

2026年3月期

決算説明会

2026年5月13日

日本空港ビルディング株式会社

東証プライム（9706）



1. 2025年3月期 連結決算総括

- | | |
|-------------------|-----|
| (1) 旅客数実績 | P 2 |
| (2) 連結業績 | P 3 |
| (3) セグメント別業績 | P 4 |
| (4) 2025年度の主な取り組み | P 5 |

2. 2026年3月期 連結業績予想

- | | |
|----------------|-----|
| (1) 旅客数予想 | P 6 |
| (2) 連結業績予想 | P 7 |
| (3) セグメント別業績予想 | P 8 |

補足資料

1. 2026年3月期 連結決算の詳細	
（1）航空旅客数の推移（羽田・成田・関空・中部）	P 1 0
（2）2026年3月期 連結業績	P 1 1
（3）セグメント別業績	P 1 3
（4）販売費および一般管理費の内訳	P 1 6
（5）営業外損益と特別損益	P 1 7
（6）連結貸借対照表	P 1 8
（7）連結キャッシュ・フロー	P 1 9
2. 2027年3月期 連結業績予想の詳細	
（1）2027年3月期 連結業績予想	P 2 0
（2）セグメント別業績予想	P 2 1
（3）販売費および一般管理費	P 2 4
（4）設備投資と減価償却費	P 2 5
（5）営業収益・経常利益・キャッシュフローの推移	P 2 6
3. 免税店購買動向	
（1）購買単価・購買率	P 2 7
（2）国籍別・商品分類別売上	P 2 8
ガバナンス強化の取組み（アップデート）	P 2 9

参考資料

1. 日本空港ビルグループの概要	
（1）羽田空港における当社の位置づけ	P 3 2
（2）事業内容	P 3 3
（3）当社の基本理念と経営方針	P 3 4
（4）サステナビリティ基本方針	P 3 5
（5）沿革	P 3 6
（6）グループ企業	P 3 7
（7）セグメント別収益構造／売上高構成比	P 3 8
（8）主な設備投資の推移	P 3 9
（9）東京国際空港ターミナル株式会社の概要	P 4 0
2. 東京国際（羽田）空港の概要	
（1）旅客者数比較	P 4 1
（2）羽田空港旅客ターミナルの国際評価	P 4 2

1. 2026年3月期（2025年度） 連結決算総括
2. 2027年3月期（2026年度） 連結業績予想
3. 中期経営計画（2026-2030年度）

(1) 旅客数実績

- 羽田空港の旅客数は、国内線・国際線ともに好調で、中国の渡航自粛要請の影響も軽微
- 訪日外国人旅客数が過去最高を更新する中、羽田空港全体の旅客数も過去最高を記録

(単位：万人)

区分	2025年度	2024年度	増減率 (%)	修正予想	増減率 (%)	中計目標値	増減率 (%)	(参考) 2019暦年	増減率 (%)
羽田国内	6,709	6,499	3.2	6,650	0.9	6,900	△ 2.8	6,886	△ 2.6
羽田国際	2,457	2,292	7.2	2,447	0.4	2,560	△ 4.0	1,853	32.6
羽田計	9,166	8,791	4.3	9,098	0.8	9,460	△ 3.1	8,740	4.9

※ 羽田空港の旅客数は、国土交通省東京航空局「管内空港の利用概況集計表（月別版）」に基づく

※ 中計目標値は、2022年5月発表時の中期経営計画における旅客数想定

成田国際	3,539	3,337	6.0	3,521	0.5
関空国際	2,708	2,507	8.0	2,793	△ 3.0
中部国際	536	491	9.1	560	△ 4.4

(2) 連結業績

- 旅客増に加え、インフレ対応の進捗により、売上高は2018年以来の過去最高を更新
- ターミナル規模拡大等で費用は増加するも、営業利益・経常利益は3年連続で最高益を更新

区 分	上期			下期			通期				
	実績	前期	増減	実績	前期	増減	実績	前期	増減	修正予想	増減
売上高	1,415	1,317	97	1,482	1,381	101	2,898	2,699	198	2,883	15
施設管理運営業	578	512	66	599	543	55	1,177	1,055	122	1,165	12
物品販売業	748	723	24	792	752	39	1,540	1,476	63	1,537	3
飲食業	88	81	6	91	85	6	180	167	12	181	0
営業利益	214	210	3	236	174	61	450	385	64	415	35
経常利益	203	203	0	233	153	79	437	357	79	399	38
親会社株主に帰属する 当期純利益	134	119	14	157	154	2	291	274	16	254	37
設備投資額							322	261		366	
減価償却費							297	281		298	
EBITDA							747	666		713	
配当金							95.0円	90.0円		90.0円	
配当性向							30.4%	30.5%		33.0%	

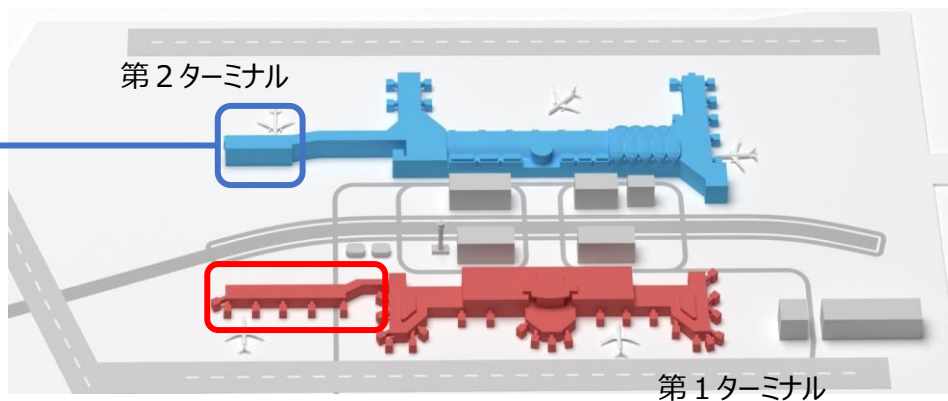
(3) セグメント別業績

- 施設管理運営業：旅客増や各種価格の改定効果が費用増加を上回り、増収増益
- 物品販売業：下期は免税売上が前期を上回るも上期減益が響き、通期で増収減益

区 分	上期			下期			通期				
	実績	前期	増減	実績	前期	増減	実績	前期	増減	修正予想	差異
営業収益	1,415	1,317	97	1,482	1,381	101	2,898	2,699	198	2,883	15
施設管理運営業	593	528	65	618	560	57	1,212	1,089	122	1,200	12
物品販売業	756	732	23	799	761	38	1,555	1,493	62	1,551	4
飲食業	93	86	7	96	90	6	190	176	13	189	1
(セグメント間の内部売上高)	△ 27	△ 29	1	△ 31	△ 30	0	△ 59	△ 60	0	△ 57	△ 2
営業費用	1,200	1,106	94	1,246	1,207	39	2,447	2,313	134	2,468	△ 20
施設管理運営業	456	421	35	472	472	0	928	894	34	935	△ 6
物品販売業	626	579	46	654	620	34	1,280	1,199	81	1,290	△ 9
飲食業	88	84	4	89	86	3	178	171	7	179	0
(調整額)	28	20	8	30	27	2	59	48	11	64	△ 4
営業利益	214	210	3	235	174	61	450	385	64	415	35
施設管理運営業	137	106	30	146	88	57	283	194	88	265	18
物品販売業	129	152	△ 23	145	141	4	274	293	△ 18	261	13
飲食業	4	1	2	6	3	3	11	5	5	10	1
(本社部門費用等)	△ 56	△ 50	△ 6	△ 62	△ 58	△ 3	△ 119	△ 109	△ 10	△ 121	1

(4) 2025年度の主な取り組み

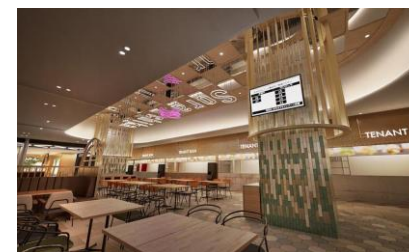
- T1北側サテライト新設工事・T2北側サテライト延伸工事のほか、空調・搬送機器等を順次更新
- T3 ブティック改装、 T1 フードコートリニューアル等を実施し収益拡大



第2ターミナル 北側サテライト



HERMÈS (2025年4月25日リニューアルオープン)



Sora chika (2025年9月10日オープン)



HANEDA-YA (2025年12月23日オープン)

(1) 旅客数予想

- 国内線：堅調なレジャー需要向を反映した上で、昨年度と同水準を予想
- 国際線：就航便のデイリー化、北米便の座席数増加等による増加を予想

(単位：万人)

区分	2026年度 予想	2025年度	増減率 (%)	(参考) 2019暦年	増減率 (%)
羽田国内	6,716	6,709	0.1	6,886	△ 2.5
羽田国際	2,493	2,457	1.5	1,853	34.5
羽田 計	9,210	9,166	0.5	8,740	5.4

※ 羽田空港の旅客数は、国土交通省東京航空局「管内空港の利用概況集計表（月別版）」に基づく

成田国際	3,598	3,539	1.7
関空国際	2,720	2,708	0.5
中部国際	555	536	3.6

中東情勢悪化による影響について

- ・ 羽田では中東直行便2便の欠航・減便が続く
- ・ 足元の旅客数に影響は見られず、26年度当初予想には悪化シナリオを織り込んでいない
- ・ 今後、情勢が長期化した場合、燃料高に伴う需要低迷や供給制約により、旅客数が下振れるリスク

中国渡航自粛による影響について

- ・ 羽田の中国便数は減少していないものの、中国人旅客数は25年度下期に減少傾向
- ・ 26年度上期の国際線旅客数に影響を織り込んでいるが、足元では中国便数・旅客数は堅調に推移

(2) 連結業績予想

- 引き続きインフレ対応を進め増収増益を図る。当期純利益は減益予想も配当は据置
- 今後、物資の高騰・供給不足が顕在化した場合、コストコントロール等に対応予定

区 分	上期			下期			通期		
	予想	前期	増減	予想	前期	増減	予想	前期	増減
売上高	1,450	1,415	34	1,517	1,482	34	2,967	2,898	68
施設管理運営業	610	578	31	644	599	44	1,254	1,177	76
物品販売業	750	748	1	778	792	△ 14	1,528	1,540	△ 12
飲食業	90	88	1	95	91	3	185	180	4
営業利益	233	214	18	223	235	△ 12	456	450	5
経常利益	238	203	34	220	233	△ 13	458	437	20
親会社株主に帰属する 当期純利益	150	134	15	92	157	△ 65	242	291	△ 49
設備投資額							590	322	
減価償却費							310	297	
E B I T D A							766	747	
配当金							95.0円	95.0円	
配当性向							36.6%	30.4%	

(3) セグメント別業績予想

- 施設管理運営業：ターミナル拡大に伴う費用増加を吸収すべく、施設利用料等を見直す
- 物品販売業：市中免税店など一部店舗の閉鎖・改装により減収減益を見込む

区 分	上期			下期			通期		
	予想	前期	増減	予想	前期	増減	予想	前期	増減
営業収益	1,450	1,415	34	1,517	1,482	34	2,967	2,898	68
施設管理運営業	628	593	34	667	618	48	1,295	1,212	82
物品販売業	757	756	0	785	799	△ 14	1,542	1,555	△ 13
飲食業	95	93	1	100	96	3	195	190	4
(セグメント間の内部売上高)	△ 30	△ 27	△ 2	△ 35	△ 31	△ 3	△ 65	△ 59	△ 5
営業費用	1,217	1,200	16	1,294	1,246	47	2,511	2,447	63
施設管理運営業	471	456	14	526	472	53	997	928	68
物品販売業	624	626	△ 2	648	654	△ 6	1,272	1,280	△ 8
飲食業	90	88	1	93	89	3	183	178	4
(調整額)	32	28	3	27	30	△ 3	59	59	0
営業利益	233	214	18	223	235	△ 12	456	450	5
施設管理運営業	157	137	19	141	146	△ 5	298	283	14
物品販売業	133	129	3	137	145	△ 8	270	274	△ 4
飲食業	5	4	0	7	6	0	12	11	0
(本社部門費用等)	△ 62	△ 56	△ 5	△ 62	△ 62	0	△ 124	△ 119	△ 4

