

# 個人投資家様向け会社説明会

2026年5月24日

日本空港ビルディング株式会社

東証プライム（9706）



# 自己紹介

取締役上席常務執行役員

松田 圭史

## 経歴

- 1994年4月 当社入社
  - 入社当初～20代は主に成田空港で勤務
- 2019年6月 執行役員
  - その後、羽田空港の施設部門を担当
  - ターミナルの維持管理に加え、日韓W杯に備えて国際線の増築等を進める
- 2023年6月 常務取締役執行役員
  - 第2ターミナルの新築プロジェクトを経て、日本航空へ出向・IRを担当
- 2026年4月 取締役上席常務執行役員  
経営企画本部長  
財務本部副本部長
  - 出向復帰後は社長秘書となり、その後は主に企画部門にて、事業企画・施設計画・東京オリンピック・パラリンピックの受入を担当
  - 現在は経営企画本部長を担務とする

# 本日、みなさまにお伝えしたいこと

- 1 日本空港ビルデングについて
- 2 羽田空港について
- 3 羽田空港をとりまく環境
- 4 羽田空港機能強化への対応
- 5 中期経営計画（2026-2030年度）
- 6 現在と今後
- 7 株主還元方針・株主優待のご紹介

# 日本空港ビルディングについて

## 会社概要

- ❑ 社名 日本空港ビルディング株式会社
- ❑ 設立 1953年(昭和28年)7月20日
- ❑ 代表者 代表取締役社長 田中 一仁
- ❑ 資本金 381億2,600万円 (東証プライム市場)
- ❑ 従業員数 326名 (連結 3,018名)
- ❑ 売上高 2,898億円 (2025年度)
- ❑ 大株主 日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)：9.33%、  
日本航空(株)：4.72%、ANAホールディングス(株)：4.72% 等
- ❑ グループ企業 19社(連結子会社)

(従業員数以下は、2026.3時点)

# 事業概要

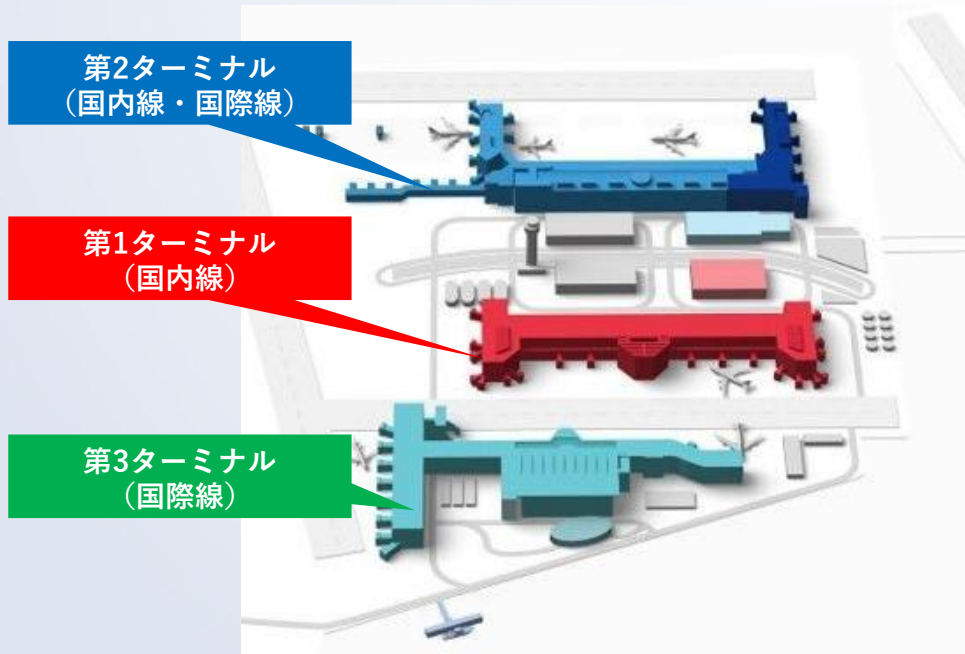


# 日本空港ビルディングの歴史

- 戦後の財政窮乏の状況下、ターミナル建設を目的に100%民間資本により設立
- 首都圏航空需要の増加に合わせて、羽田空港の発展とともに事業を拡大



- 1953年  
当社設立
- 1955年  
羽田空港 開館
- 1993年  
第1ターミナル供用開始
- 2004年  
第2ターミナル供用開始
- 2010年  
第3ターミナル供用開始
- 2020年  
第2ターミナル国際線施設供用開始
- 2025年  
第2ターミナル北サテライト-本館接続部  
供用開始
- 2026年  
第1ターミナル北サテライト 供用開始予定



# 羽田空港について

## 羽田空港の特徴①

東京湾の海上に位置する24時間運用空港 >>>>> 海上空港であるため24時間運用可能





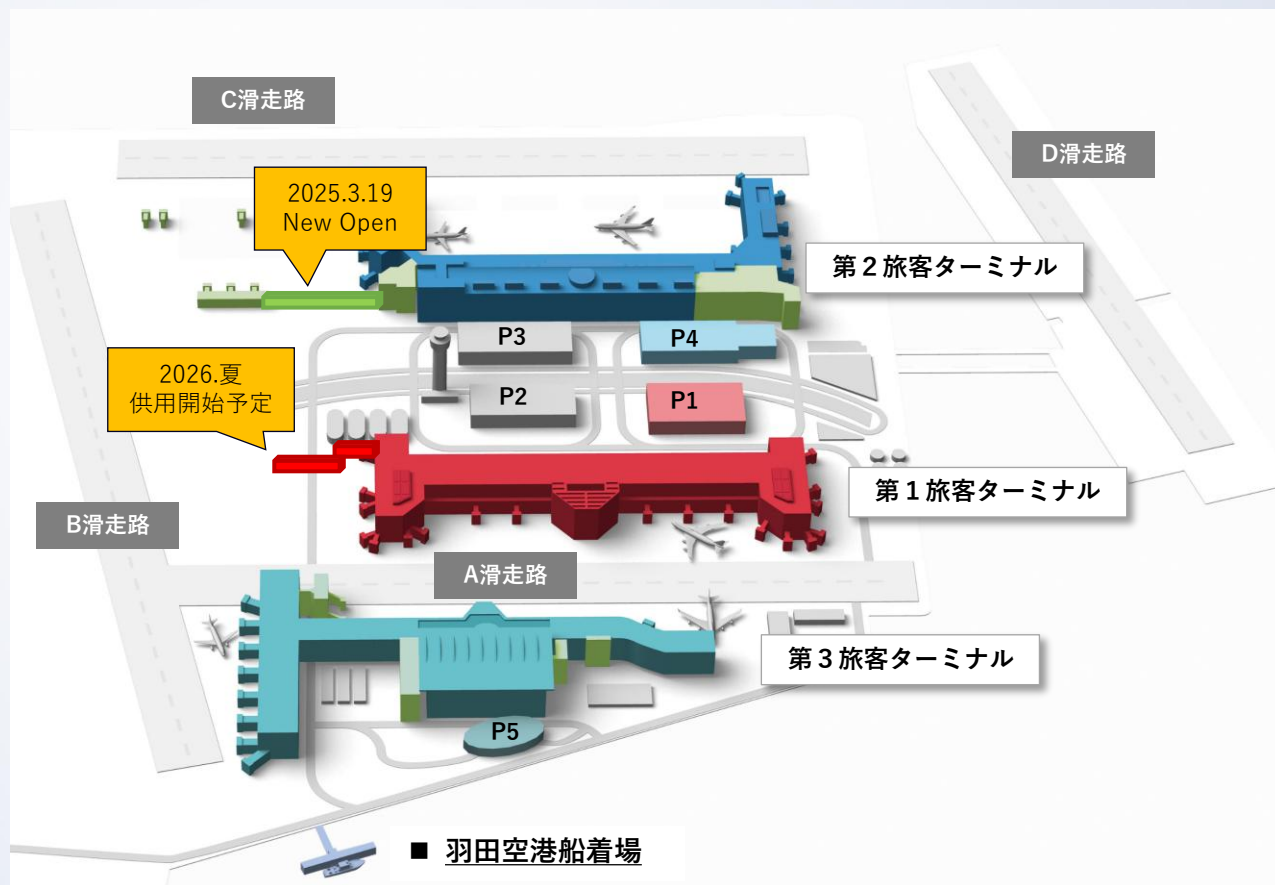
# 羽田空港と成田空港の運営体制の違い



	羽田空港	成田空港
空港の種類	国管理空港	会社管理空港
空港管理者	国 (国土交通大臣)	NAA (成田国際空港株式会社)
土地保有者	国 (国土交通大臣)	NAA
基本施設 滑走路 誘導路 エプロン	国 (国土交通大臣)	NAA
管制施設	国 (国土交通大臣)	国 (国土交通大臣)
旅客ターミナルビル	国内線：当社 (JAT) 国際線：東京国際空港ターミナル	NAA

# 羽田空港概要

- **空港の総面積** 1,516ha
- **エプロン** 総面積/268ha スポット/232
- **滑走路**
  - **A滑走路** 3,000m×60m
  - **B滑走路** 2,500m×60m
  - **C滑走路** 3,360m×60m
  - **D滑走路** 2,500m×60m
- **旅客ターミナルビル** (2025.12末時点)
  - **第1旅客ターミナルビル**  
延床面積/299,000㎡  
固定搭乗橋/24ヵ所
  - **第2旅客ターミナルビル**  
延床面積/372,000㎡  
固定搭乗橋/27ヵ所
  - **第3旅客ターミナルビル**  
延床面積/268,000㎡  
固定搭乗橋/20ヵ所
- **駐車場**
  - **P1** 収容台数/2,351台
  - **P2** 収容台数/2,315台
  - **P3** 収容台数/2,449台
  - **P4** 収容台数/3,087台
  - **P5** 収容台数/2,910台



# 評価機関より高く評価される羽田空港

- 羽田空港は、英国SKYTRAX社の空港評価で世界最高評価を受賞



- World Airport Star Rating  
世界最高評価の「5スター エアポート」を  
**12年連続受賞**

- World Airport Awards 2026  
3部門において**世界第1位**

国内線の利便性や快適性

空港内の清潔さ快適性

移動時のサポートを  
必要とする方への取り組み



World's Best  
Domestic Airports

**14年連続**



World's Cleanest  
Airports

**11年連続**



World's Best PRM/  
Accessible Facilities

**8年連続**

# 羽田空港は他の空港と比較して多くの利用者数を誇る

- 羽田空港の利用者数は国内では圧倒的にトップ、世界でも第3位に位置

## 日本の空港旅客数ランキング（2025暦年）



## 世界の空港旅客数ランキング（2025年暦年）



資料：東京航空局、大阪航空局 管内空港の利用概況集計

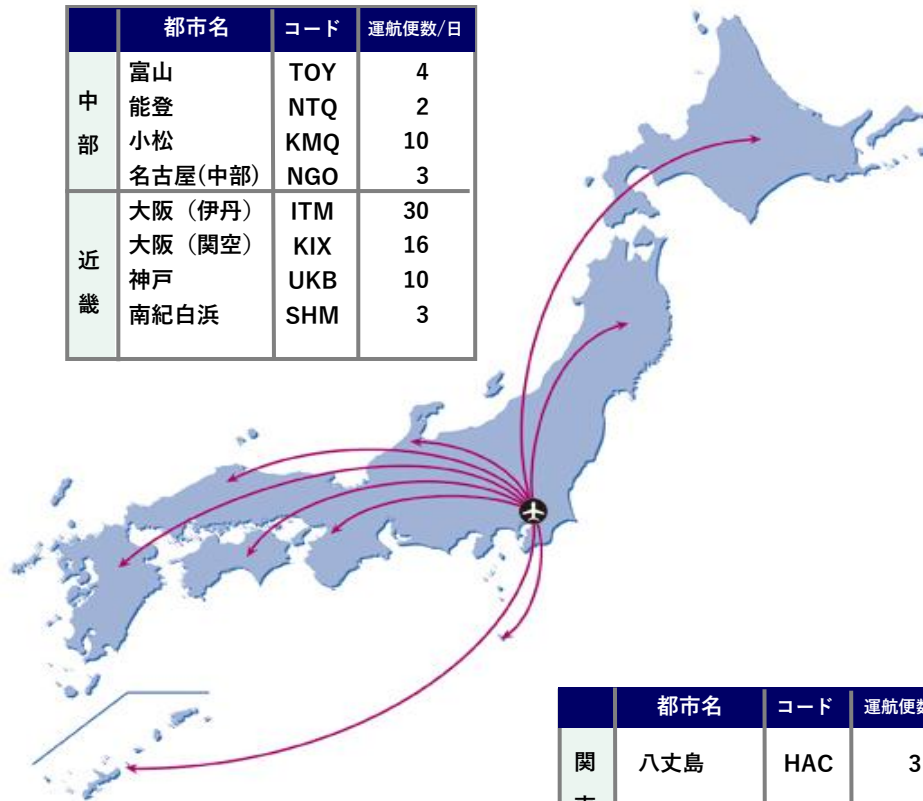
出典：ACI（国際空港評議会）ウェブサイト

# 就航都市（国内線）

国内線 50路線 約500便(出発)/日(コードシェア便含まず)

