため、当社では2024年度より、ロボット倉庫とRFID対応レジの導入を進めております。2025年6月に正式稼働を開始したロボット倉庫では、商品にRFIDタグを貼り付けることで倉庫保管効率の向上を目指し、需要増に対応できる体制構築を図っています。ロボットによる商品ピッキングにより、従来の属人的な業務が標準化され、迅速かつ正確な出庫処理を可能とすることで、人財育成期間の短縮と業務継続性の向上につなげることを目指しています。また、会計時のレジ処理においては、RFIDシステムの活用により商品レジスキャンを効率化し、レジ待機時間の短縮を目指しております。

まずは、今回導入した店舗での効果を引き続き検証とともに、在庫の適正化や発注の自動化などによる更なる業務効率化を推進し、羽田空港における業務の全体最適化を、DXの力で推進してまいります。デジタル技術を活用することで、機会ロスの防止による収益の向上と、効率化された物品販売の体制を構築し、お客さまへより快適な購買体験をご提供できるよう取り組んでおります。



\* RFID: Radio Frequency Identification(無線周波数識別)電磁波を用いて無線でデータの読み取りを行い、モノの識別や管理を行なうシステム。

# 経営基盤戦略／組織・人財戦略

当社グループでは、常に変化し続ける航空業界において、空港運営全般に係る高度な専門性と知見を備え、フロンティアスピリットを発揮し続ける人財を、最重要資本(人的資本・知的資本)と認識しており、長期ビジョン「To Be a World Best Airport」は、このような人財の力で実現していくものと考えています。そのため、中期経営戦略の柱の1つ「経営基盤の強化」では「人財のプロ集団化・組織力の最大化」を掲げ、サステナビリティ中期計画においては「人財育成」及び「DEI(Diversity,Equity,Inclusion)の推進」をマテリアリティ(重要課題)に選定し、取り組みを推進しています。

## 組織・人財戦略の考え方

中期経営戦略の柱の1つ「収益基盤の強化」では、成長ドライブとしての「空港事業の成長」に加え、コロナ禍を踏まえた変革・イノベーションの推進による「再成長土台の確立」、新たな領域への事業展開による「収益基盤の拡大」を目指しています。そのために必要な、「空港運営特有の、知識・経験を有するプロ人財」「自主性や主体性を持ち、目的意識を明確化し行動できる人財」「異なる背景を持つ多様な人財が能力を発揮できる組織」「どの世代においても学び続け成長し続ける組織」「DX戦略を推進する人財・組織」5点の人的資本の構築に向けて、以下の人財戦略を進めています。

### 人財育成方針

#### 「自ら考え挑戦する人財」の活躍

#### 人財の採用・育成、生産性向上

経営戦略の実現には、これまで以上に幅広い専門知識や技術が求められることに加え、新しい発想や異業種との連携などによる空港機能強化や新たな領域への事業拡大を実現しうる人財が必要であることから、人財育成方針として「自ら考え挑戦する人財」の活躍を掲げています。この方針に則り、研修体系においては、MBA取得含め手上げ制のプログラムなど自律的な学びをサポートする制度を導入し、従来の全員一律の研修から、DX人財育成など専門性向上や選抜型の教育研修に重点をシフトさせています。

また、社員の意識・行動改革として、現在の業務における新たな改善や変革を考えワークエンゲージメントを高める「プラスワンプロモーション」をグループ全体で展開するとともに、新たな発想の習得の機会として、社外出向の機会の増加を図っています。定年延長など待遇の見直しを行ってきたシニア層に対しては、自律的なキャリア形成の一助となるよう、シニアキャリアセミナー受講後1年間利用可能な全額会社負担によるオンライン学習プログラムを開始しています。

さらに、新たな領域への事業展開のため、異業種連携の研究開発拠点運営(terminal.0 HANEDA)や、ノウハウ事業、産業・産学連携プロジェクトなどへの人員配置も適切に行っています。

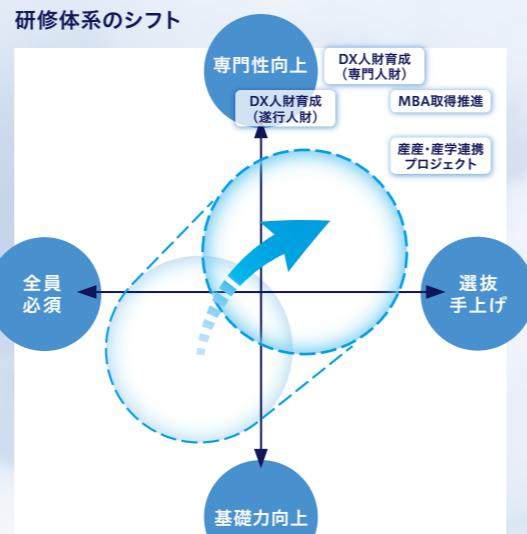
定期採用に加え、専門人財の中途採用も積極的に行い、必要な人員を確保し、適切な待遇改善によって社員の定着を促進します。その上で、社員の能力向上やエンゲージメント強化、DXなどを通じた効率化を進め、生産性を向上させることで、効率的な人員体制での経営戦略実現を目指します。