2026年3月期 決算説明会

補足資料

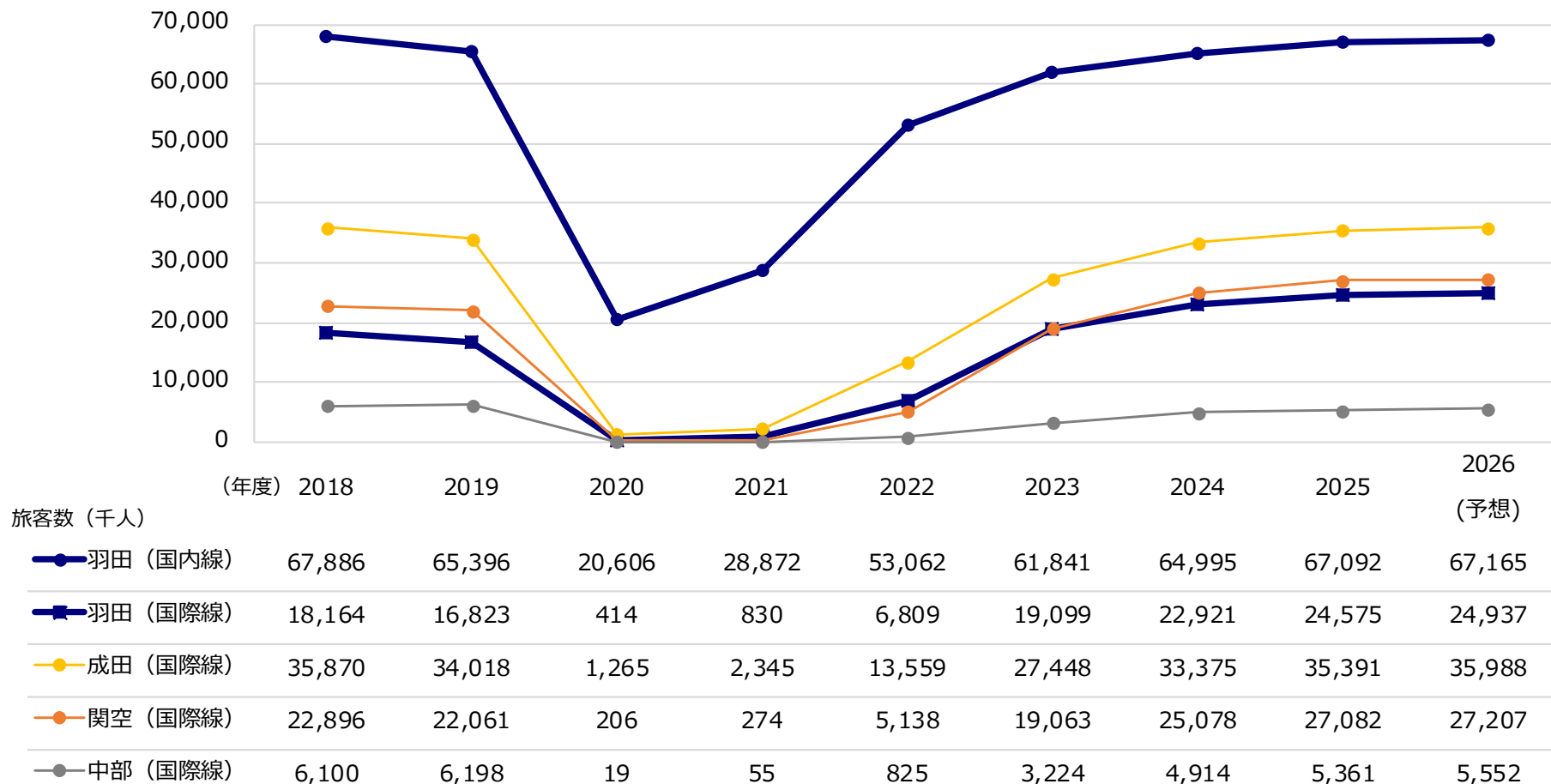
1. 2026年3月期 連結決算の詳細
2. 2027年3月期 連結業績予想の詳細
3. 免税店売上動向

日本空港ビルディング株式会社

東証プライム (9706)



(1) 航空旅客数の推移 (羽田・成田・関空・中部)



※旅客数実績：国土交通省、成田国際空港(株)、関西エアポート(株)及び中部国際空港(株) 公表値
 予想：当社作成

(2) 2026年3月期 連結業績 – ① 上期/下期/通期

区 分	上期			下期			通期		
	2026.3期	2025.3期	増減	2026.3期	2025.3期	増減	2026.3期	2025.3期	増減
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
売上高	141,544	131,752	9,792	148,279	138,171	10,107	289,823	269,923	19,899
施設管理運営業	57,854	51,207	6,647	59,910	54,333	5,577	117,765	105,540	12,225
物品販売業	74,849	72,368	2,480	79,204	75,297	3,906	154,053	147,666	6,387
飲食業	8,840	8,176	664	9,164	8,540	623	18,004	16,716	1,287
売上原価	49,334	46,439	2,895	51,598	49,957	1,640	100,933	96,397	4,536
商品売上原価	44,429	42,023	2,406	46,698	45,294	1,404	91,128	87,317	3,810
(商品売上原価率 ※)	(59.4%)	(58.1%)	(1.3P)	(59.0%)	(60.2%)	(△ 1.2P)	(59.2%)	(59.1%)	(0.1P)
飲食売上原価	4,905	4,416	489	4,899	4,663	236	9,805	9,079	725
(飲食売上原価率 ※)	(55.5%)	(54.0%)	(1.5P)	(53.5%)	(54.6%)	(△ 1.1P)	(54.5%)	(54.3%)	(0.2P)
売上総利益	92,209	85,312	6,896	96,680	88,213	8,466	188,889	173,526	15,363
販売費及び一般管理費	70,762	64,219	6,542	73,083	70,749	2,334	143,846	134,969	8,877
営業利益	21,446	21,093	353	23,597	17,464	6,132	45,043	38,557	6,486
営業外損益	△ 1,077	△ 761	△ 315	△ 262	△ 2,071	1,809	△ 1,339	△ 2,833	1,494
経常利益	20,369	20,331	38	23,334	15,392	7,942	43,704	35,723	7,980
特別損益	16	△ 497	513	△ 337	△ 43	△ 293	△ 320	△ 540	219
法人税等	3,620	3,481	138	2,061	△ 8,947	11,008	5,681	△ 5,465	11,147
非支配株主に帰属する当期純利益	3,363	4,362	△ 998	5,198	8,816	△ 3,617	8,562	13,178	△ 4,615
親会社株主に帰属する当期純利益	13,401	11,990	1,411	15,737	15,480	257	29,139	27,470	1,668

※ 商品売上原価率：商品売上原価／物品販売業売上高

飲食売上原価率：飲食売上原価／飲食業売上高

(2) 2026年3月期 連結業績 – ② 通期/前期/予想

区 分	2026.3期		2025.3期		増減額		修正予想 (2025.11)		差 異
	百万円	比率 %	百万円	比率 %	百万円	%	百万円	比率 %	
売上高	289,823	100.0	269,923	100.0	19,899	7.4	288,300	100.0	1,523
施設管理運営業	117,765	40.6	105,540	39.1	12,225	11.6	116,500	40.4	1,265
物品販売業	154,053	53.2	147,666	54.7	6,387	4.3	153,700	53.3	353
飲食業	18,004	6.2	16,716	6.2	1,287	7.7	18,100	6.3	△ 95
売上原価	100,933	34.8	96,397	35.7	4,536	4.7	100,700	34.9	233
商品売上原価	91,128	31.4	87,317	32.3	3,810	4.4	90,700	31.5	428
(商品売上原価率 ※)	(59.2%)		(59.1%)		(0.1P)		(59.0%)		(0.2P)
飲食売上原価	9,805	3.4	9,079	3.4	725	8.0	10,000	3.5	△ 194
(飲食売上原価率 ※)	(54.5%)		(54.3%)		(0.2P)		(55.2%)		(△ 0.7P)
売上総利益	188,889	65.2	173,526	64.3	15,363	8.9	187,600	65.1	1,289
販売費及び一般管理費	143,846	49.6	134,969	50.0	8,877	6.6	146,100	50.7	△ 2,253
営業利益	45,043	15.5	38,557	14.3	6,486	16.8	41,500	14.4	3,543
営業外損益	△ 1,339	△ 0.5	△ 2,833	△ 1.0	1,494	-	△ 1,600	△ 0.6	260
経常利益	43,704	15.1	35,723	13.2	7,980	22.3	39,900	13.8	3,804
特別損益	△ 320	△ 0.1	△ 540	△ 0.2	219	-	-	-	△ 320
法人税等	5,681	2.0	△ 5,465	△ 2.0	11,147	-	7,000	2.4	△ 1,318
非支配株主に帰属する当期純利益	8,562	3.0	13,178	4.9	△ 4,615	△ 35.0	7,500	2.6	1,062
親会社株主に帰属する当期純利益	29,139	10.1	27,470	10.2	1,668	6.1	25,400	8.8	3,739

※ 商品売上原価率：商品売上原価／物品販売業売上高
 飲食売上原価率：飲食売上原価／飲食業売上高

(3) セグメント別業績－① 施設管理運営業

区 分	2026.3期		2025.3期		増減額		修正予想 (2025.11)		
	百万円	比率	百万円	比率	百万円	増減率	百万円	比率	差異
外部顧客に対する売上高	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円
家賃収入	21,958	18.1	20,693	19.0	1,265	6.1	21,800	18.2	158
施設利用料収入	68,374	56.4	60,258	55.3	8,115	13.5	68,100	56.8	274
その他の収入	27,432	22.6	24,587	22.6	2,844	11.6	26,600	22.2	832
計	117,765	97.2	105,540	96.9	12,225	11.6	116,500	97.1	1,265
セグメント間の内部売上高	3,439	2.8	3,397	3.1	41	1.2	3,500	2.9	△ 60
合計	121,205	100.0	108,937	100.0	12,267	11.3	120,000	100.0	1,205
営業費用	92,892	76.6	89,442	82.1	3,450	3.9	93,500	77.9	△ 607
営業利益	28,312	23.4	19,495	17.9	8,816	45.2	26,500	22.1	1,812

- ・家賃収入 : 管理費改定・歩合賃料増等による収入の増加 + 12億円
- ・施設利用料収入 : 国内線旅客取扱施設利用料収入の増加 + 50億円
- 国際線旅客取扱施設利用料収入の増加 + 20億円
- 国際線設備利用料収入の増加 + 8億円
- ・その他の収入 : 国内線駐車料、有料待合室ラウンジ収入等の増加 + 16億円
- 国際線駐車料、有料待合室ラウンジ収入等の増加 + 11億円

(3) セグメント別業績－② 物品販売業

区 分	2026.3期		2025.3期		増減額		修正予想 (2025.11)		
	百万円	比率	百万円	比率	百万円	増減率	百万円	比率	差異
外部顧客に対する売上高	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円
国内線売店	15,572	10.0	14,445	9.7	1,127	7.8	16,000	10.3	△ 427
国際線売店	97,174	62.5	95,282	63.8	1,891	2.0	95,100	61.3	2,074
その他の売上	41,306	26.5	37,938	25.4	3,367	8.9	42,600	27.5	△ 1,293
計	154,053	99.0	147,666	98.9	6,387	4.3	153,700	99.1	353
セグメント間の内部売上高	1,529	1.0	1,711	1.1	△ 181	△ 10.6	1,400	0.9	129
合計	155,583	100.0	149,377	100.0	6,205	4.2	155,100	100.0	483
営業費用	128,093	82.3	119,989	80.3	8,103	6.8	129,000	83.2	△ 906
営業利益	27,489	17.7	29,387	19.7	△ 1,898	△ 6.5	26,100	16.8	1,389

- ・国内線売店 : 羽田国内線直営店舗等の売上増加 + 11億円
- ・国際線売店売上 : 羽田国際線直営店舗等の売上減少 △ 11億円
成田空港店舗の売上増加 + 6億円
銀座市中免税店舗の売上増加 + 21億円
- ・その他の売上 : 地方空港等への卸売の増加 + 13億円
空港外AirBic店舗の売上増加 + 21億円