	都市名	コード	運航便数/日
中国	岡山	OKJ	10
	広島	HIJ	17
	山口宇部	UBJ	10
	鳥取	TTJ	5
	米子	YGJ	6
	出雲	IZO	5
	岩国	IWK	5
	萩・石見	IWJ	2
	四国	高松	TAK
徳島		TKS	10
松山		MYJ	12
高知		KCZ	10
九州	福岡	FUK	64
	北九州	KKJ	24
	佐賀	HSG	5
	大分	OIT	14
	熊本	KMJ	18
	長崎	NGS	14
	宮崎	KMI	19
	鹿児島	KOJ	24
	奄美大島	ASJ	1
沖縄	沖縄（那覇）	OKA	30
	宮古	MMY	3
	宮古（下地島）	SHI	1
	石垣	ISG	4
	久米島	UEO	1

	都市名	コード	運航便数/日
中部	富山	TOY	4
	能登	NTQ	2
	小松	KMQ	10
	名古屋(中部)	NGO	3
近畿	大阪（伊丹）	ITM	30
	大阪（関空）	KIX	16
	神戸	UKB	10
	南紀白浜	SHM	3



	都市名	コード	運航便数/日
北海道	札幌（千歳）	SPK	56
	稚内	WKJ	1
	旭川	AKJ	7
	帯広	OBO	7
	釧路	KUH	6
	ホップ紋別	MBE	1
	女満別	MMB	5
	根室中標津	SHB	1
	函館	HKD	8
東北	青森	AOJ	7
	三沢	MSJ	3
	大館能代	ONJ	3
	秋田	AXT	9
	山形	GAJ	2
	庄内	SYO	4

	都市名	コード	運航便数/日
関東	八丈島	HAC	3

(2026年5月時点の時刻表より集計)



# 就航都市 (国際線)

国際線 53都市 58路線 約168便(出発)/日



国名	都市名	コード	出発便数/日
ロシア	ウラジオストック	VVO	1
	モスクワ	SVO	2
フィンランド	ヘルシンキ	HEL	1
			1
デンマーク	コペンハーゲン	CPH	1
イギリス	ロンドン	LHR	4
			1
フランス	パリ	CDG	5
ドイツ	フランクフルト	FRA	2
			1
ドイツ	ミュンヘン	MUC	2
オーストリア	ウィーン	VIE	1
イタリア	ローマ	FCO	1

国名	都市名	コード	出発便数/日
トルコ	イスタンブール	IST	1
カタール	ドーハ	DOH	1
UAE	ドバイ	DXB	1

6:00~23:00  
23:00~6:00

国名・地域名	都市名	コード	出発便数/日
韓国	ソウル(金浦)	GMP	12
	ソウル(仁川)	INC	1
中国	大連	DLC	1
	北京(首都)	PEK	9
			1
	北京(大興)	PKX	2
	天津	TSN	2
	濟南	TNA	1
	青島	TAO	1
	上海(虹橋)	PVG	4
			7
	上海(浦東)	SHA	4
	広州	CAN	4
	深圳	SZX	1
台湾	香港	HKG	4
			1
	台北(松山)	TSA	8
			1
	台北(桃園)	TPE	2

国名	都市名	コード	出発便数/日
カナダ	バンクーバー	YVR	1
	トロント	YYZ	1
アメリカ	ホノルル	HNL	7
	コナ	KOA	1
	シアトル	SEA	2
	ポートランド	PDX	1
	サンフランシスコ	SFO	3
	サンノゼ	SJC	1
	ロサンゼルス	LAX	7
	ニューアーク	EWR	1
	ニューヨーク	JFK	3
	ワシントン	IAD	2
	ミネアポリス	MSP	1
	シカゴ	ORD	3
	デトロイト	DTW	1
	ダラス	DFW	2
	ヒューストン	IAH	1
アトランタ	ATL	1	

国名	都市名	コード	出発便数/日
フィリピン	マニラ	MNL	2
			2
ベトナム	ハノイ	HAN	1
	ダナン	DAD	1
	ホーチミン	SGN	1
タイ	バンコク	BKK	3
			4
マレーシア	クアラルンプール	KUL	2
シンガポール	シンガポール	SIN	5
インドネシア			3
	ジャカルタ	CGK	2
インド			2
	デリー	DEL	1

国名	都市名	コード	出発便数/日
オーストラリア	シドニー	SYD	4
	メルボルン	MEL	1
	ブリスベン	BNE	1

(2020年夏ダイヤの4月計画値)

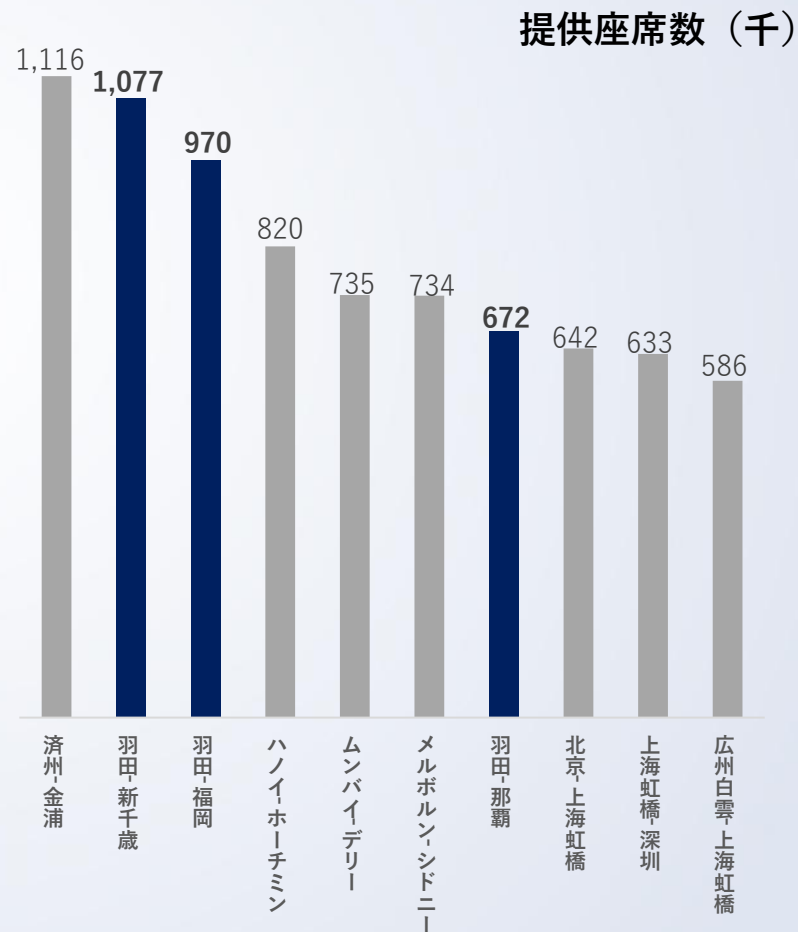
# 羽田空港をとりまく環境

# 世界の国内線市場

## ■ 国別国内線市場規模

順位	国名	提供座席数 (千)
1	 米国	93,147
2	 中国	70,145
3	 インド	18,417
4	 <b>日本</b>	<b>11,867</b>
5	 ブラジル	10,708
6	 インドネシア	8,117
7	 メキシコ	6,628
8	 オーストラリア	6,323
9	 カナダ	5,539
10	 トルコ	5,284

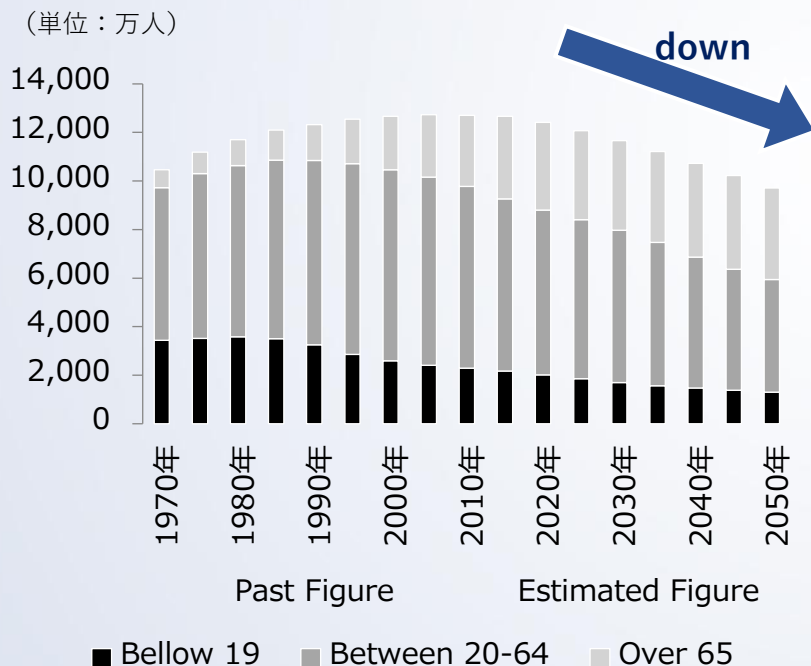
## ■ 世界国内線路線規模順位 (2025年暦年)



# 航空需要の見通し

## 日本の人口予測

- 日本の人口は減少傾向
- 国内需要は低迷

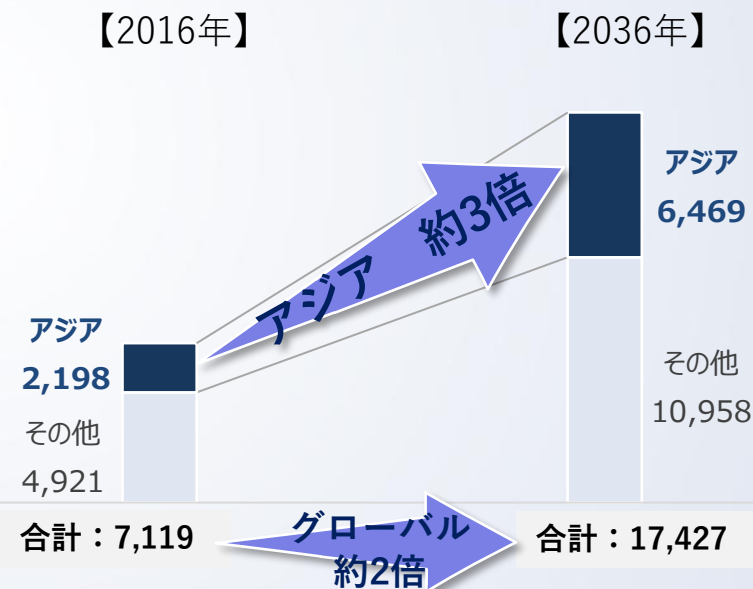


(出所) 2010年までは総務省「国勢調査」、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

## 世界航空需要予測

- グローバルレベルで引き続き成長予想
- 中でもアジア市場の成長が著しい

(単位：RPK 10億人km)