詳細 人財育成(P.57)

#### 社内職場環境の整備

当社事業は、世界各国・日本各地とのさまざまな人の往来に支えられていることから、訪れるお客様に安心して快適にご利用いただけるよう、従業員一人ひとりが多様な文化や価値観を受容し、お互いを尊重し合える包摂性の高い組織風土を醸成することが必要であると認識しています。また、グループ全体のグローバル化・事業拡大を図っていく上でも、多様性を認め高め合う環境が必要不可欠であるため、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」の構築を掲げています。この方針に則り、女性管理職比率の高水準維持や、外国人・障がい者雇用などDEIの推進、若手社員による働き方改革推進活動など、多様な人財が活躍でき、働きやすく、働きがいを感じられる職場環境整備を進めています。

### 社内環境整備方針 多様な人財が 互いを高め合う企業風土



#### 「多様な人財が互いを高め合う企業風土」に関する指標

指標	目標年	2024年度実績
女性管理職比率40%の維持	2027年度	37.0%
男性育児休業取得率100%	2027年度	88.9%
男性育児休業平均取得期間	-	21.1日
男女間賃金格差(全労働者)	毎年削減	83.0%
男女間賃金格差(正規雇用労働者※1)	毎年削減	83.6%
男女間賃金格差(非正規雇用労働者※2)	毎年削減	70.7%
障がい者雇用率6.6%	2025年度	5.1%
外国人社員比率	実績管理	2.2%
中途社員の管理職登用率	実績管理	36.2%

集計対象:日本空港ビルディング株式会社単体(2024年度末314名)  
※1 出向者を除く  
※2 部長級の嘱託社員・審議役と中途採用社員(障がい者雇用含む)の合算値

## 人財戦略の進捗状況

人財戦略実現に必要な人的投資を行っていくにあたり、当社では2024年度から従業員エンゲージメントサービスを開始しています。2024年度は人的投資を拡大し、従業員エンゲージメントは高い数値となり、社員一人当たりが生み出す収益・利益はコロナ禍前を上回る結果となっています。それぞれの相関を継続的に確認していくこととし、高いエンゲージメントによる人的生産性の向上が、売上や利益の向上といった経営成果(アウトカム)につながっていく「好循環の構築」を目指します。

### 人的投資

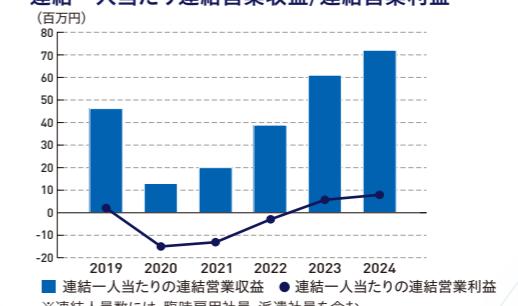
	2023	2024
新卒採用数	21名	21名
中途採用数	6名	9名
平均給与	7,987千円	8,662千円
一人当たり研修費用※1	53円	92円
シニア学習プログラム参加者数	9名	11名
外部出向・共創プロジェクト派遣数	25名	31名
手上げ研修・教育参加者数	234名	147名

※数値はいずれも単体  
※1 2024年度実績には、2024年度から本格導入された  
デジタル研修の実績を含む

	2023	2024
エンゲージメント指数	-	82.5
自身の成長実感スコア	-	74.3
手当支給対象となる 専門資格取得者数	153名	155名
組織の生産性向上 実感スコア	-	62.0
平均年間総実労働時間	1,801時間	1,833時間
新たな挑戦に関する指 数(挑戦してみたいと思う社員)	-	74.1
新たな挑戦に関する指 数(実際に挑戦したとする社員)	-	56.0

※数値はいずれも単体

### 連結一人当たり連結営業収益/連結営業利益



### 単体一人当たり連結営業収益/連結営業利益



詳細 日本空港ビルディングにおける人的資本経営に関する取り組み(詳細版)

[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)