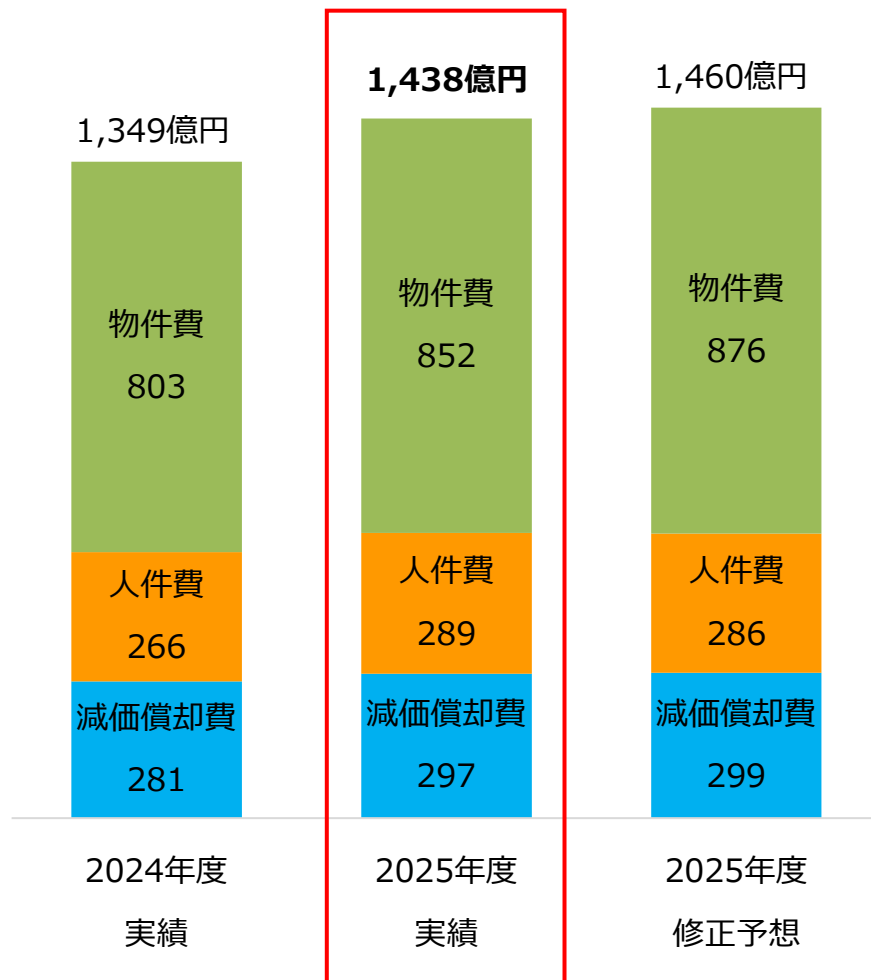
(3) セグメント別業績－③ 飲食業

区 分	2026.3期		2025.3期		増減額		修正予想 (2025.11)		
	百万円	比率	百万円	比率	百万円	増減率	百万円	比率	差異
外部顧客に対する売上高	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円
飲食店舗売上	8,551	45.0	8,515	48.2	36	0.4	8,500	45.0	51
機内食売上	7,888	41.5	6,899	39.0	988	14.3	7,800	41.3	88
その他の売上	1,564	8.2	1,302	7.4	262	20.2	1,800	9.5	△ 235
計	18,004	94.7	16,716	94.5	1,287	7.7	18,100	95.8	△ 95
セグメント間の内部売上高	1,004	5.3	963	5.5	40	4.2	800	4.2	204
合 計	19,008	100.0	17,680	100.0	1,328	7.5	18,900	100.0	108
営 業 費 用	17,858	93.9	17,100	96.7	757	4.4	17,900	94.7	△ 41
営 業 利 益	1,150	6.1	579	3.3	571	98.6	1,000	5.3	150

- ・機内食売上 : 顧客航空会社への機内食売上増加
- ・その他の売上 : 食品卸売等の増加

+ 9億円
+ 2億円

(4) 販売費および一般管理費の内訳



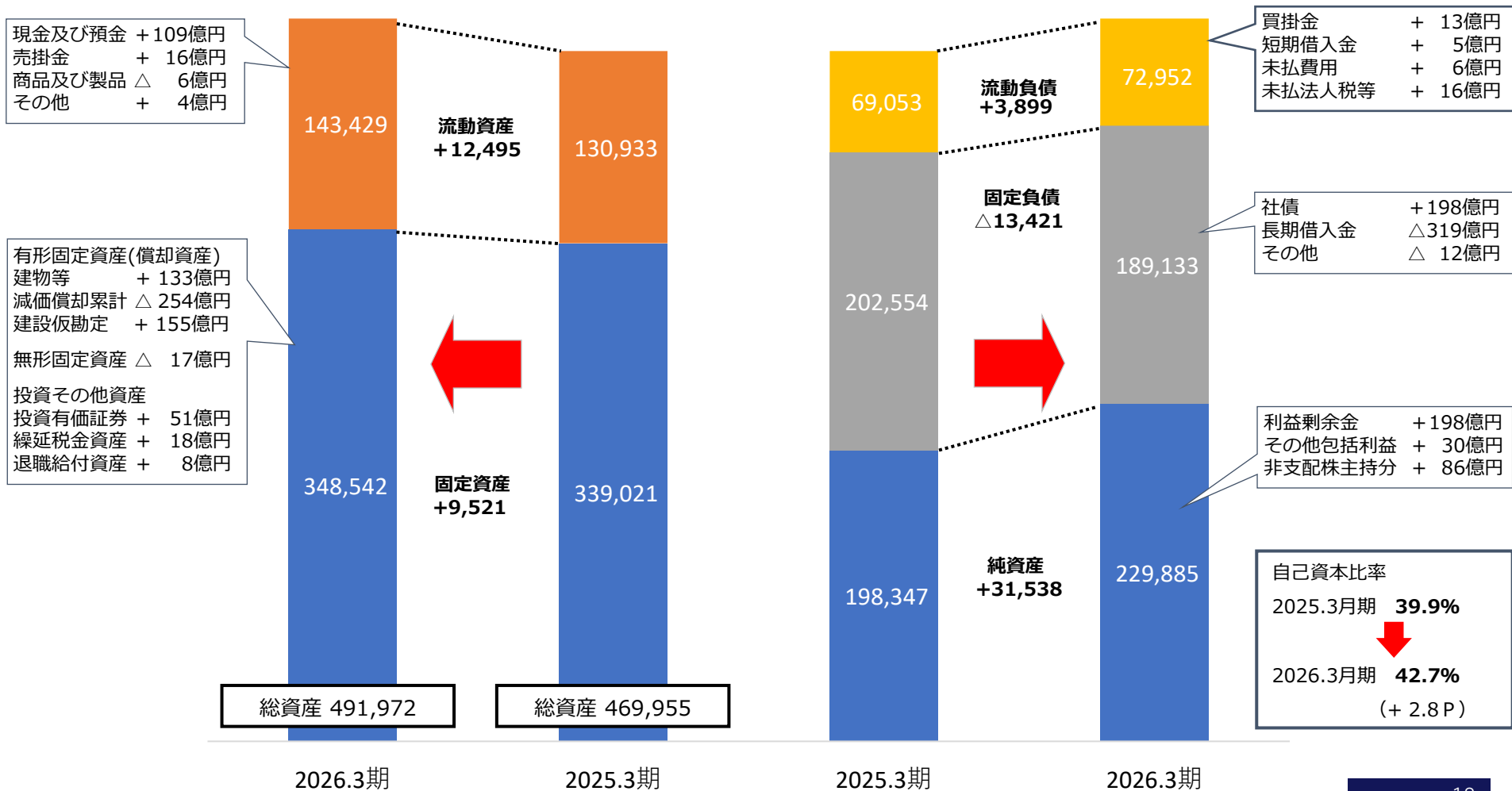
	対前期	対修正予想
販売費および一般管理費	+ 88億	△ 22億
物件費	+ 49億	△ 23億
修繕費	△ 8億	△ 14億
賃借料（地代含む）	+ 24億	△ 0億
業務委託費	+ 25億	△ 1億
その他	+ 8億	△ 7億
人件費	+ 23億	+ 3億
従業員給与	+ 14億	+ 2億
その他	+ 8億	+ 1億
減価償却費	+ 15億	△ 1億

(5) 営業外損益と特別損益

区 分	2026.3期		2025.3期		増減額		増減率	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%		
売上高	289,823	100.0	269,923	100.0	19,899	7.4		
営業利益	45,043	15.5	38,557	14.3	6,486	16.8		
営業外収益	3,818	1.4	2,688	1.0	1,130	42.0		
受取利息・配当金	789	0.3	583	0.2	206	35.3		
持分法による投資利益	1,407	0.5	998	0.4	408	40.9		
その他	1,621	0.6	1,105	0.4	515	46.7		
営業外費用	5,158	1.8	5,521	2.0	△ 363	△ 6.6		
支払利息	3,660	1.3	3,401	1.2	259	7.6		
固定資産除却損	874	0.3	1,302	0.5	△ 427	△ 32.9		
その他	623	0.2	818	0.3	△ 195	△ 23.9		
経常利益	43,704	15.1	35,723	13.2	7,980	22.3		
特別利益	543	0.2	153	0.1	389	254.0		
特別損失	864	0.3	693	0.3	170	24.5		
法人税等	5,681	2.0	△ 5,465	△ 2.0	11,147	-		
非支配株主に帰属する当期純利益	8,562	3.0	13,178	4.9	△ 4,615	△ 35.0		
親会社株主に帰属する当期純利益	29,139	10.1	27,470	10.2	1,668	6.1		

(6) 連結貸借対照表

(単位：百万円)



自己資本比率
 2025.3月期 **39.9%**
 ↓
 2026.3月期 **42.7%**
 (+ 2.8P)

(7) 連結キャッシュ・フロー計算書

区 分	2026.3期 (実績)	2025.3期 (実績)	増減額
	百万円	百万円	百万円
営業活動によるキャッシュ・フロー	71,569	53,813	17,756
税金等調整前当期純利益	43,383	35,183	8,200
減価償却費	29,793	28,195	1,598
売上債権の増減額	△ 1,674	△ 4,451	2,777
棚卸資産の増減額	605	△ 3,267	3,872
仕入債務の増減額	1,390	1,587	△ 197
その他の流動負債	4,411	1,369	3,041
有形固定資産除却損	875	1,290	△ 414
その他	412	484	△ 72
法人税等の支払額	△ 7,628	△ 6,578	△ 1,049
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 39,442	△ 12,843	△ 26,598
有形固定資産の取得	△ 36,128	△ 18,419	△ 17,708
無形固定資産の取得	△ 1,557	△ 2,655	1,097
有価証券	-	10,000	△ 10,000
その他	△ 1,756	△ 1,769	12
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 21,168	△ 30,529	9,360
長期借入金	△ 30,908	△ 22,591	△ 8,316
社債の発行による収入	20,000	12,000	8,000
社債の償還による支出	-	△ 10,000	10,000
自己株式の取得による支出	-	△ 1,639	1,639
配当金の支払	△ 9,313	△ 7,171	△ 2,142
その他	△ 945	△ 1,126	180
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 0	43	△ 43
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	10,958	10,483	474
現金及び現金同等物の期首残高	85,878	75,395	10,483
現金及び現金同等物の期末残高	96,837	85,878	10,958

2. 2027年3月期 連結業績予想の詳細

(1) 2027年3月期 連結業績予想

区 分	2027.3期 (予想)		2026.3期		増減額		増減率	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%		
売上高	296,700	100.0	289,823	100.0	6,876		2.4	
施設管理運営業	125,400	42.3	117,765	40.6	7,634		6.5	
物品販売業	152,800	51.5	154,053	53.2	△ 1,253		△ 0.8	
飲食業	18,500	6.2	18,004	6.2	495		2.8	
売上原価	97,400	32.8	100,933	34.8	△ 3,533		△ 3.5	
商品売上原価	87,100	29.4	91,128	31.4	△ 4,028		△ 4.4	
(商品売上原価率 ※)	(57.0%)		(59.2%)		(△ 2.2P)			
飲食売上原価	10,300	3.5	9,805	3.4	494		5.0	
(飲食売上原価率 ※)	(55.7%)		(54.5%)		(1.2P)			
売上総利益	199,300	67.2	188,889	65.2	10,410		5.5	
販売費及び一般管理費	153,700	51.8	143,846	49.6	9,853		6.9	
営業利益	45,600	15.4	45,043	15.5	556		1.2	
営業外損益	200	0.1	△ 1,339	△ 0.5	1,539		-	
経常利益	45,800	15.4	43,704	15.1	2,095		4.8	
特別損益	-	-	△ 320	△ 0.1	320		-	
法人税等	15,600	5.3	5,681	2.0	9,918		174.6	
非支配株主に帰属する当期純利益	6,000	2.0	8,562	3.0	△ 2,562		△ 29.9	
親会社株主に帰属する当期純利益	24,200	8.2	29,139	10.1	△ 4,939		△ 17.0	