(出所) 日本航空機開発協会

RPK：Revenue Passenger-km。各有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計(有償旅客数 × 輸送距離)

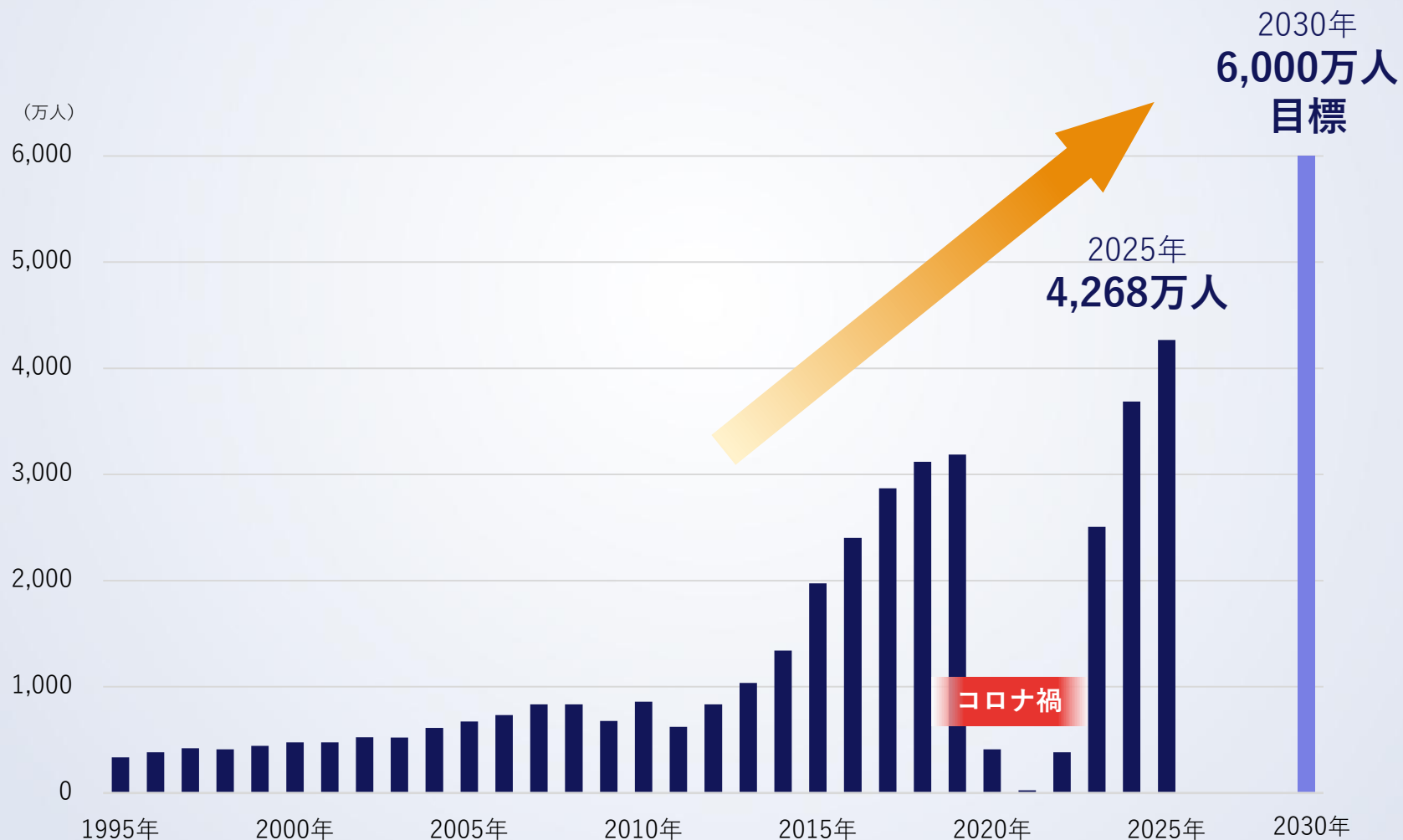
# アジアの主な空港プロジェクト



# 羽田空港機能強化への対応

# 日本の成長機会

- 訪日外国人旅行客は年々増加し、政府は2030年に6,000万人の目標を掲げる



# 首都圏空港の課題

- 世界の都市競争力（2016年時点）において、東京は総合力で第3位だが、交通アクセス分野では第11位の評価
- 世界の主要都市と比べ「国際線直行便就航都市数」（羽田・成田）が課題とされた

## 世界の都市競争力（森記念財団・2016年）

### 総合ランキング

1位	2位	3位	4位	5位
ロンドン	ニューヨーク	<b>東京</b>	パリ	シンガポール

### 東京の分野別ランキング

経済	研究・開発	文化・交流	居住	環境	交通・アクセス
1位	2位	5位	6位	12位	<b>11位</b>



(出典) 国土交通省

# 機能強化の必要性

 <p><b>首都圏の国際競争力を強化</b></p> <p>都心からのアクセスも便利な羽田空港。アジアの都市との競争を勝ち抜き、世界中からヒト・モノ・カネを東京に呼び込みます。</p>	 <p><b>地方を元気に</b></p> <p>羽田空港の豊富な国内線と国際線を結ぶことで、日本各地と世界の交流を活性化させ、世界の成長の果実を地方にもお届けします。</p>	 <p><b>より多くの外国人観光客をお迎え</b></p> <p>増加する外国人旅行者をさらに呼び込み、買い物や宿泊をしてもらうことで日本全国の経済を活性化させます。</p>	 <p><b>東京オリンピック・パラリンピックを円滑に開催</b></p> <p>2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピック大会で、世界各国から来日する、大会関係者、選手、観客などをお出迎えし、大会を成功させる必要があります。</p>
--	---	--	--

## これからも、日本の成長を支える空港です

しかし羽田空港は現在、深夜・早朝時間帯を除いてフル稼働しており、ヒトやモノが行き交う時間帯において、

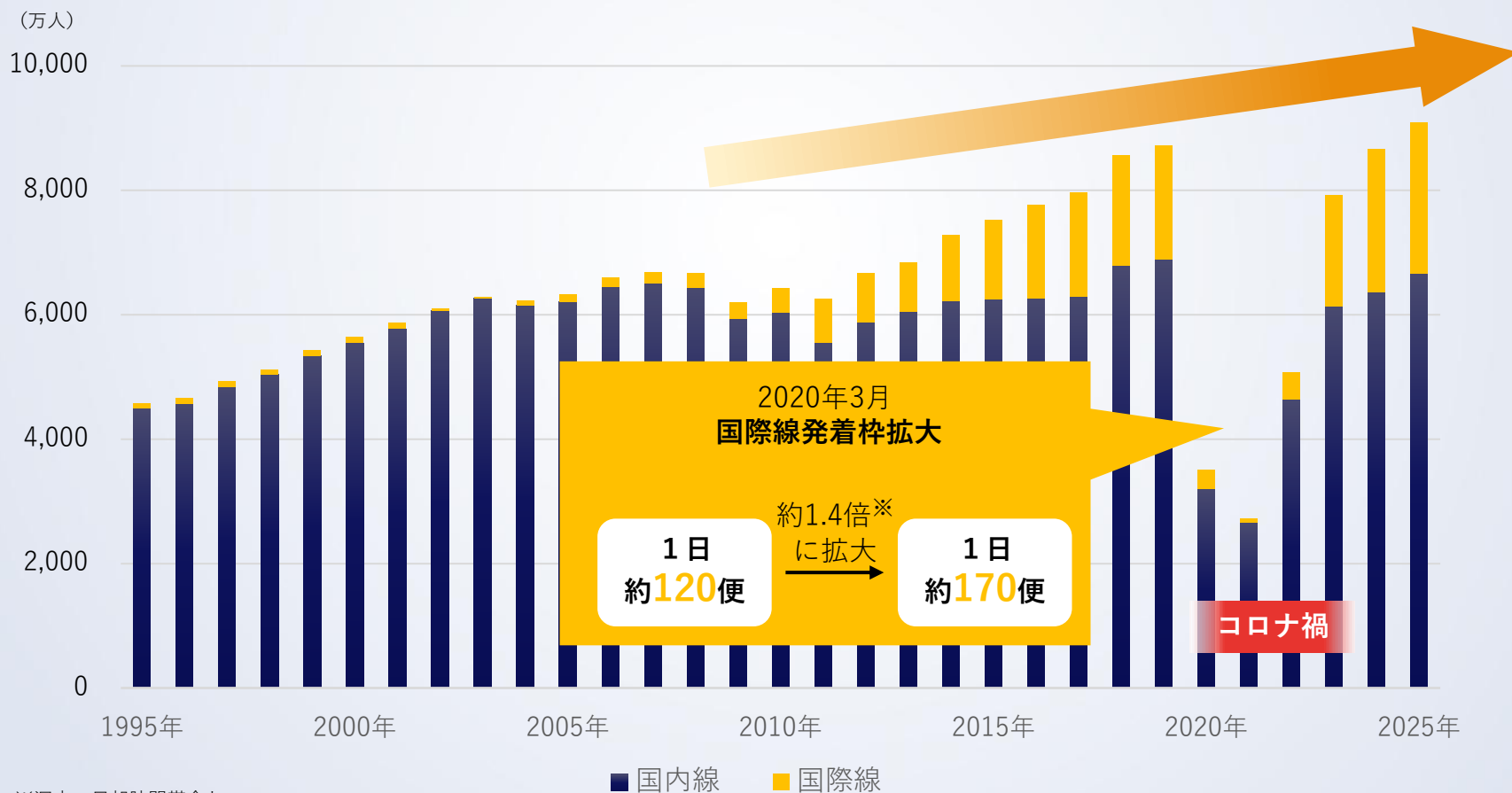
**これ以上国際線を増やすことができません。**

そのため、羽田空港のさらなる国際化のための方策を早急に考える必要があります。

(出典) 国土交通省

# 羽田空港機能強化

- 2020年3月、滑走路の使い方・飛行経路などを見直すことで、深夜・早朝時間帯以外の国際線発着回数が **年間約3.9万回** 増加



※深夜・早朝時間帯含む

# 首都圏空港の機能強化

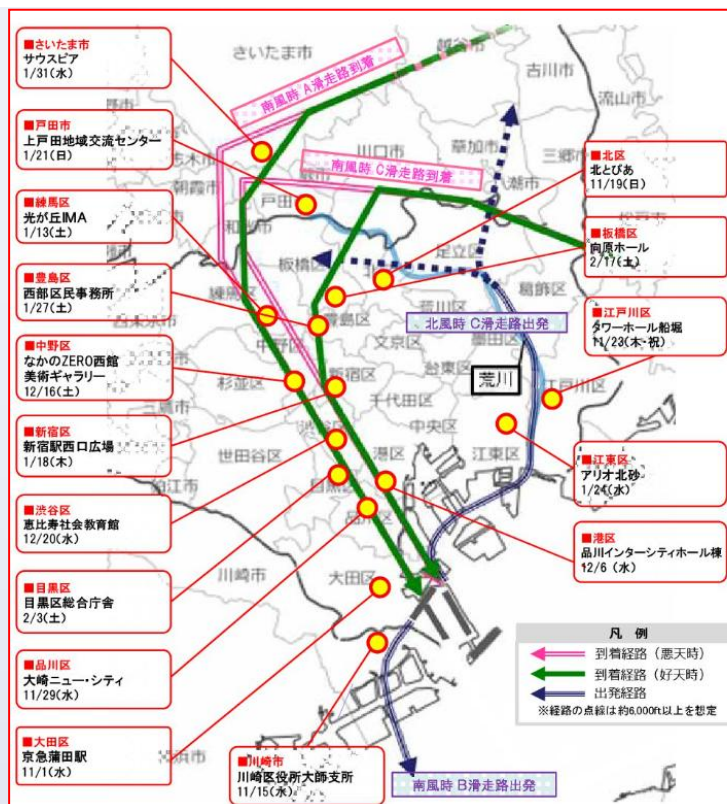
	これまでの方策	今後の方策
羽田空港	滑走路処理能力の再検証 +約4万回	(滑走路の増設) (約49万回)
	滑走路運用飛行経路の見直し ⇒約49万回	
成田空港	管制機能の高度化 +約4万回	既存滑走路の延長 +約16万回
	高速離脱誘導路の整備 ⇒約34万回	滑走路の増設 ⇒約50万回
	夜間飛行制限の緩和	
発着回数合計	約83万回	約100万回

⇒ロンドン・ニューヨークにも迫る発着回数に！

# 【参考】住民説明会の実施状況



## フェーズ4 住民説明会の開催状況（16会場、当社も民間事業者として唯一参加）



○ 羽田空港機能強化について、できるだけ多くの方にご理解頂けるよう、**11月以降、第4巡目となるオープンハウス型住民説明会を順次開催**。  
・東京都：計13ヶ所 ・神奈川県、埼玉県：計3ヶ所

○ これまでに説明してきた機能強化の必要性、実現方策等に加え、昨夏に策定した「**環境影響等に配慮した方策**」の進展等に加え、**新飛行経路に関する詳細な情報提供や落下物対策の検討状況**を示していく。

○ 今後も、関係自治体と相談しながら、新飛行経路運航開始までの間、住民説明会の開催等を通じた丁寧な情報提供を行っていく。

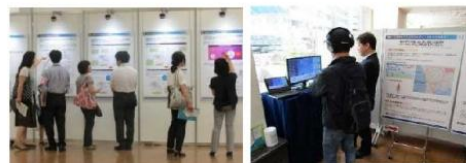
過去の開催実績(東京都、神奈川県、埼玉県の合計)

第1フェーズ：平成27年7月~9月 16会場、約6,000人

第2フェーズ：平成27年12月~28年1月 18会場、約5,100人

第3フェーズ：平成29年1月~5月 16会場、約2,300人

<これまでに開催したオープンハウス型の説明会の様子>



## 【参考】 海外空港の事例

- 英国ロンドンでは、シティオブロンドンを中心とした中心市街地（国会議事堂やバッキンガム宮殿付近）の上空を通過し、ヒースロー空港に着陸する飛行経路が設定されている。

### 英国・ロンドンの事例



### 米国・ニューヨークの事例



- 米国ニューヨークでは、ニューヨーク中心部（マンハッタン、ブルックリン、ブロンクス、クイーンズ等）の上空を通過する飛行経路などが設定されている。

# 機能強化への対応

## 課題

### 1. 固定スポット比率の低下

- IATA推奨 90%を維持するには9~14スポットの追加整備が必要
- 当時のスポット数（国際線18スポット）では、終日で72%・ピーク時で46%に低下

### 2. 旅客ターミナルの容量不足

- 国際線年間旅客数 2016年時点：約1,250万人 ⇒ 約2,000万人
- ピーク時便数 2016年時点：出発12便・到着12便 /時間 ⇒ 出発16便・到着19便

### 3. 増枠までの短い整備工程

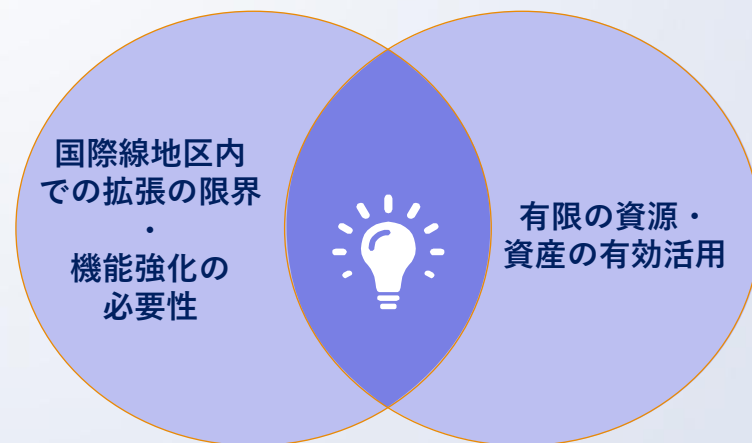
- 2020年3月サマーダイヤから増枠
- 2020年7月東京オリンピック・パラリンピック開催



## 対応

既存ストックの有効活用・賢く使う

国内線施設の国際化



# 羽田空港機能強化の全体像

2018年12月完成

## 第2ターミナル サテライト



2019年10月完成

## 第2ターミナル 事務室増床



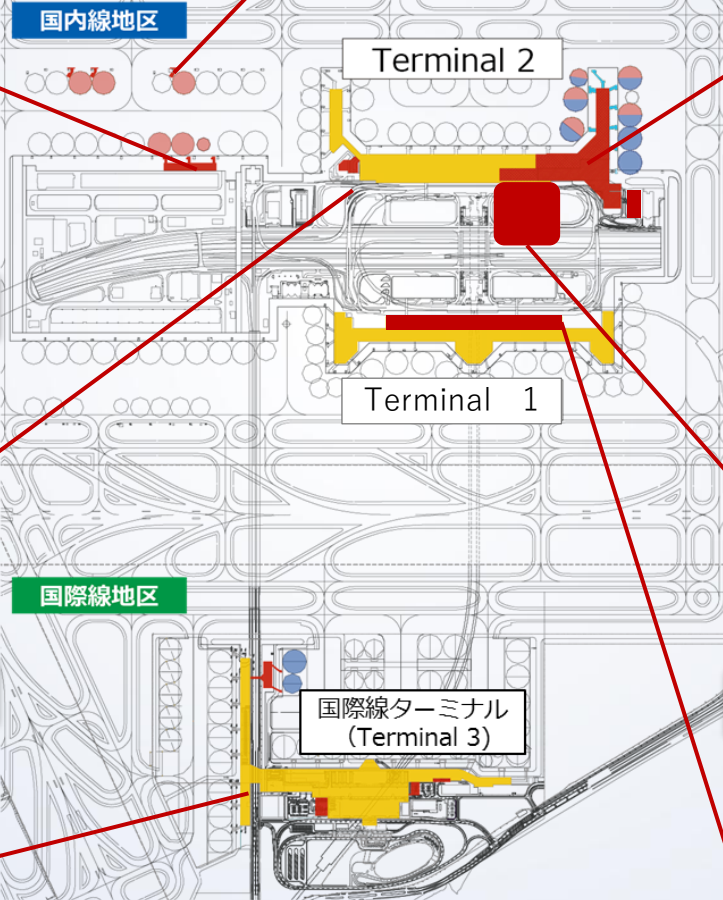
2020年1月完成

## 第3ターミナル 拡張部



2018年5月完成

## 第2ターミナル 北側ボーディングステーション



2020年2月完成

## 第2ターミナル国際線施設



2019年3月完成

## P4 駐車場増築



2019年9月完成

## 第1ターミナルのリニューアル



## 第2ターミナル国際線施設の特徴



第2ターミナル国際線施設 出発ロビー

### □ 内際乗継機能の更なる強化

- ✓ 階層移動のない国際線から国内線の移動
- ✓ ランプ内の乗継バス運行

### □ 更なる安全・安心の追求

- ✓ 膜屋根天井の採用
- ✓ 出発ロビーカーテンウォールの工夫

### □ FAST TRAVEL推進・新しい搭乗スタイルへの対応

- ✓ セルフ手荷物預け・スマートレーンの導入
- ✓ Face EXPRESS (ONE ID) の導入
- ✓ 出発ロビーでの柔軟なカウンター配置
- ✓ レールサイドチェックインサービスの導入

# 羽田空港の跡地開発プロジェクト



(出典) 国土交通省

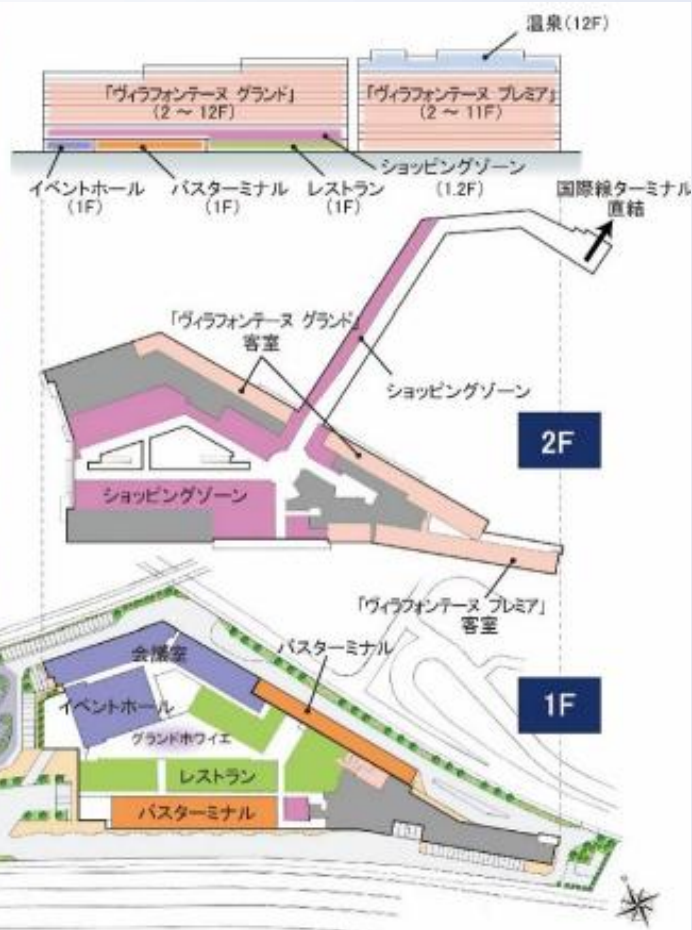


# 羽田空港の跡地開発プロジェクト ～第2ゾーン～



※建物等の状況がわかりやすいよう、建物北側の立体駐車場を透過して描いています。  
 ※隣接地の開発計画により駐車場は利用できなくなる可能性があります。

施設名称	住友不動産 ホテル ヴィラフォンテース プレミア 羽田空港	住友不動産 ホテル ヴィラフォンテース グランド 羽田空港	住友不動産 ショッピングシティ 羽田空港エアポートガーデン
用途	ラグジュアリーホテル	ハイグレードホテル	商業施設
運営管理	住友不動産ヴィラフォンテース株式会社	住友不動産ヴィラフォンテース株式会社	住友不動産株式会社
規模	160室	1,557室	約90店舗
施設名称	泉天空の湯 羽田空港	ベルサール羽田空港	羽田エアポートガーデン バスターミナル
用途	大規模展望天然温泉	ホール・会議室・バンケット	バスターミナル
運営管理	住友不動産ヴィラフォンテース株式会社	住友不動産ベルサール株式会社	住友不動産株式会社
規模	約2,000㎡	約2,400㎡	15停留所



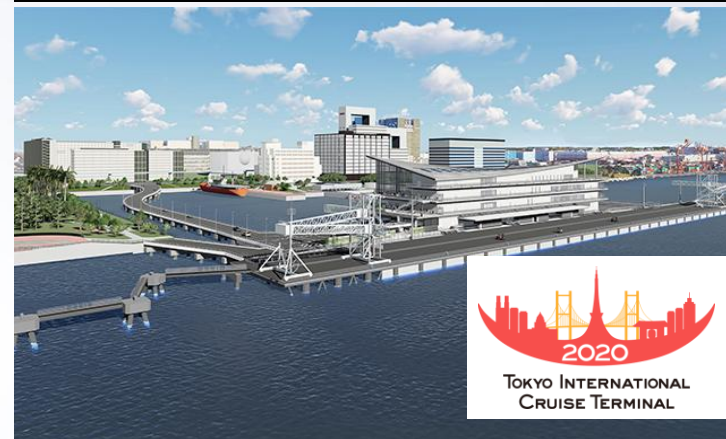
(出典) 住友不動産

# 羽田空港周辺の機能 ～FLY & CRUISE～

## 羽田空港船着場



## 青海 東京国際クルーズターミナル 晴海 客船ターミナル



アンダージェットクルーズ (昼)