※ 商品売上原価率：商品売上原価／物品販売業売上高
飲食売上原価率：飲食売上原価／飲食業売上高

(2) セグメント別業績予想－① 施設管理運営業

区 分	2027.3期 (予想)		2026.3期		増減額 百万円	増減率 %
	百万円	比率 %	百万円	比率 %		
外部顧客に対する売上高						
家賃収入	24,100	18.6	21,958	18.1	2,141	9.8
施設利用料収入	72,900	56.3	68,374	56.4	4,525	6.6
その他の収入	28,400	21.9	27,432	22.6	967	3.5
計	125,400	96.8	117,765	97.2	7,634	6.5
セグメント間の内部売上高	4,100	3.2	3,439	2.8	660	19.2
合計	129,500	100.0	121,205	100.0	8,294	6.8
営業費用	99,700	77.0	92,892	76.6	6,807	7.3
営業利益	29,800	23.0	28,312	23.4	1,487	5.3

- ・家賃収入 : 契約改定や貸付面積等による収入の増加 + 21億円
- ・施設利用料収入 : 国内線旅客取扱施設利用料収入の増加 + 37億円
国際線旅客取扱施設利用料収入の増加 + 6億円
国際線設備利用料収入の増加 + 1億円
- ・その他の収入 : 国内線駐車料、有料待合室ラウンジ収入等の増加 + 7億円
国際線駐車料、有料待合室ラウンジ収入等の増加 + 1億円

(2) セグメント別業績予想－② 物品販売業

区 分	2027.3期 (予想)		2026.3期		増減額		増減率	
	百万円	比率 %	百万円	比率 %	百万円		%	
外部顧客に対する売上高								
国内線売店	15,600	10.1	15,572	10.0	27		0.2	
国際線売店	94,200	61.1	97,174	62.5	△ 2,974		△ 3.1	
その他の売上	43,000	27.9	41,306	26.5	1,693		4.1	
計	152,800	99.1	154,053	99.0	△ 1,253		△ 0.8	
セグメント間の内部売上高	1,400	0.9	1,529	1.0	△ 129		△ 8.5	
合 計	154,200	100.0	155,583	100.0	△ 1,383		△ 0.9	
営 業 費 用	127,200	82.5	128,093	82.3	△ 893		△ 0.7	
営 業 利 益	27,000	17.5	27,489	17.7	△ 489		△ 1.8	

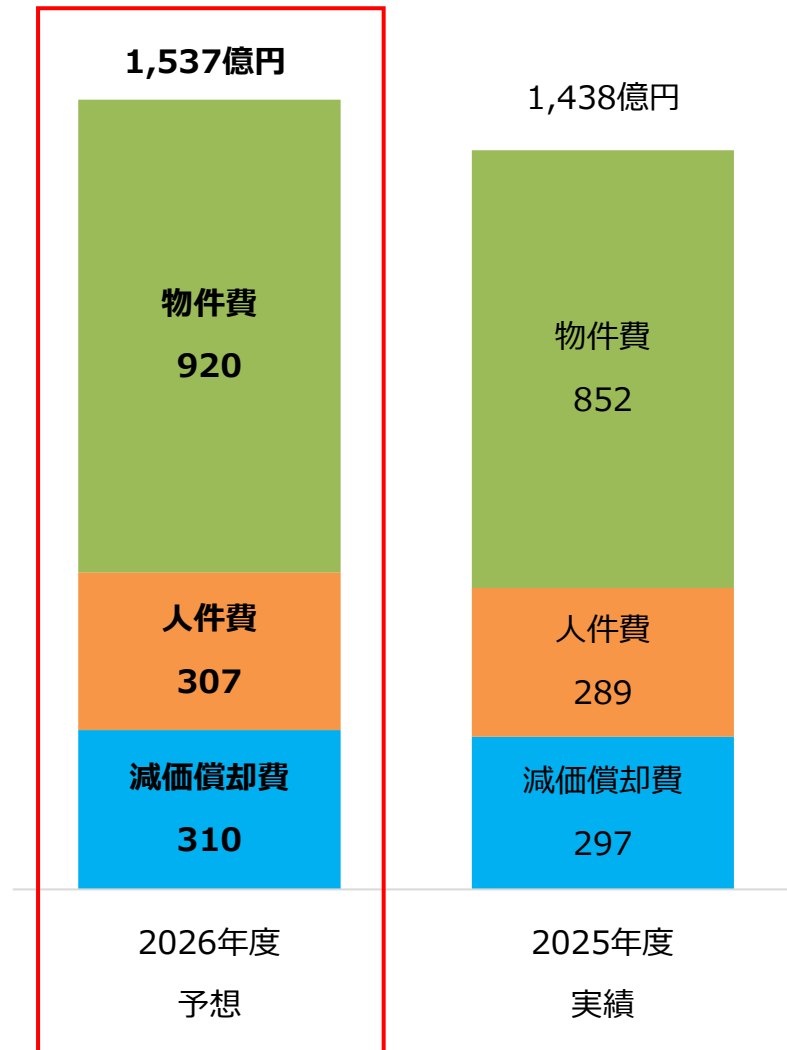
- ・ 国際線売店売上 : 羽田国際線直営店舗等の売上増加 + 30億円
 成田空港店舗改装に伴う売上減少 △ 22億円
 銀座市中免税店舗閉鎖に伴う売上減少 △ 35億円
- ・ その他の売上 : 地方空港等への卸売の増加 + 16億円

(2) セグメント別業績予想－③ 飲食業

区 分	2027.3期 (予想)		2026.3期		増減額		増減率	
	百万円	比率 %	百万円	比率 %	百万円		%	
外部顧客に対する売上高								
飲食店舗売上	8,800	45.1	8,551	45.0	248		2.9	
機内食売上	8,200	42.1	7,888	41.5	311		4.0	
その他の売上	1,500	7.7	1,564	8.2	△ 64	△	4.1	
計	18,500	94.9	18,004	94.7	495		2.8	
セグメント間の内部売上高	1,000	5.1	1,004	5.3	△ 4	△	0.5	
合計	19,500	100.0	19,008	100.0	491		2.6	
営業費用	18,300	93.8	17,858	93.9	441		2.5	
営業利益	1,200	6.2	1,150	6.1	49		4.3	

- ・飲食店舗売上 : 羽田国内線、国際線直営店舗の売上増加 + 2億円
- ・機内食売上 : 顧客航空会社への機内食売上増加 + 3億円

(3) 販売費および一般管理費



販売費および一般管理費

2026年度予想	+ 9 8 億 (+ 7%)
物件費	+ 6 8 億 (+ 8%)
修繕費	+ 3 0 億 (+26%)
業務委託費	+ 3 0 億 (+ 9%)
その他	+ 8 億 (+ 5%)
人件費	+ 1 7 億 (+ 6%)
従業員給与	+ 1 3 億 (+ 8%)
その他	+ 4 億 (+ 3%)
減価償却費	+ 1 2 億 (+ 4%)

(4) 設備投資と減価償却費

※設備投資額は、有形及び無形固定資産増加額としています

区 分	2022.3期 (実績)	2023.3期 (実績)	2024.3期 (実績)	2025.3期 (実績)	2026.3期 (実績)	2027.3期 (予想)
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
設備投資額	5,289	12,083	31,779	26,191	32,276	59,000
減価償却費	31,715	28,954	28,171	28,127	29,721	31,000

・主な設備投資

■ 2025.3月期 (実績)

施設管理運営業	290億円
T1/T2サテライト整備工事	140億円
物品販売業/飲食業	28億円
店舗改装、POSレジ改修等	
経営基盤、その他	4億円
社内システム、事務室整備、寮・社宅等	

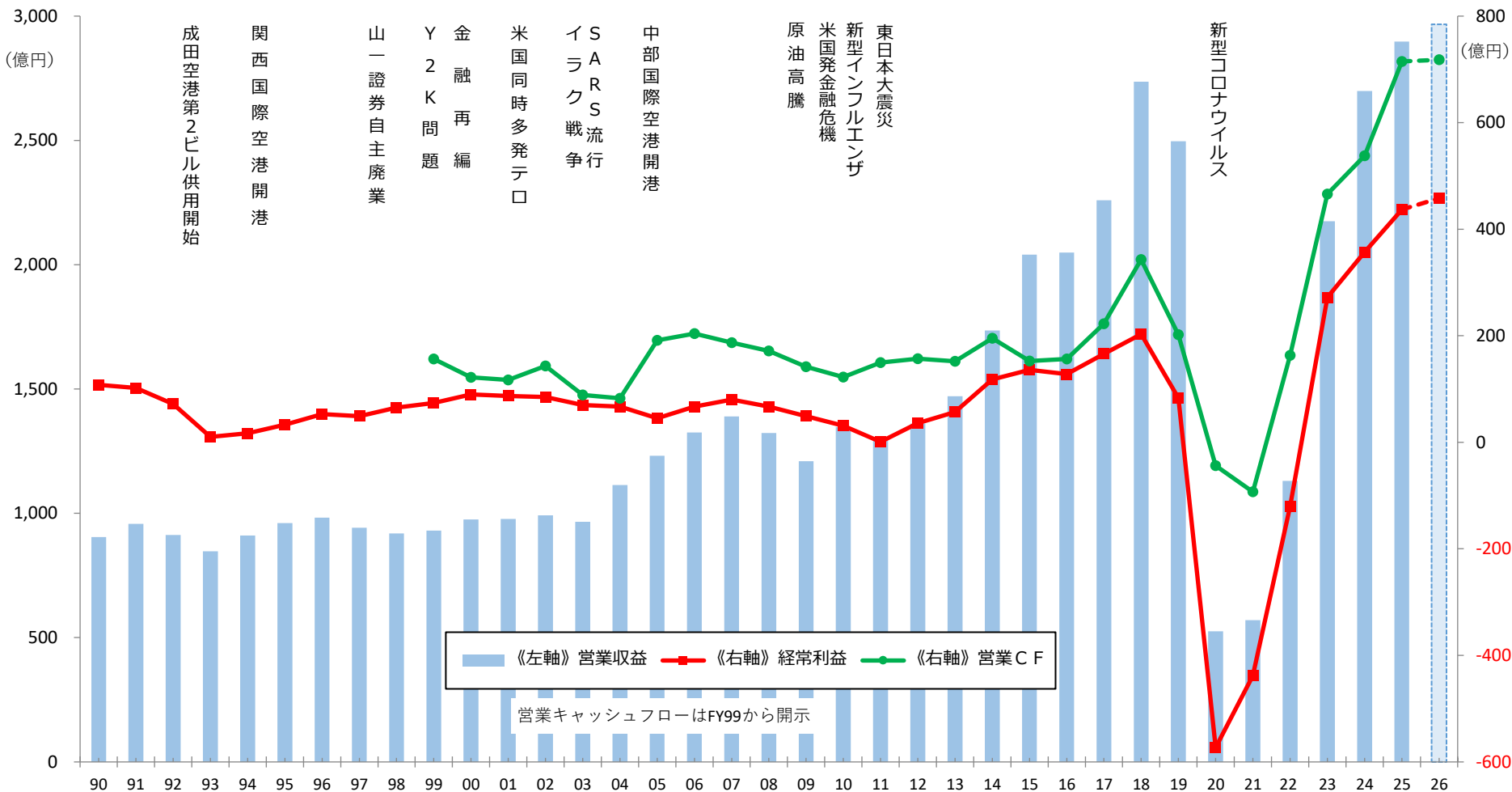
■ 2026.3月期 (予想)