お花見のツアー



アンダージェットクルーズ (夜)

1. 指定管理者  
東京国際クルーズターミナルグループ  
(代表者) 東京港埠頭株式会社  
(構成員) 株式会社シミズオクト  
日本空港ビルデング株式会社

2. 指定期間  
2025年4月1日～2030年3月31日

(出典) 東京都港湾局

# 中期経営計画（2026-2030年度）

# 戦略ロードマップ

- 長期戦略を推進すべく、中期経営計画期間を“ビジョン実現への企業変革期”と位置付け
- 企業変革を推進し、安定需要下における質的成長を実現

ターミナルの建設、管理・運営  
需要増に応じた受動成長

羽田空港全体の最適化・価値向上を牽引  
日本全体の航空需要創造へ能動的に貢献

To Be a World Best Airport  
～日本の航空旅客数最大化に貢献～

需要創造型の空港の要  
(Anchor Role)

2022-2025年度

## 中期経営計画 (2026-2030年度)

—安定需要下における質的成長—

### ビジョン実現への企業変革

#### 羽田空港の要

大規模投資の長期遂行へ  
キャッシュ・フロー創出力を強化

“需要創造”への姿勢転換へ  
貢献範囲を拡げ関係者牽引力を強化

2031-2040年度

### 長期戦略を本格推進

国内・国際の更なる機能融合  
(T2国際線増改修/T1国際化/T1-T2接続)

人流創出につながるナレッジの全国共有  
(空港Os全国提供、各地域との連携強化)

2040年代

長期戦略概成によるビジョン実現

### 当社グループの持続的成長

2040年代イメージ：

首都圏2空港旅客数 (羽成・内際合計)	170百万人
訪日外国人旅客数	60百万人+α
国内線旅客数 (日本全体)	110百万人

2024年度実績：

首都圏2空港旅客数 (羽成・内際合計)	124百万人
訪日外国人旅客数	38百万人
国内線旅客数 (日本全体)	107百万人

訪日外国人旅客数  
60百万人目標

T2国際線増改修部供用(2030年代)より投資回収を順次推進

# 中期経営計画（2026-2030年度）サマリ

- “ビジョン実現への企業変革期”と位置付け、安定需要下での質的成長により本格飛躍への体制確立
- 業績目標のほか、“すべてのステークホルダーへの貢献”を可視化・実現すべく、ガイドラインを拡充

## 経営課題

## 経営戦略

## 2030年度業績目標・ガイドライン

内際機能融合に  
に向けた大規模投資  
の長期遂行

キャッシュ・フロー創出力を強化

**効率**

を上げる

**付加価値**

を高める

売上高 3,400億円以上

営業利益 550億円以上

ROE 10%~12%

EPS  
(1株当たり当期純利益) 300円以上

総還元性向 50%以上  
(5年平均)

信用格付 A+維持

SKYTRAX  
World's Best Airports TOP3維持

CO<sub>2</sub>排出量削減 ▲46%  
(2013年度比)

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

  
株主/  
投資家

  
旅客

  
地球環境

  
地域社会・パ  
ートナ

  
従業員

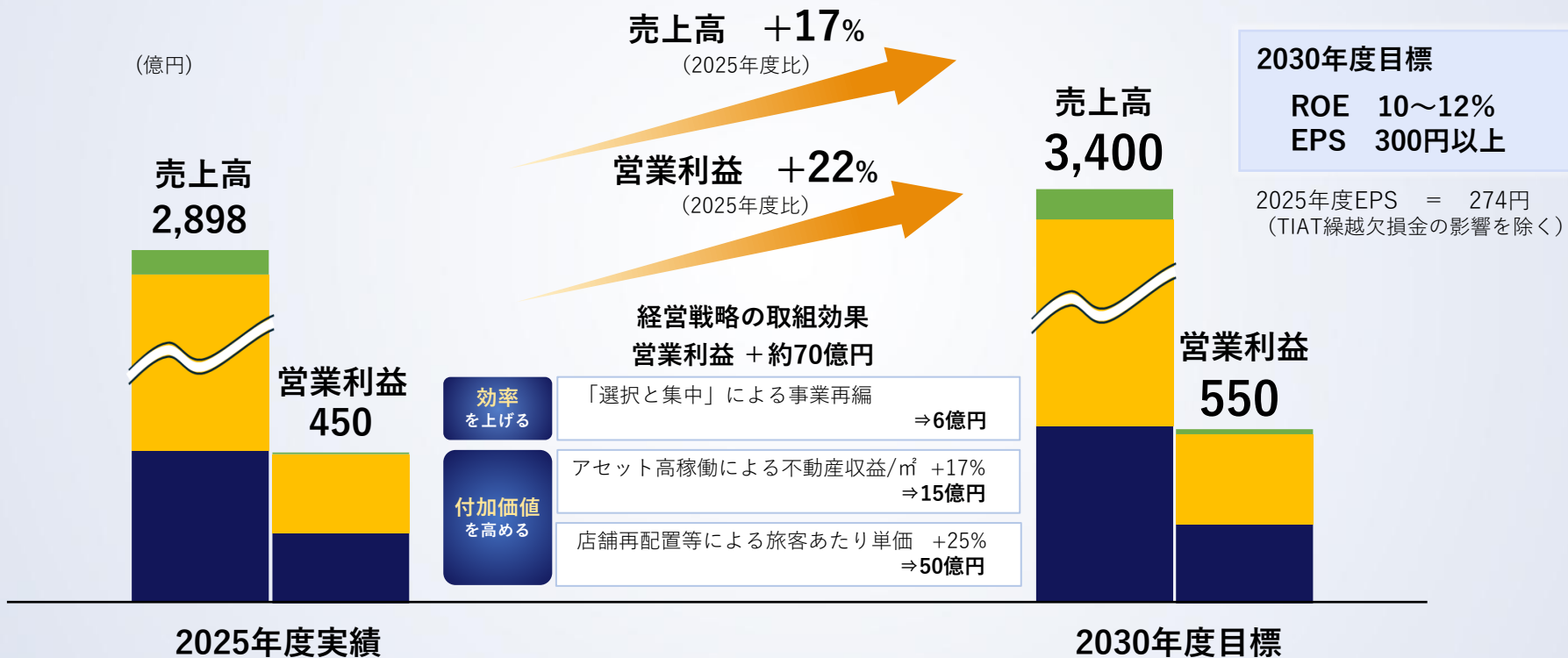
貢献範囲を拡げ関係者牽引力を強化

“需要享受”から  
“需要創造”への  
姿勢転換

**共創** を追求する

# 業績成長目標

- 質的成長の成果として、売上高以上の伸び幅で営業利益を拡大
- 収益力強化を起点に、成長投資と株主還元の両立を図る資源配分の最適化を通じ、ROEとEPSの目標水準を着実に達成することで、株式価値を向上



## ■ 施設管理運営業

売上高目標 1,450億円 (23%増)  
営業利益目標 310億円 (9%増)

## ■ 物品販売業

売上高目標 1,700億円 (10%増)  
営業利益目標 350億円 (27%増)

## ■ 飲食業

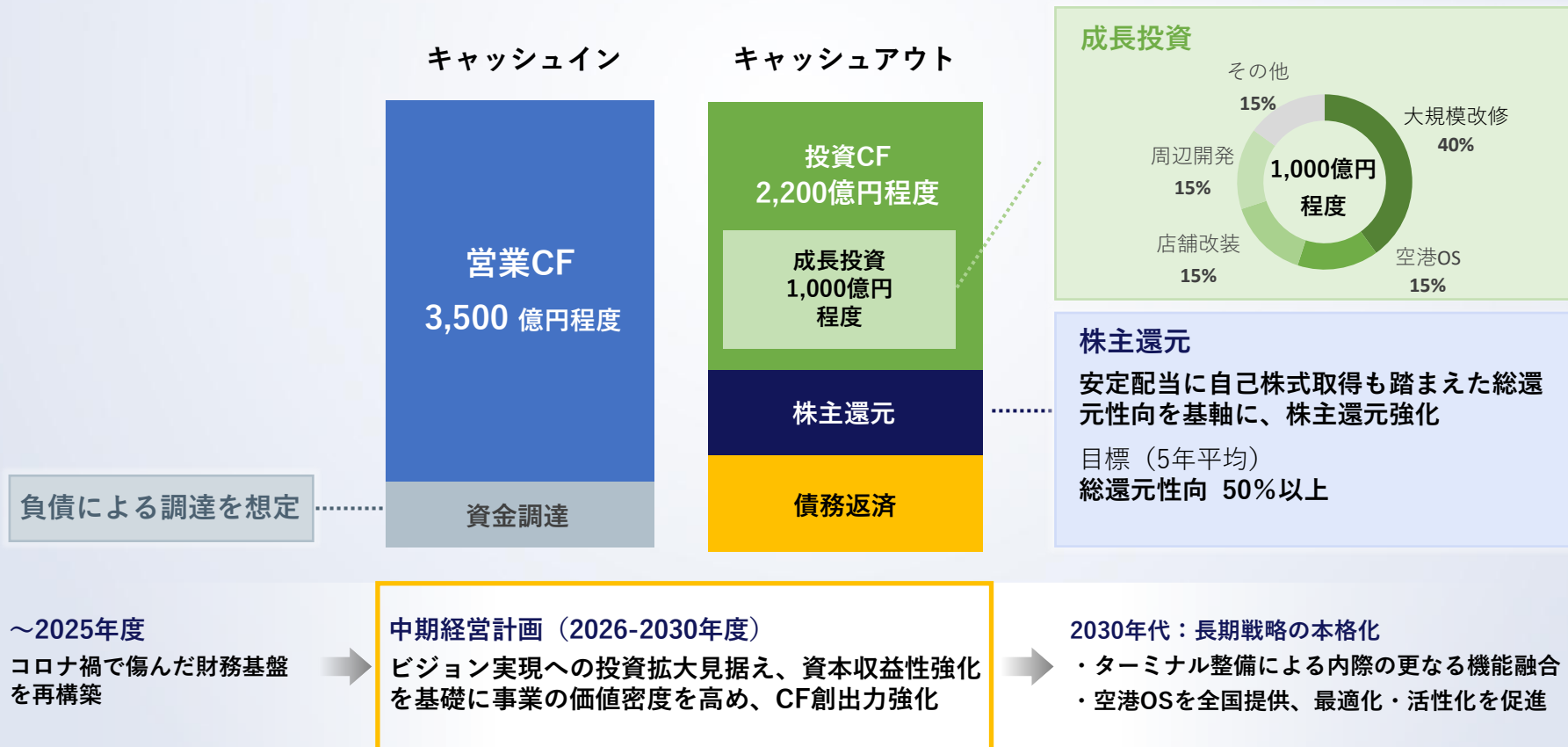
売上高目標 250億円 (39%増)  
営業利益目標 20億円 (74%増)

◀ 旅客数想定 ▶ 国内線：概ね6,700万人水準で緩やかに推移 / 国際線：2030年度に拡張後計画水準 (2,560万人) 回復  
◀ 為替の想定 ▶ 1ドル150円ベースで計画

# キャピタル・アロケーション – 成長投資と株主還元の両立 –

- 成長領域への投資実行により、エクイティ・スプレッドを確保しつつビジョン実現への戦略を推進
- 一方、将来へ備えるフェーズにおいても株主還元強化を示す指標として、総還元性向を採用
- 大規模な資金需要に対し、事業活動によるキャッシュ創出を軸に、負債調達を組み合わせ対応
- 空港インフラの安定運営／成長戦略の長期遂行を支える財務規律として、格付維持を前提に資本配分

中期経営計画期間 (2026-2030年度累計)