成長投資	360億円
T1サテライト整備	165億円
T2サテライト延伸	50億円
T2国際線拡張	20億円
機内食工場用地	15億円
維持・更新投資	230億円
JAT	130億円、TIAT
TIAT	100億円

・主な減価償却費

	2022.3期 (実績)	2023.3期 (実績)	2024.3期 (実績)	2025.3期 (実績)	2026.3期 (実績)	2027.3期 (予想)
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
第1ターミナル	3,800	3,300	3,200	3,300	3,900	5,900
第2ターミナル	10,400	9,200	8,700	8,600	10,100	8,700
T I A T	11,100	10,600	10,600	10,400	9,500	9,000
P 4 駐 車 場	500	400	500	500	300	300

(5) 営業収益・経常利益・営業CFの推移



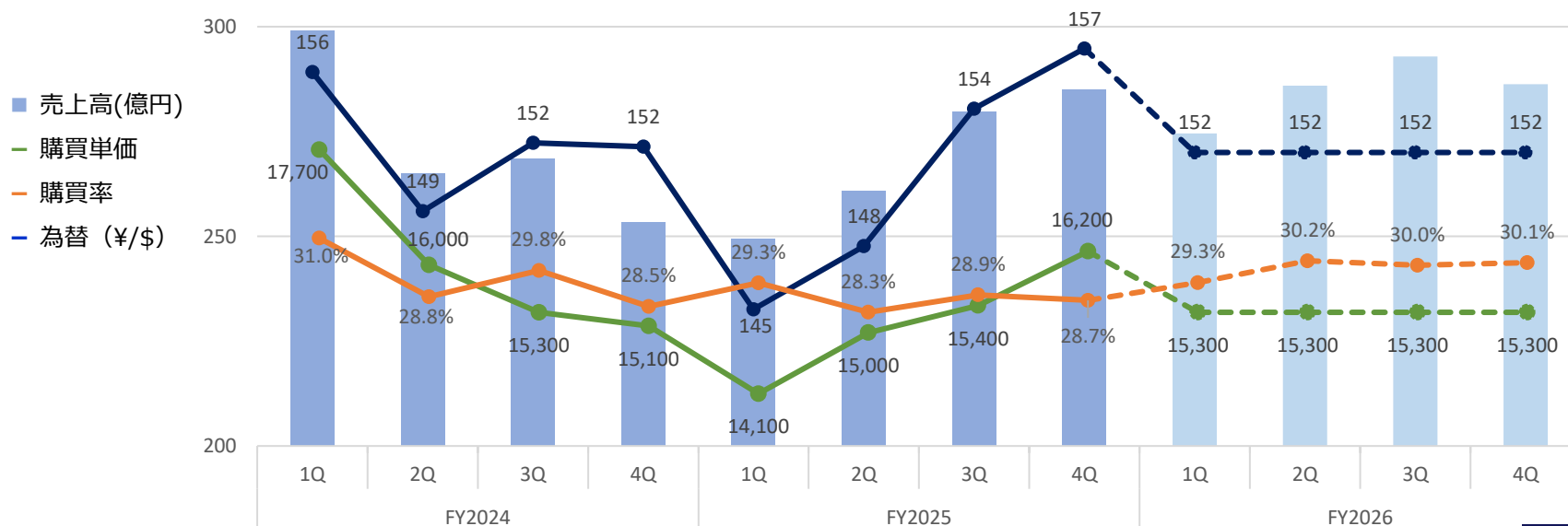
3. 免税店売上動向

(1) 購買単価・購買率

◆ 羽田免税店 購買単価・購買率

	FY2025 上期	FY2025 下期	FY2025 通期	FY2024 通期	増減率
免税店売上※	510億円	564億円	1,074億円	1,085億円	△ 1%
国際線旅客数	1,215万人	1,241万人	2,457万人	2,292万人	7%
購買客数 (万人)	350万人	357万人	707万人	676万人	5%
購買単価	14,500円	15,700円	15,100円	16,000円	△ 6%
購買率	28.8%	28.8%	28.8%	29.5%	△ 0.7pt

◆ 羽田免税店 為替と購買単価・購買率の推移 (実績・予想)



3. 免税店売上動向

(2) 国籍別・商品分類別売上

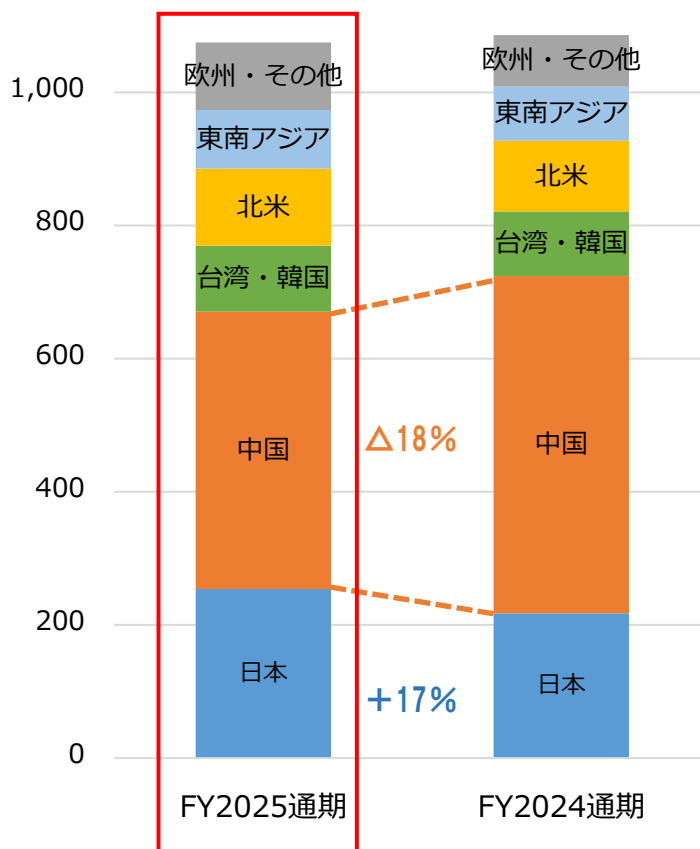
◆ 羽田免税店 国籍別購買単価・商品分類別シェア

購買単価 (円)	FY2025 上期	FY2025 下期	FY2025 通期	FY2024 通期	増減率
日本	12,400	13,000	12,700	11,300	12%
中国 (香港含む)	22,500	25,700	24,000	26,500	△ 9%
台湾	20,300	22,600	21,500	20,800	3%
韓国	12,300	12,700	12,500	12,200	2%
北米	11,400	12,600	12,100	12,900	△ 6%
東南アジア	14,200	15,800	15,100	14,200	6%
欧州・その他	7,600	8,900	8,200	8,100	1%
全体	14,500	15,700	15,100	16,000	△ 6%

分類別シェア (%)	FY2025 上期	FY2025 下期	FY2025 通期	FY2024 通期	増減
アパレル・宝飾・時計等	37%	41%	39%	41%	△ 2pt
香水・化粧品	26%	26%	26%	26%	-
酒・たばこ	16%	15%	16%	15%	1pt
食品	15%	14%	15%	15%	-
その他	5%	5%	5%	4%	1pt
	100%	100%	100%	100%	

◆ 羽田免税店 国籍別売上シェア

億円
1,200



ガバナンス強化の取組み（アップデート）

- 取引先事業者の選定等に関するコンプライアンス問題について、再発防止策を策定
- 監査体制の強化、後継者育成計画の策定・グループ管理体制の強化などガバナンス全般を改革

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"> ・ 社外取締役8名（過半数）選任 ・ 相談役制度、役付取締役を廃止
(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"> ・ 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 ・ 委員長を独立社外取締役から選定する規定に変更 ・ <u>サクセッションプラン（後継者育成計画）策定中</u>
(3) 経営トップへの牽制機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査等委員の職務を補助する監査等委員会室を新設 ・ <u>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・業務支援体制整備</u>
(4) 組織風土の改革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部コンプライアンス通報窓口設置 ・ <u>グループ会社の事業運営を一体的に管理する体制を構築</u>
(5) 経営改善委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営改善委員会設置 ・ <u>3月までに委員会を11回開催</u>
(6) コーポレート・ガバナンス委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・ コーポレートガバナンス委員会設置 ・ 12月にコーポレートガバナンス委員会を開催
(7) 継続的なモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会にて進捗状況を報告 ・ <u>監査等委員会による定期的レビューを実施</u>
その他の行動計画記載項目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ <u>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</u> ・ <u>グループ監査の強化のための予備調査及び往査を実施</u> ・ 調達プロセスの整備と透明性向上に着手

Intentionally blank

2026年3月期 決算説明会

参考資料

1. 日本空港ビルグループの概要
2. 東京国際（羽田）空港の概要

日本空港ビルディング株式会社

東証プライム（9706）



(1) 羽田空港における当社の位置づけ

■ 国内の主要空港との比較

空港名	羽田空港 (東京国際空港)	成田空港 (成田国際空港)	中部空港 (中部国際空港)	関西空港 (関西国際空港)	伊丹空港 (大阪国際空港)
区分	国管理空港	会社管理空港			
管制施設	国 (国土交通大臣)				
基本施設 (滑走路、着陸帯、誘導路、 エプロン)	国 (国土交通大臣)	成田国際空港(株)	中部国際空港(株)	[所有者] 新関西国際空港(株) ↓ 委託 ↓ [運営者] 関西エアポート(株)	
旅客ターミナルビル	国内線：日本空港ビルデング(株) 国際線：東京国際空港ターミナル(株)			[運営者] 関西エアポート(株)	
株主構成	民間 100%	国 100%	民間 50% 国 40% 地方自治体 10%	[所有者] 国 100% [運営者] 民間 100%	

出典：国土交通省及び各社ウェブサイトより当社作成

■ 基本的な旅客ターミナルビル会社の位置づけ

- ・ 当社は、空港法第十五条第1項に規定する空港機能施設事業^(※)を行う者として国土交通大臣の指定を受ける。
(※) 空港機能施設 (各空港においてその機能を確保するために必要な航空旅客若しくは航空貨物の取扱施設又は航空機給油施設をいう。) を建設し、又は管理する事業
- ・ インフラの担い手
滑走路、誘導路、エプロン：国、地方公共団体、成田・関空・中部の各空港会社が設置・管理
旅客、貨物ターミナルビル：民間企業、第3セクター、空港会社等が建設・所有、管理運営
整備場：民間企業、航空会社等が建設・所有、管理
- ・ 航空会社との関係：チェックインカウンターや事務室等を賃貸。
- ・ 物販、飲食、サービス店舗との関係：旅客ターミナルビル会社が直営店舗を出店する場合や、テナントとしてほかの事業者へ店舗、事務所を賃貸する。但し、構内営業の届出等が必要。

(2) 事業内容

■ 羽田空港旅客ターミナルの建設、管理・運営を担う企業として

- ・ 旅客ターミナルビルの建設、管理・運営
- ・ 不動産賃貸
(航空会社および空港内構内事業者に対する事務室店舗など)
- ・ 物品販売 (直営)
- ・ 飲食サービス (直営)
- ・ 旅客サービス
- ・ 機内食製造・販売
- ・ 駐車場 (P1・P4・P5) の管理・運営

■ 羽田空港で培ったノウハウを活かし、国内空港、海外空港で事業を展開

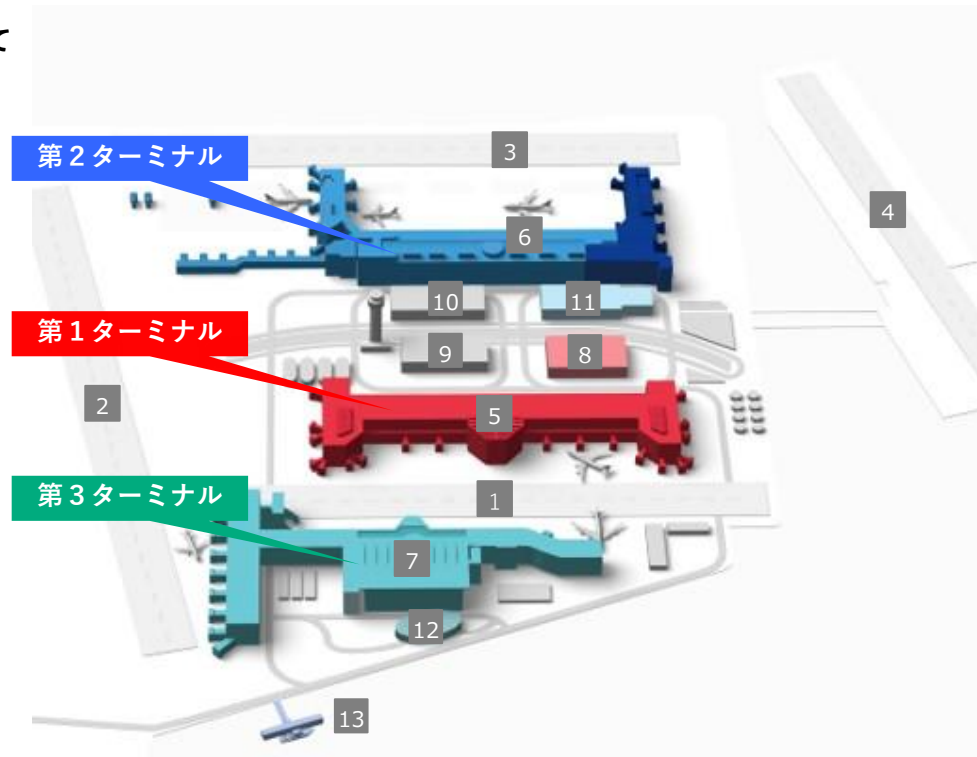
- ・ 成田、関西、中部空港で物品販売 (免税店ほか) など
- ・ 全国の国内空港へ卸売
- ・ パラオ国際空港、新ウランバートル空港運営事業へ参画 など

■ 事業主体

- ・ 国内線：日本空港ビルデング (JAT)
- ・ 国際線：東京国際空港ターミナル (TIAT)

国際線はPFI事業 (2008～2038年)

- ▶ JATが中核となり、航空会社などとともに出資設立した TIAT (2018年以降、JATの連結子会社) が建設、管理・運営



<p>■ 空港の総面積 1,515ha</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 滑走路 <ul style="list-style-type: none"> ・ A滑走路 3,000m×60m 1 ・ B滑走路 2,500m×60m 2 ・ C滑走路 3,360m×60m 3 ・ D滑走路 2,500m×60m 4 <p>滑走路処理能力 約48.6万回/年</p>	<p>■ 旅客ターミナルビル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 第1旅客ターミナルビル 5 延床面積/約299,000㎡ スポット数/固定スポット24ヵ所 ・ 第2旅客ターミナルビル 6 延床面積/約372,000㎡ スポット数/固定スポット27ヵ所 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第3旅客ターミナルビル 7 延床面積/約268,000㎡ スポット数/固定20スポット 	<p>■ 駐車場</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ P1 収容台数/2,351台 8 ・ P2 収容台数/2,315台 9 ・ P3 収容台数/2,449台 10 ・ P4 収容台数/3,087台 11 ・ P5 収容台数/2,910台 12 <p>■ 羽田空港船着場 13</p>
--	---	--	--

(3) 当社の基本理念と経営方針

■ 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

当社の設立以来のビジネスモデル

- ・ 当社設立以来、約70年に亘り、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、既に「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

(4) サステナビリティ基本方針

「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～」の実現に向けて、「サステナビリティ基本方針」のもと、経済社会の発展に貢献しながら持続可能な事業活動を推進していきます。

お客さま

- ① 私たちは、日本の空の玄関口として、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に努め、デジタル技術も積極的に活用しながら継続的にサービスやオペレーションの改善に取り組み、最高のおもてなしを提供します。

パートナー

- ② 私たちは、航空会社、テナント、協力会社をはじめとするパートナー及び国と一体となって安全・安心な空港づくりやオープン・イノベーションを推進し、相互の発展を目指します。

従業員

- ③ 私たちは、役職員の心身の健康と安全に配慮し、空港に関わるさまざまなフィールドで個々が持つ多様な能力を発揮しながらやりがいを持って働けるよう、人財育成や職場環境づくりに注力します。

地域社会

- ④ 私たちは、周辺地域とのパートナーシップにより首都圏の発展に貢献するだけでなく、航空ネットワークの中心として全国の空港とも連携して国内の空の移動を活性化させ、日本全体の地域社会との共存共栄を図ります。

株主/ 投資家

- ⑤ 私たちは、適時かつ透明性の高い情報開示を行うと共に、株主や投資家とのエンゲージメントにより長期的な目線での企業価値向上に努めます。

地球環境

- ⑥ 私たちは、脱炭素社会や資源循環型社会の移行に向けて、地球温暖化対策や3Rの推進など事業活動に伴う環境負荷を低減させると共に、ステークホルダーと連携しながら地球環境と調和した持続可能な空港の実現を目指します。

共通

- ⑦ 私たちは、絶対安全の確立のもと、事業活動の脅威となるリスクを適切に管理すると共に、非常事態の発生時においても人命の安全を確保しつつ、公共インフラである旅客ターミナルの運営を滞りなく継続できるよう、平時からの防災対策と事業継続マネジメントを推進します。
- ⑧ 私たちは、国内外の法令及び規範を遵守し、人権に配慮しながら誠実かつ公正に事業を遂行します。

(5) 沿革

- 1953年 7月 資本金 1 億 5 千万円をもって民間資本により設立
- 1955年 5月 ターミナル開館、営業開始
- 1964年 9月 東京オリンピック開催に伴う国内線到着専用ターミナル工事竣工
- 10月 免税品販売業開始
- 1970年 5月 新国際線到着ターミナル工事竣工
- 1978年 3月 成田国際空港に成田営業所開設
- 1978年 5月 成田空港開港に伴い免税店での物品販売、ホテル斡旋等開始
- 1990年 2月 東京証券取引所市場第二部に上場
- 1991年 9月 東京証券取引所市場第一部に指定替え
- 1993年 9月 羽田空港第 1 旅客ターミナル供用開始
- 1994年 7月 関西国際空港に大阪営業所開設
- 1994年 9月 関西国際空港開港に伴い免税店運営業務受託、免税品の卸売等開始
- 1998年 3月 羽田空港暫定国際線旅客ターミナル供用開始
- 2004年 7月 本社を千代田区丸の内から羽田空港内に移転
- 2004年 12月 羽田空港第 2 旅客ターミナル供用開始
- 2005年 2月 中部空港開港に伴い中部営業所開設、免税品の卸売開始
- 2006年 6月 特別目的会社(SPC)「東京国際空港ターミナル株式会社」(TIAT) を設立
- 2007年 2月 羽田空港第 2 旅客ターミナル南ピア供用開始
- 2009年 4月 新空港法により空港機能施設事業者指定
- 2010年 10月 羽田空港第 2 旅客ターミナル本館増築部供用開始
羽田空港第 3 旅客ターミナル供用開始 (TIAT)
- 2011年 11月 羽田空港第 1 旅客ターミナルリニューアル工事竣工
- 2013年 4月 羽田空港第 2 旅客ターミナル南ピア増築部供用開始
- 2014年 3月 羽田空港第 3 旅客ターミナル拡張部供用開始 (TIAT)
- 2018年 4月 東京国際空港ターミナル株式会社 (TIAT) を連結子会社化
- 2019年 12月 羽田空港第 3 旅客ターミナル再拡張部供用開始 (TIAT)
- 2020年 3月 羽田空港第 2 旅客ターミナル国際線施設供用開始
- 2022年 4月 東京証券取引所の市場区分変更に伴いプライム市場に移行

羽田空港は 1952 年に米国から返還され、わが国の空の玄関として再発足することになりましたが、戦後の財政窮乏のため、国家予算としては誘導路およびエプロンの舗装費用のみが計上されました。

このような状況の下、**政府は民間資本によりターミナルを建設することを決定し**(閣議了解事項)、**財界主要企業の協力により** 1953 年に**日本空港ビルディング株式会社が設立**され(資本金 1 億 5 千万円)、1955 年 5 月にターミナルの供用を開始しました。



開館当時の羽田空港旅客ターミナルビル

(6) グループ企業

施設管理運営業

物品販売業

飲食業

東京国際空港ターミナル(株) 国際線旅客ターミナルビルの管理および運営		
(株)羽田未来総合研究所 既存の空港運営事業のさらなる価値向上、新規事業モデルの開発、シンクタンクとしての機能発揮		
(株)ビッグウイング 広告代理店業、イベント企画および運営	東京エアポートレストラン(株) 飲食店業、軽食の製造販売、有料待合室の運営	
日本空港テクノ(株) 旅客ターミナル施設の整備保守管理および環境衛生管理	(株) Japan Duty Free Fa-So-La 三越伊勢丹 市中での空港型免税売店を展開	コスモ企業(株) 航空機内食の調製・搭載、冷凍食品の製造販売
羽田エアポートセキュリティー(株) 警備業務および駐車場業務運営	国際協商(株) 全国空港売店などへの卸売業および物品販売	LANI KE AKUA PACIFIC, INC. 飲食事業 等
羽田旅客サービス(株) 旅客サービス業務運営	(株)日本空港ロジテム 商品の運送、配送、検品	会館開発(株) 飲食店業、ホール・会議室の管理運営
ジャパン・エアポート・グランドハンドリング(株) 旅客ハンドリング業務	Air BIC (株) 家電製品の販売	連結子会社 19社
(株)櫻商会 エアポートクリーンセンターの運営および廃棄物処理	(株)羽田エアポートエンタープライズ 店舗運営業務	
	羽双(成都)商貿有限公司 成都双流国際空港内における物品販売および卸売事業	
	(株)浜真 海産物の卸売および販売	

(7) セグメント別収益構造

セグメント区分		主な売上内容	主な費用内容
施設管理運営業	家賃収入	羽田空港国内線・国際線の事務室家賃（定額家賃）、店舗家賃（定額家賃+歩合料金）	減価償却費、修繕費、水道光熱費 賃借料（国有財産使用料等） 租税公課（固定資産税） 人件費、清掃費、業務委託費
	施設利用料収入	旅客取扱施設利用料（羽田空港国内線・国際線PSFC）、国際線空港施設使用料	
	その他の収入	羽田空港国内線・国際線の駐車料収入、広告料収入、有料ラウンジ収入、ホテル事業収入、外貨両替手数料収入、羽田国内線の請負工事収入	
物品販売業	国内線売店	羽田空港国内線直営物販店の商品売上	商品売上原価 人件費、業務委託費、営業歩合
	国際線売店	羽田空港国際線直営物販店、成田空港・関西空港・中部空港等の物販店、銀座市中免税店の商品売上	
	その他の売上	国内他空港等への卸売上	
飲食業	飲食店舗	羽田空港国内線・国際線直営飲食店、成田空港飲食店の売上	食材費（飲食売上原価） 人件費、業務委託費
	機内食	機内食の製造・販売	
	その他の売上	エアラインラウンジケータリング収入、冷凍食品、弁当等の卸売上	

(8) 主な設備投資の推移

年度	内容	投資額 (建設時)
1955年	旧ターミナルビル建設	10億円
1963年	大増改築工事（ジェット機およびオリンピック対策）	35億円
1970年	ジャンボ機対策工事（国内線及び国際線ビル）	32億円
1977年	防災安全対策工事	80億円
1978年～1981年	成田空港への国際線移転に伴う国内線転用工事	115億円
1984年	国内線再整備工事	150億円
1993年	第1旅客ターミナルビル建設工事・旧ターミナルビル撤去工事	1,360億円
1997年	第1旅客ターミナルビル改修工事（バスラウンジ拡張・ボーディングステーション新設）	20億円
1998年	暫定国際線旅客ターミナルビル建設工事	15億円
1999年～2002年	第1旅客ターミナルビル改修工事（バリアフリー対策）	34億円
2002年	暫定国際線旅客ターミナルビル増改築工事	10億円
2004年	第2旅客ターミナルビル建設工事	670億円
2004年～2005年	第1旅客ターミナルビル改修工事（マーケットプレイス活性化工事含む） 暫定国際線旅客ターミナルビル増改修工事	150億円 6億円
2006年	第2旅客ターミナルビル増築工事（Ⅱ次計画）	115億円
2007年	P4簡易立体駐車場建設工事	20億円
2007年～2008年	暫定国際線旅客ターミナルビル増改修工事	36億円
2008年～2010年	第3旅客ターミナルビル・P5駐車場建設工事 [TIAT] 第2旅客ターミナルビル増築工事（Ⅲ次計画） P4平面駐車場立体化工事	1,000億円 190億円 60億円
2011年	第1旅客ターミナルビル改修工事（出発ロビー、出発ゲートラウンジ、展望デッキ等）	70億円
2012年～2014年	第3旅客ターミナルビル増築工事（8スポット増築、ロビー拡張等） [TIAT]	700億円
2013年	第2旅客ターミナルビル増築工事（Ⅳ次計画） 3スポット増築	76億円
2017年～2019年	第2旅客ターミナルビル増築工事（国際線施設、サテライト、事務室増床等） 第3旅客ターミナルビル増築工事（2スポット増築、ロビー拡張等） [TIAT]	740億円 210億円
2018年～2019年	第1旅客ターミナルビル改修工事（地階、1階到着ロビー内装変更等）	47億円
2022年～2025年	第2旅客ターミナルビル本館 - 北側サテライト接続工事	222億円