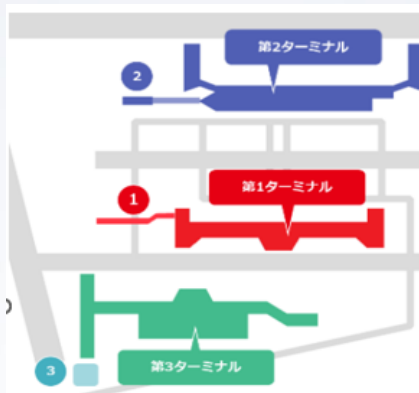
現在と今後

# 整備計画への対応・国土強靱化への対応

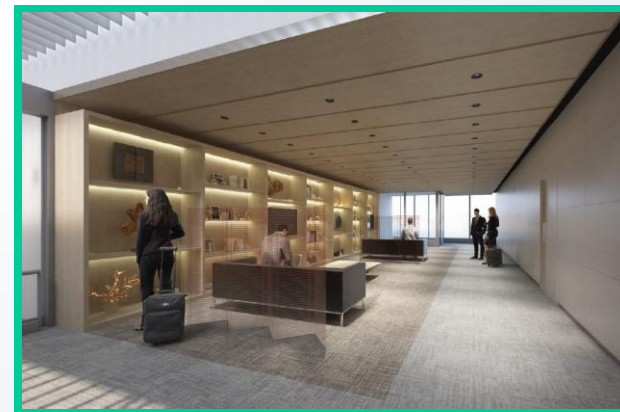
① 第1ターミナルサテライト新設  
(2026年夏 供用開始予定)



② 第2ターミナル⇄サテライト  
接続施設 (2025年3月 供用開始)



③ ビジネスジェット専用施設整備 (2021年7月 供用開始)



羽田空港の優位性確立

×

柔軟なターミナル運営

⇒

拡大需要の確実な取り込み

# 第1ターミナル北側サテライト施設 木造・木質化



- 整備中の第1ターミナル北側サテライト施設は、羽田空港では初の木造・鉄骨ハイブリッド構造を採用。国産木材1,800m<sup>3</sup>を使用し、お客様に自然のぬくもりや心地よさを提供
- 快適な環境を実現しながら、建物で消費するエネルギーを30%以上削減するZEB Orientedを取得

木材使用量

CO2固定量  
(木材利用による効果)

CO2削減量  
(鉄骨造との比較)

羽田空港  
T1サテライト

**1,800**m<sup>3</sup>  
(構造体のみ)

**1,435**t-CO<sub>2</sub>

**2,630**t-CO<sub>2</sub>

近年の国内大規模  
木造化事例  
(横浜市の大林組研究所)

**1,990**m<sup>3</sup>  
(構造体+内装材)

**1,652**t-CO<sub>2</sub>



# 羽田空港の今後の整備計画

## ■ JR東日本 羽田空港アクセス線（2030年頃）

路線区間

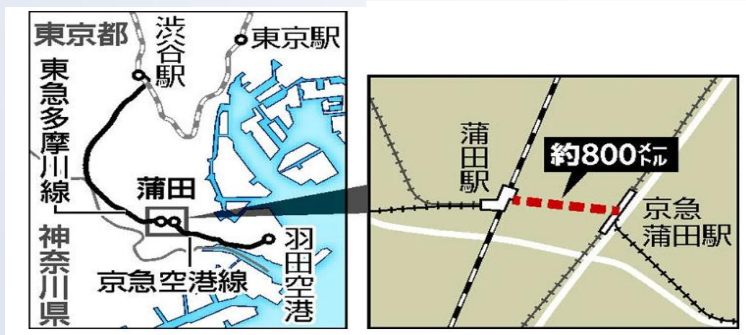


新駅の位置

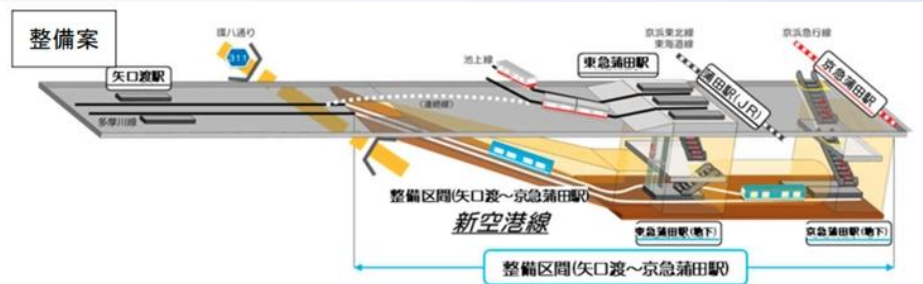


## ■ 東急 × 京浜急行 蒲蒲線（2035年頃）

路線区間



整備構想



(出所) 各種報道資料より引用

# 羽田空港の今後の整備計画

(令和8年度航空局関係予算概要を当社編集)

「羽田空港においては、空港機能の拡充や防災・減災対策等に資する取組を進めています。アクセス利便性向上を図るため、京急空港線引上線及びJR東日本羽田空港アクセス線の鉄道基盤施設を整備するほか、人工地盤の整備、旧整備場地区の再編整備、地上支援車両レベル4自動運転の実装のための整備等を実施します。また、引き続き地震発生後も航空ネットワークの機能低下を最小限にとどめるための滑走路等の耐震性の強化及び防災・減災に向けた護岸等の整備を推進するとともに、航空機の安全な運航を確保するための基本施設や航空保安施設等の更新・改良等を実施します。」



## 基本理念

### 「公共性と企業性の調和」

- 旅客ターミナルビルは極めて公共性の高い施設であり、この高い公共的使命を民間の経営手法により十分に達成することを経営の基本理念としている

## 経営方針

- 旅客ターミナルにおける絶対安全の確立
- お客さま本位（利便性、快適性、機能性）の旅客ターミナル運営
- 安定的かつ効率的な旅客ターミナル運営
- 企業体質の強化およびグループ企業の総合力向上

## ビジネスモデル

- 設立以来、約70年にわたり、極めて公共性の高い旅客ターミナルビルを建設・管理運営する純民間企業として、「民間の知恵と資金」を最大限発揮
- 国による空港・航空政策に基づき、旅客ターミナルビルの拡張等の施設整備、適切なサービスの提供、保安対策等を実施
- 航空会社とは常に共存共栄の精神の下、航空業界の発展に貢献

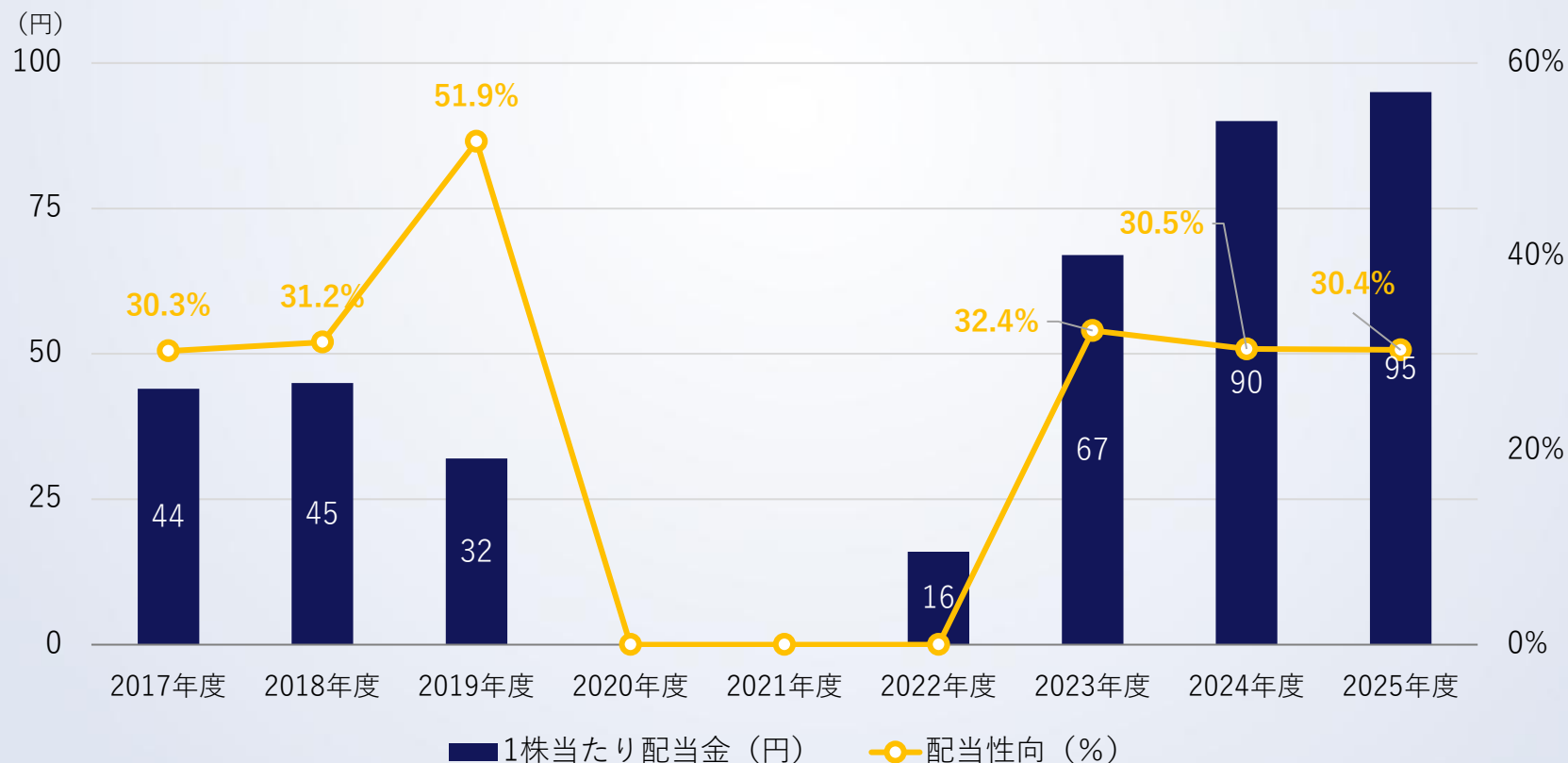
## 株主還元方針・株主優待のご紹介

# 株主還元方針

- コロナ以降、業績拡大に伴い配当性向30%以上を目途に配当金を増額

2026-2030年度の中期経営計画では株主還元を強化  
総還元性向50%以上（5年平均）をガイドラインに設定

## 1株当たり配当金・配当性向



# 株主優待制度のご紹介

- 羽田空港などをご利用いただける優待券・優待割引券をお配りしております
- また、3年以上保有（※）の株主さまを対象とした長期保有優待も導入しております

## 1. 株主優待券

	ご所有株式数 100 株以上 1,000 株未満の場合	→		ご優待券 1 枚 1,000 円分
	ご所有株式数 1,000 株以上 10,000 株未満の場合	→		ご優待券 2 枚 2,000 円分
	ご所有株式数 10,000 株以上の場合	→		ご優待券 3 枚 3,000 円分

## 2. 株主優待割引券

	ご所有株式数 100 株以上の場合	→		割引券 (10%引) 5 枚
---	----------------------	---	---	----------------

## 3. 長期保有優待※

	ご所有株式数 100 株以上 1,000 株未満の場合 保有継続期間 3年以上	→		VJA ギフトカード 1 枚 1,000 円分
	ご所有株式数 1,000 株以上 10,000 株未満の場合 保有継続期間 3年以上	→		VJA ギフトカード 2 枚 2,000 円分
	ご所有株式数 10,000 株以上の場合 保有継続期間 3年以上	→		VJA ギフトカード 3 枚 3,000 円分

(※) 同一株主番号で9月30日及び3月31日の株主名簿に連続7回以上記載又は記録された株主さま

# 本日のまとめ

## 日本空港ビルディング について

- 世界でも屈指の旅客数を誇る**羽田空港**において、100%民間資本で旅客ターミナルを建設し、管理・運営を担う
- 「**公共性と企業性の調和**」を経営理念に掲げ、空港機能強化に対応しながら利益成長を実現