(9) 東京国際空港ターミナル株式会社の概要

1. 商号 東京国際空港ターミナル株式会社
(Tokyo International Air Terminal Corporation)
(略称：TIAT ティアット)
2. 設立年月日 2006年6月20日
3. 本店所在地 東京都大田区羽田空港
4. 資本金 1億円
5. 事業の内容 東京国際空港国際線地区
旅客ターミナルビル等整備・運営事業
6. 代表者 代表取締役社長 赤堀 正俊
(元 日本空港ビルディング株式会社取締役副社長)
7. 基本理念 私たちは、首都東京の空の玄関として、広く世界の
人々に、常に時代の先端を行くターミナル施設と
サービスを提供し続けるよう努め、その実現を通し、
国際航空ネットワークの発展に貢献します。

8. 株主構成

会社名	持分 (%)
日本空港ビルディング(株)	51.00
日本航空(株)	16.87
ANAホールディングス(株)	16.87
成田国際空港(株)	3.05
東京電力エナジーパートナー(株)	2.37
セコム(株)	2.04
東京瓦斯(株)	2.04
京浜急行電鉄(株)	1.36
東京モノレール(株)	1.36
(株)NTTデータ	1.02
(株)日本政策投資銀行	0.68
(株)みずほ銀行	0.68
(株)三菱UFJ銀行	0.68

（1）旅客者数比較

日本の空港旅客数ランキング（2025暦年）

空港	コード	年間（千人）	1日平均（千人）	シェア（%）
1 東京（羽田）	HND	90,999 (66,670)	249	26.7
2 東京（成田）	NRT	41,183 (7,186)	113	12.1
3 大阪（関西）	KIX	34,034 (6,571)	93	10.0
4 福岡	FUK	28,385 (19,262)	78	8.3
5 札幌（新千歳）	CTS	25,847 (21,491)	71	7.6
6 沖縄（那覇）	OKA	23,126 (19,149)	63	6.8
7 大阪（伊丹）	ITM	16,175 (16,175)	44	4.7
8 名古屋（中部）	NGO	11,623 (6,230)	32	3.4
9 鹿児島	KOJ	5,821 (5,599)	16	1.7
10 神戸	UKB	4,060 (3,655)	11	1.2
その他		59,971 (54,915)		17.6

（ ）内は国内線の空港旅客数

資料：東京航空局、大阪航空局 管内空港の利用概況集計

世界の空港旅客数ランキング（2025年暦年）

都市・空港	コード	年間（千人）
1 アトランタ	ATL	106,302
2 ドバイ	DXB	95,192
3 東京（羽田）	HND	91,680
4 ダラス・フォートワース	DFW	85,660
5 上海（浦東）	PVZ	84,994
6 シカゴ	ORD	84,814
7 ロンドン（ヒースロー）	LHR	84,482
8 イスタンブール	IST	84,438
9 広州（白雲）	CAN	83,583
10 デンバー	DEN	82,428

出典：ACI（国際空港評議会）ウェブサイト

（2）羽田空港旅客ターミナルの国際評価

羽田空港は SKYTRAX 社が実施する 2026年国際空港評価で

「World's Best Domestic Airports」	14年連続	世界第 1 位
「World's Cleanest Airports」	11年連続	世界第 1 位
「World's Best PRM / Accessible Facilities」	8年連続	世界第 1 位



羽田空港旅客ターミナルは、英国のSKYTRAX（スカイトラックス）社が実施する2026年国際空港評価において、国内線エリアの利便性や快適性などが総合的に評価され国内線空港総合評価部門で、14年連続の首位獲得となりました。空港の清潔さなどを評価する部門で、11年連続世界第1位。さらに、移動時のサポートを必要とするお客さまへの取り組みを評価するPRM対応部門においても、高いサービス水準が認められ8年連続で世界第1位の評価をいただきました。

また、空港の総合評価である「World's Best Airports」部門、アジア空港の総合評価である「Best Airports in Asia」部門、飲食店舗の評価「World's Best Airport Dining」部門、お手洗いの評価「World's Best Airport Washrooms」部門でそれぞれ世界第3位に選出されました。

羽田空港は、国内・国際ネットワークを繋ぐハブ空港として、重要な役割を担っております。日頃より空港をご利用いただく皆さまへの感謝を胸に、今後も空港で共に働く事業者や関係機関と緊密に連携し、「世界最高水準のサービス」を提供してまいります。利便性と快適性を追求した施設づくりを通じ、世界中のステークホルダーから信頼される続ける空港を目指します。また、航空・空港業界の発展に寄与するとともに、「人にも環境にもやさしい先進的空港」の実現に向けた取り組みを進めてまいります。

中期経営計画（2026-2030年度）

2026年5月8日

日本空港ビルディング株式会社

東証プライム（9706）

HANEDA
Japan Airport Terminal

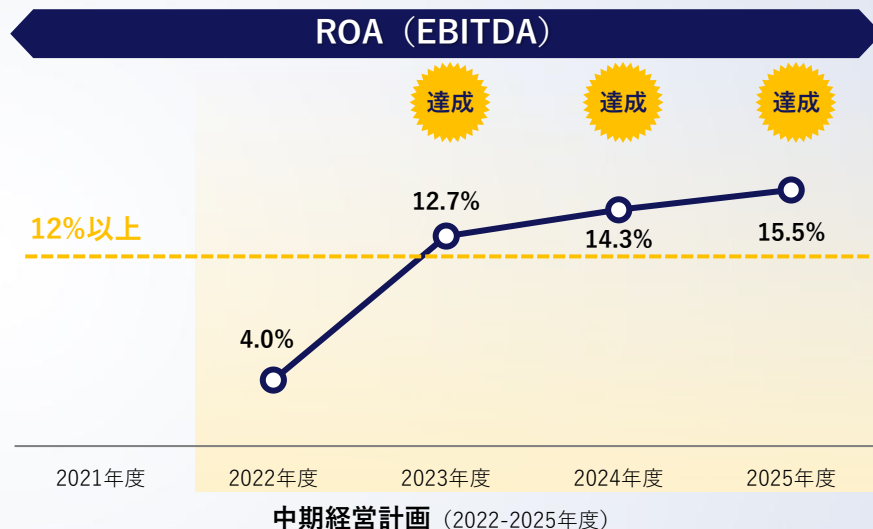
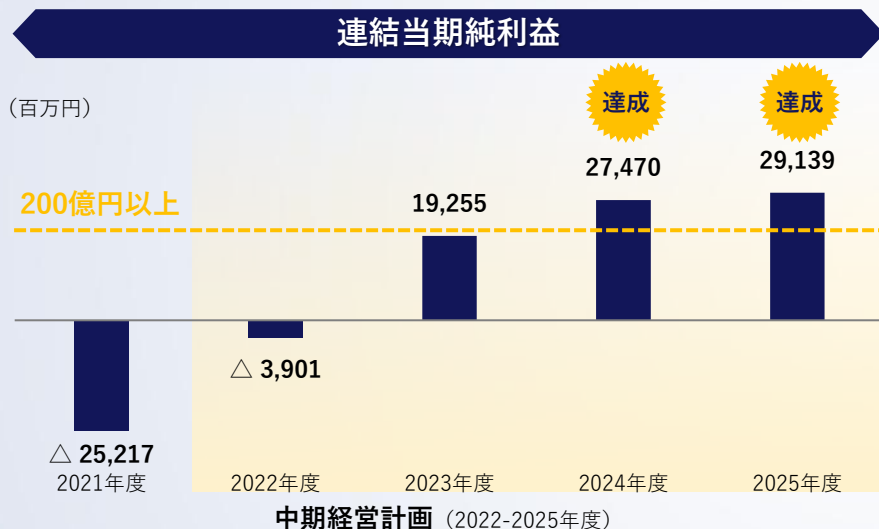


中期経営計画（2022-2025年度）の振り返り	2	● 経営戦略	17
● ガイドライン達成状況	3	● 【効率】トピックス	
● 人にも環境にもやさしい先進的空港へ － 施策の振り返り（トピックス）	4	－ 「選択と集中」資本コスト経営	18
長期ビジョン	5	● 【付加価値】トピックス	
● 背景	6	－ ターミナル事業の価値密度向上	19
● 羽田空港の目指すべき姿	7	● 【共創】トピックス	
● 目指すべき姿を実現する取組方向性 当社グループの新たな長期ビジョン	8	－ TAM（Total Airport Management）	20
● 新たな長期ビジョンにおける成長モデル	9	－ 空港GX（グリーン・トランスフォーメーション）	21
● ビジョン実現に向けた長期戦略	10	－ 地域社会との価値共創	22
● 戦略ロードマップ	11	－ 人的資本経営の強化	23
中期経営計画（2026-2030年度）について	12	● 業績成長目標	24
● 中期経営計画（2026-2030年度）サマリ	13	● キャピタル・アロケーション	25
● 経営戦略策定のプロセス	14	● ガイドライン	26
● マテリアリティの再編	15	● Appendix	27
● マテリアリティへの対応を前提とした 企業価値の向上	16	● 施設管理運営業における取組	28
		● 物品販売業/飲食業における取組	29

中期経営計画（2022-2025年度）の振り返り

中期経営計画（2022-2025年度）のガイドライン達成状況

- 昨期までの中期経営計画では、「旅客回復を前提としたコロナ禍前以上の収益拡大」を目標に取組推進
- コロナ禍での学びを踏まえオペレーションを継続的に見直し、想定超の物価高騰にも対応
- インバウンド等の需要回復を着実に取り込み、ガイドラインを前倒し達成



人にも環境にもやさしい先進的空港へ – 施策の振り返り（トピックス）

戦略の 方向性

再成長土台の確立 変える

- **オペレーショナル・エクセレンス**
コロナ後も、ロボット等の技術活用による運用省人化・仕様見直しに注力。省エネ機器への更新も加速
- **幅広い需要を取り込む商業構成**
T1フードコートのリニューアルや、地域産品・エシカル商品・羽田限定品等を取り揃え、ラインナップ拡充



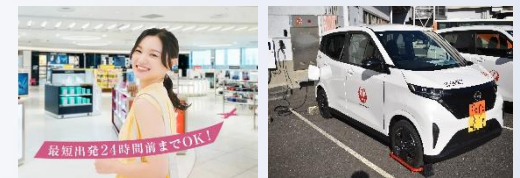
空港事業の成長 伸ばす

- **T2サテライトー本館を接続**
スムーズな移動／旅客動線最適化による定時性向上に寄与。再エネ建材を用い環境性能も高度化
- **インバウンドの購買需要取込**
訪日需要の急回復を見据え、日本の空港免税店では初出店となるトップブランドの誘致等を推進



収益基盤の拡大 広げる

- **トラベルリテール進化（免税予約等）**
旅程の上流段階（旅マエ・旅ナカ）から購買機会を提供。市中で買い回る負担を軽減しつつ、需要を先取り確保
- **エアサイドの課題解決にも貢献**
EV連絡車両・充電設備をエアラインへ一体提供するe-GSEサービスを開始、空港全体での脱炭素化推進に寄与



経営基盤

DX戦略

- 赤外線センサーLiDARを人流分析に導入し、館内待ち時間・エリアごとの滞留人数・通過人数等を可視化、混雑対策等への活用見込む
- 基幹業務システムの更新・改善等を進め、間接業務の作業を効率化