## 2026年度～ 新・中期経営計画

- **需要享受からさらなる需要の創造へ**  
日本全体の空港の要を目指して、持続的成長を実現
- 需要安定期での確かな質的成長により**キャッシュ・フロー創出力を強化**

## 株主還元方針・ 株主優待

- **株主還元を強化し、総還元性向50%以上**をガイドラインに設定
- 羽田空港を利用される方に魅力的な株主優待メニューを用意

## 将来の見通しに関する記述についてのご注意

本資料に掲載されている、弊社の計画、目標、方針、戦略、判断、財務的予測、将来の数値・金額などのうち、歴史的事実でないものは、弊社に関わる将来の見通しに関する記述であり、弊社の経営陣が現在入手可能な情報に基づく予測、想定、認識、評価、判断、前提（仮定）等を基礎としています。これらの実現についてはさまざまな要素の潜在的リスクや不確実性を含んでいます。

なお、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、利用者ご自身のご判断において行われますようお願い申し上げます。

お問い合わせ先

**日本空港ビルデング株式会社 経営企画本部 経営企画部 I R 課**

TEL : 03 (5757) 8409

FAX : 03 (5757) 8029

E-MAIL : [ir@jat-co.com](mailto:ir@jat-co.com)

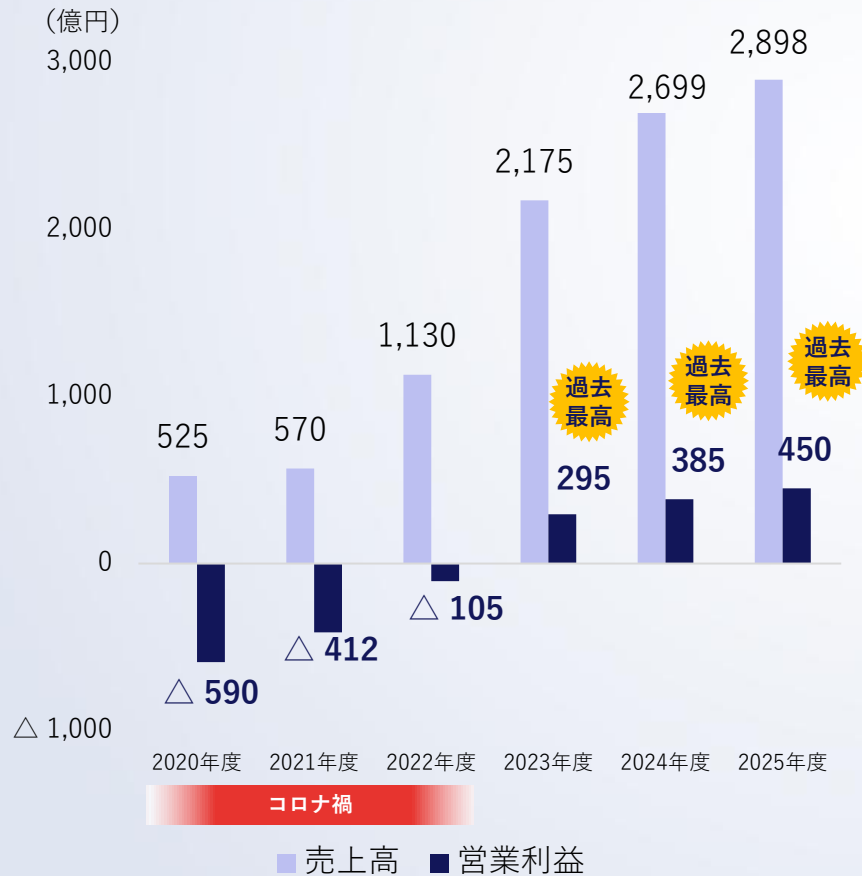
# Appendix



# 業績推移

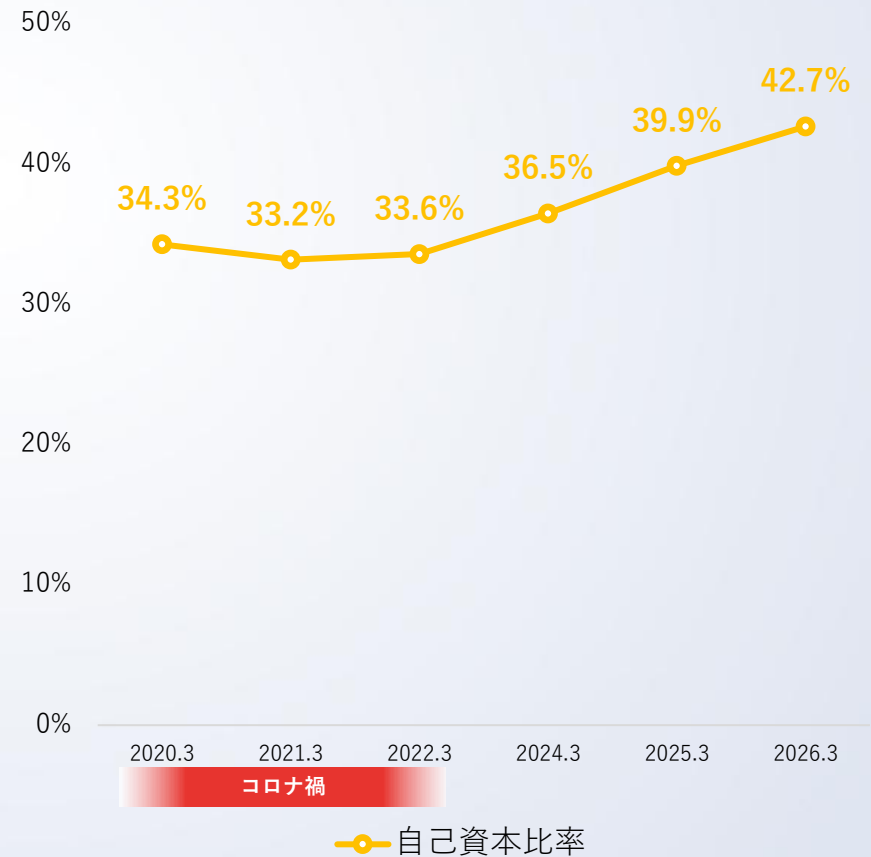
## 売上高・営業利益

需要回復した2023年度以降、  
3期連続で最高益更新



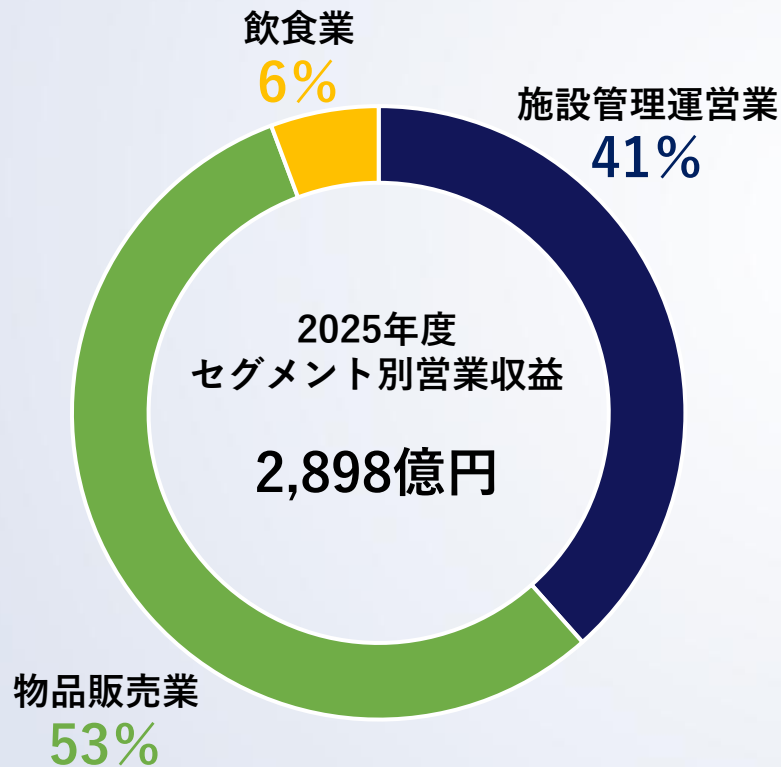
## 自己資本比率

コロナ禍で傷んだ財務体質を改善し、  
40%超の安定的水準



# 事業内容と収益構造

## ■ 3つの事業による安定した収益構造を構築



施設管理運営業	
家賃収入	羽田ターミナル内の店舗・事務室テナント賃料
施設利用料収入	旅客取扱施設利用料（PSFC）
その他	駐車、広告、ラウンジ
物品販売業	
国内線売店	羽田国内線 直営店
国際線売店	羽田や他空港に展開する免税店
その他	他空港等への卸売、EC事業
飲食業	
飲食店舗	羽田空港内 直営飲食店
機内食	羽田・成田に就航する外航向け機内食
その他	ラウンジケータリング、食品卸売

# 「選択と集中」資本コスト経営

target	ROE	10%~12%
--------	-----	---------

- 安定需要下での質的成長／株式価値向上の基礎として、資本収益性（ROE）を重視
- 資本コストを意識した資源配分を通じ、長期戦略や新領域での価値創造を推進

## 主な取組

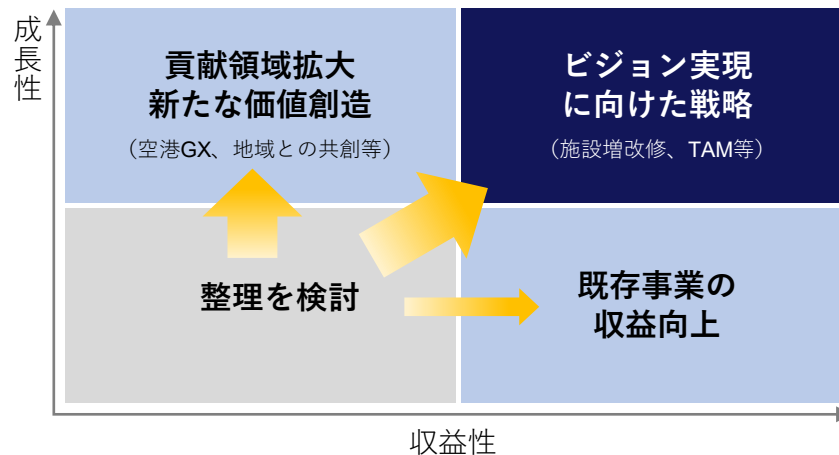
### 投資リターン管理の強化

- 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

### 成長分野にリソース集中



## 取組の一例

### 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

# ターミナル事業の価値密度向上

target	売上高	3,400億円以上
	営業利益	550億円以上

- 旅客の通過動線・滞在時間・ニーズ等を柔軟に捉え、ターミナルでの“稼ぐ力”を強化
- サービスレベルの更なる向上・価値密度の高い滞在空間の提供により、各種料金水準を適正化

## 主な取組

### トラベルリテールの高度化

- 【通過動線】乗継利便性向上へ、内際一体での商業機能再配置・MD構成
  - ハイブリッドなサービス設計（国内線エリアへの免税店機能配備の検討等）
- 【滞在時間】価値時間を増やす取り組みで、更なる購買機会を提供
  - ECサービス拡充や免税自販機導入等で、店頭待ち時間圧縮
- 【ニーズ】会員プログラムや旅客サービス拡充、空港での消費額を拡大
  - CRMを強化し顧客理解を深化、TAXリファンドシステム展開等

### 施設サービスの強化

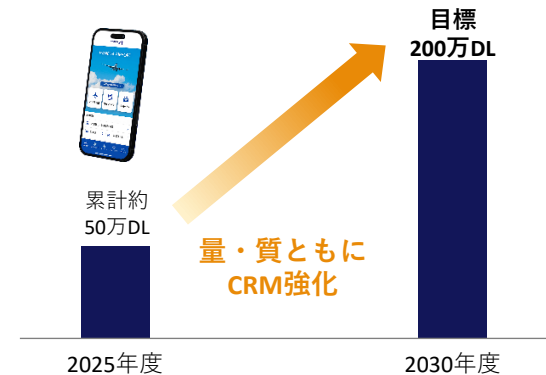
サテライト延伸等の増改修進展を踏まえ、料金へ適切に価値反映

先端技術を活用、安心・快適なターミナル機能の実装強化

- 館内の自動走行モビリティやデジタルサイネージ拡充、保安検査場の環境改善等

## 取組の一例

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



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



【2030年度目標】旅客1人あたり / ターミナル1㎡あたりの収益

15% UP

※2025年度比 連結値ベース

共創 を追求する

# TAM (Total Airport Management)

target

SKYTRAX World's Best Airports

TOP3維持

- 羽田空港全体の運営基盤を構築、全体最適⇒価値創造⇒更なる空港評価・収益性向上を実現
- 主幹事を当社が担い協調的意思決定の枠組を確立、羽田空港の運営の“要”となる

## 個別最適から全体最適へ

従来 データの点在 ⇒ 別々の意思決定プロセス

個別最適

- ・ 個社データでは量・質ともに断片的
- ・ 異なるKPI管理で時に方向性が不一致

目指す姿 データを統合 ⇒ 空港オペレーションの全体最適化

### TAM基盤



全体最適

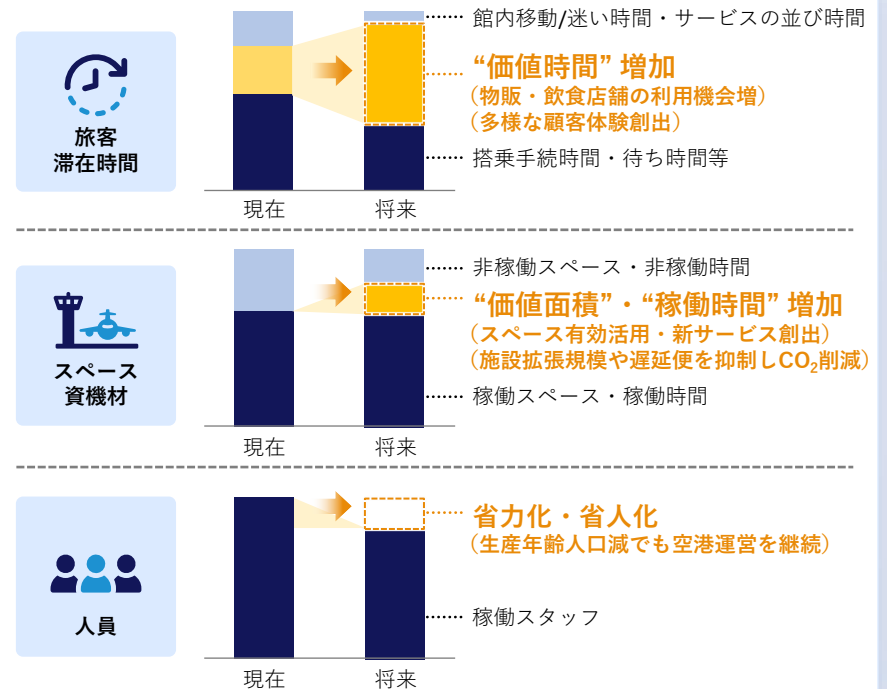
- ・ 運用状況を全員で可視化・精緻予測の共有・対応連携
- ・ 共通KPI管理で意思決定ベクトルを統一

航空機の定時性向上

アセットの高効率運用

各社取組の重複解消

## 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）

target

CO<sub>2</sub>排出量削減

▲46%  
(2013年度比)

- 世界のエアラインから選ばれ続ける国際空港の“必須要件”として、脱炭素化を推進
- ターミナル外にも貢献範囲を広げ、ステークホルダーと共に空港GXを実現

「東京国際空港脱炭素化推進計画」に沿った対応  
ターミナル環境性能の強化

空港全体での脱炭素化推進を当社の新たな事業機会へ

## 削減計画の主な内容

- ① 省エネ機器の導入拡大（空調機の更新・スマート制御等）
- ② エネルギーのクリーン化（太陽光由来PPA・PV活用等）
- ③ 排出係数の低減

## 水素利活用

水素を燃料とする熱電併給システム導入推進（T3）

ターミナル入居テナントへの供給検討

## 車両 EV化

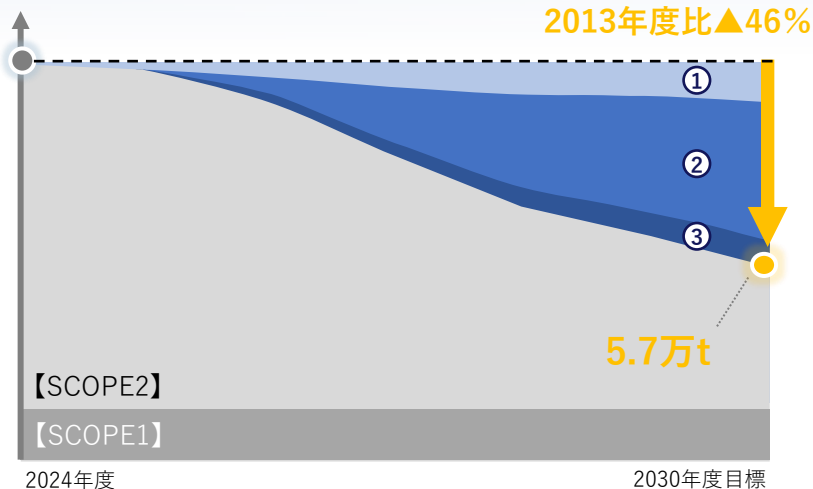
当社サービス関連車両のEV化推進（循環バス等）

e-GSEサービス全国展開・取扱車種拡充（特殊車両等）

## 羽田空港でのSAF供給

供給・販売体制の構築検討

GHG排出量



# 施設管理運営における取組

## 主なポイント

- 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」
- 際内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

### 高品質×高効率なターミナル管理運営の進化

有人管理業務を圧縮、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

アセット高稼働により面積あたり不動産収益を向上

- 航空会社の需要を踏まえたバックオフィス再編、商業エリアのリニューアル計画

## 付加価値

### 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/更なる内際機能融合に向けた道筋の確立

- T1サテライト新設、T2サテライト延伸工事推進、JR羽田空港アクセス線乗り入れ対応
- T2国際線エリア増改修工事の着手、T1国際化の検討

安心・快適な滞在時間の追求

- ストレスフリーな館内移動手段の多様化、デジタルサイネージ拡充等による案内強化

## 共創

### 羽田空港全体の最適化・GX推進 / 航空産業インフラの強化

羽田空港におけるTAM（Total Airport Management）の体制確立

- 統合データプラットフォーム構築、ステークホルダーとの協調的意思決定の枠組確立

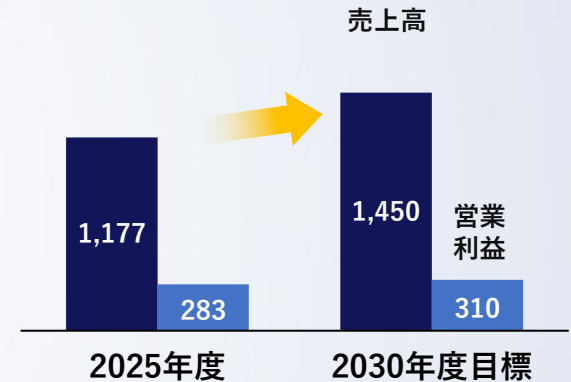
環境性能高度化・空港GXの推進

- GSE車両EV化・共有化、SAF供給、水素利活用、太陽光発電の追加導入等
- ターミナル廃棄物リサイクル率70%達成への取組推進

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、ビジネスジェットサービス拡充等

## 売上高・営業利益 目標（億円）



売上高 +273億円（+23%）

営業利益+27億円（+9%）

価格改定や各種付帯事業の強化等による売上増と、原材料・人件費増に対し高効率ターミナル運営によるコストコントロールで利益を拡大

ターミナル面積 +2万㎡（96万㎡）

# 物品販売業／飲食業における取組

## 主なポイント

- 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、地方空港活性化等への貢献を通じて事業基盤を拡大

## 効率

### 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組

- 首都圏物流倉庫拠点の再編、機内食工場におけるロボット導入

## 付加価値

### トラベルリテールの高度化

#### 限られた施設面積・機能配置等の制約を超えて、内際ハイブリッドな商業構成へと再編

- 国内線のインバウンド増加を見据えた店舗再配置・MD構成
- 滞在型需要増に応じた飲食店営業時間の最適化、無人店舗の拡充等

#### 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強化
- EC施策：海外プラットフォームにて訪日旅客との旅マエ接点を強化

#### 羽田オリジナル商品、“羽田ブランド”確立

- 味・デザイン・物語が一体となった羽田空港限定の商品体験を提供

## 共創

### 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

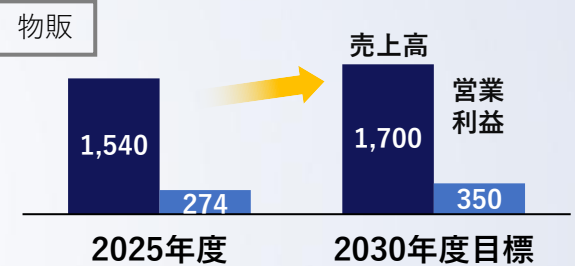
#### 地方空港の商業活性化をリテール事業全体でサポート

- 免税店運営受託の範囲拡大、当社グループ商品供給能力や店舗運営インフラ等を包括提供
- 会員基盤連携によるサービス拡充等、発地・着地一体でトラベルリテール価値向上

#### 新規サービス等の他空港展開強化

- TAXリファンドシステムや、ふるさと納税自販機等の外販

## 売上高・営業利益 目標（億円）



売上高 +160億円（+10%）  
 営業利益 +76億円（+27%）  
 店舗配置や運営形態の見直し、TAXリファンドやEC等のサービス拡充、他空港展開により収益拡大



売上高 +70億円（+39%）  
 営業利益 +9億円（+74%）  
 飲食店舗の出店計画・営業時間の最適化、機内食事業の生産体制強化等



# ガバナンス強化の取組み

## ■ 後継者育成計画の策定・グループ会社管理体制の再構築などを着実に推進

再発防止策 2025/6/12公表	実施状況
(1) 経営体制の刷新	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 社外取締役 8 名（過半数）選任</li><li>・ 相談役制度、役付取締役を廃止</li></ul>
(2) 最高経営責任者の後継者育成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>・ 指名諮問委員長・報酬諮問委員会を独立社外取締役から選任</li><li>・ 委員長を独立社外取締役から選定する規定に変更</li><li>・ サクセッションプランの策定に着手</li></ul>
(3) 経営トップへの牽制機能の強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 監査等委員の職務を補助する監査等委員会室を新設</li><li>・ グループ会社非常勤監査役を監査等委員会室に配置し、情報共有・業務支援体制の構築に着手</li></ul>
(4) 組織風土の改革	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 外部コンプライアンス通報窓口設置</li><li>・ グループ会社の事業運営を一体的に管理する体制を明文化した「日本空港ビルグループ会社社会社管理規」を施行</li></ul>
(5) 経営改善委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 経営改善委員会設置</li><li>・ 2026年3月までに委員会を11回開催</li></ul>
(6) コーポレート・ガバナンス委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"><li>・ コーポレートガバナンス委員会設置</li><li>・ 2025年12月にコーポレートガバナンス委員会を開催</li></ul>
(7) 継続的なモニタリング	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 取締役会にて進捗状況を報告</li><li>・ 監査等委員会による定期的レビューを実施</li></ul>
その他の行動計画記載項目	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 内部統制推進体制を強化、内部統制システム基本方針改定</li><li>・ コンプライアンスに関する社内研修会・チェックテストを実施</li><li>・ グループ監査の強化のための予備調査及び往査を実施</li></ul>