組織・人財・ガバナンス

- 自ら考え挑戦する人財の活躍へ、従来の一律型研修から公募・選抜型研修、資格取得支援に注力
- 従業員エンゲージメントサーベイを開始、人的投資⇒生産性向上へのPDCA管理を強化

財務戦略

- 財務体質の健全化に注力し、ハイブリッドローンのリファイナンスを実施
- CO₂削減等の環境対策強化を見据え、グリーンボンドの活用等、資金調達を多様化

積み残した 課題と認識

- 羽田空港の国際線発着枠は上限水準に到達。一方、新たな事業展開による「収益基盤の拡大」は道半ば
- 羽田全体・航空業界の更なる課題解決へ、単独・既存領域では取組に限界⇒自らの役割を再定義する必要有

長期ビジョン

積み残した課題と認識

- 羽田空港の国際線発着枠は上限水準に到達。一方、新たな事業展開による「収益基盤の拡大」は道半ば
- 羽田全体・航空業界の更なる課題解決へ、単独・既存領域では取組に限界 → 自らの役割を再定義する必要有



羽田空港の状況

- 安定した航空需要に対し、発着枠は上限水準に到達
- 複数事業者の運営による個別最適化が効率低下を招く

外部環境の見通し

- 訪日需要は増加の一方、国内需要は人口減と共に減衰
- 生産年齢人口の減少に応じ、リソース不足も顕在化

羽田空港・航空市場の将来懸念（2040年頃を想定）

- 国内・国際のバランスは変化しつつも、“羽田空港単独”では安定需要を享受
- 需要偏在・人流停滞は、日本経済／本邦航空会社に大きくマイナス
- 個別最適の視点では、羽田空港も当社グループも成長頭打ち

羽田空港・当社グループへの示唆

羽田空港での共創・全体最適を通じて、日本全体の航空成長を支える企業へ

羽田空港の目指すべき姿

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

日本の

当社は戦後の国家財政窮乏下、政府に代わり、民間資本で旅客ターミナルの建設、管理・運営を行う企業として誕生。羽田の発展のみでなく、日本全体に貢献することを目的としていました。この目指すべき姿には、羽田の利便性追求を前提としながらも、まさしく原点回帰を企図する観点から、羽田のみが潤うのではなく、日本全体に貢献するという強い意思を込めています。

航空旅客

訪日観光は我が国の成長ドライバーであり、首都圏空港における内際・際内接続機能の最大化こそが、旺盛な外需をスムーズに・全国に行き渡らせる上で重要と考えます。

数最大化

交流人口増加は、経済成長や地域・国家間の相互理解につながります。そして航空運送というインフラを維持・発展する上で、“数”は最も重要なファundamentalです。一方、これからは量的成長を当然に享受できる時代ではなくなりました。だからこそ、その高き壁に正面から挑む姿勢が、関係者の賛同を得て、総力を結集する源と信じています。

日本の玄関口・乗継の結節点として、日本全体の移動活性化・国益貢献を志向
関係者との共創による需要創造に取り組む

目指すべき姿を実現する取組方向性・当社グループの新たな長期ビジョン

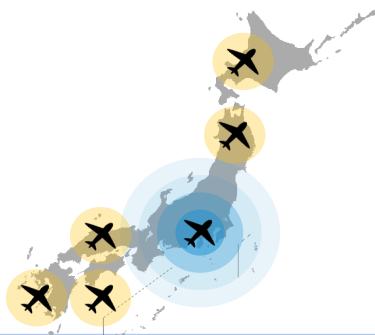
羽田空港の目指すべき姿

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

目指すべき姿を実現する3つの取組方向性

国内移動需要の創造

羽田の乗継機能を強化し訪日需要の恩恵を日本全体に広く還流。需要創造プロセスへの積極的な貢献により、国内線ネットワークの価値向上を目指す



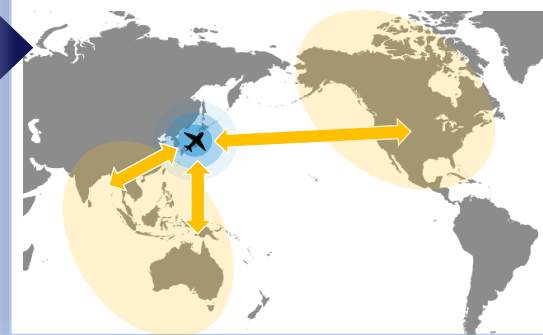
首都圏空港の最大活用

羽田・成田で世界最大規模となる年間100万回の発着枠を備え、連携を真に強化し首都圏全体の容量を最大活用、都市競争力を強化



アジアの経済成長の取込

需要が拡大するアジアと北米間に位置する我が国の立地を活かし、デュアルハブの一翼として際際乗継を取り込み、次なる訪日機会獲得にも貢献



当社グループの新たな長期ビジョン

“需要享受型”の 空港ターミナル会社から
“需要創造型”の 空港の要 (Anchor Role) となって共創を実現し、成果を日本全国へ

新たな長期ビジョン【需要創造型の空港の要（Anchor Role）】における成長モデル

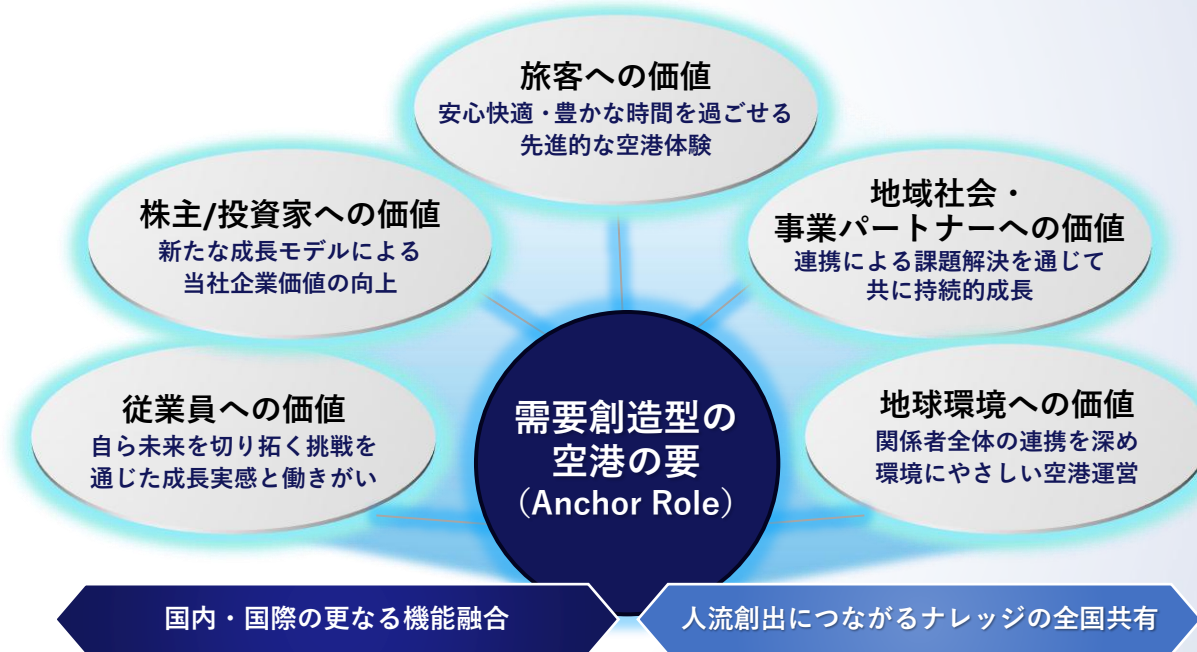
- 当社が要の役割（Anchor Role）を果たし、共創・全体最適による価値創造に取り組むことで、日本の航空旅客数最大化への貢献を通じ、全ステークホルダーへの提供価値を向上

当社グループの成長モデル

“ターミナル事業者”から“空港の要”への役割の再定義に伴い、成長モデルに3つの変化

As-is	To-be
需要享受 ・旅客増×単価に伴う売上増	需要創造 ・高品質サービスで顧客理解を深め、新たな人流（顧客接点）を創造
個別最適 ・サイロ化 ・各社基盤/KPI	全体最適 ・事業者横断 ・共通基盤/KPI
羽田 ・羽田内の課題改善	首都圏空港・全国 ・羽成を起点に全国の課題解決へ

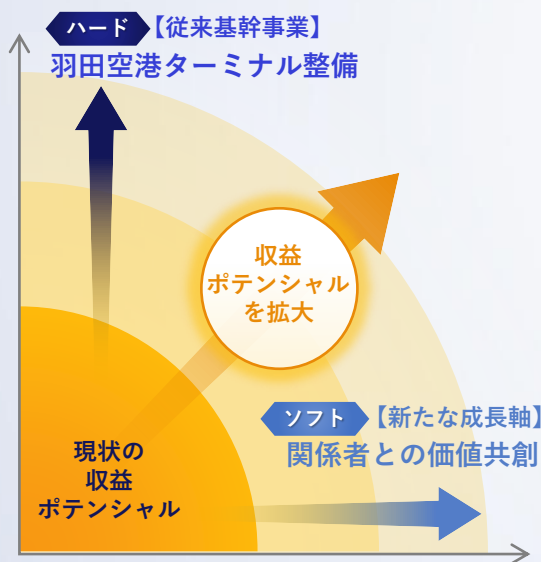
ステークホルダーへの提供価値



従来基幹事業の進化として「ハード：国内・国際の更なる機能融合」を進めると共に、新たな成長軸として「ソフト：人流創出につながるナレッジの全国共有」に取り組み、効果を最大化

ビジョン実現に向けた長期戦略

- 従来基幹事業の進化として「ハード：国内・国際の更なる機能融合」を進めると共に、新たな成長軸として「ソフト：人流創出につながるナレッジの全国共有」に取り組み、効果を最大化



国内・国際の更なる機能融合



地域送客力の強化

- T2国際線施設増改修、T1国際化の検討
- 最終的にT1-T2を接続、インバウンドのスムーズな国内線乗継環境を実現

発着処理能力の向上

- ターミナル機能集約による効率改善
- 航空機の地上移動距離を縮小、空港全体の運営効率と発着処理能力向上に寄与

人流創出につながるナレッジの全国共有



空港OSの確立

- 関係者と空港全体最適へ運営基盤を構築 (TAM: Total Airport Management)
- 全国へ共有・活用できるナレッジへ進化

人流創出への拡張

- 空港OSを通じ顧客理解を深め、新たな人流（賑わい・観光・移動）を創出
- 地域関係者（空港・自治体・DMO）や交通・観光事業者等との連携を推進

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）について

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

“需要享受”から“需要創造”への姿勢転換

貢献範囲を拡げ関係者牽引力を強化

共創 を追求する

売上高	3,400億円以上	株主/ 投資家
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	旅客
SKYTRAX World's Best Airports	TOP3維持	
CO ₂ 排出量削減	▲46% (2013年度比)	地球環境
羽田空港 ターミナル外収益	+30% (2025年度比)	地域社会・パートナー
従業員 エンゲージメント指数	82pt以上	従業員

経営戦略策定のプロセス

従来（空港ターミナル会社）の枠組を超え、
本期間では“羽田空港の要”を目指す

“すべてのステークホルダー貢献”
を果たすべくマテリアリティ再編

安定需要下での質的成長
本格飛躍への戦略を策定

2030年に目指す姿

羽田空港として

人にも 環境にも
やさしい先進的空港

企業として

すべてのステークホルダーから信頼される

羽田空港の要（Anchor Role）

マテリアリティ（重要課題）



安心・快適で
先進的な空港づくり



地域社会への貢献



環境にやさしい
事業運営



公正でレジリエントな
事業活動



人財強化、
人的資本経営の推進

経営戦略

キャッシュ・フロー
創出力の強化

効率
を上げる

付加価値
を高める

貢献範囲を拡げ
関係者牽引力を強化

共創 を追求する

羽田空港の要（Anchor Role）に向け、マテリアリティを再編

- Anchor Role：羽田空港や当社グループを取り巻く“すべてのステークホルダーへの貢献”

旅客

事業パートナー

地球環境

地域社会

従業員

株主／投資家

- Anchor Roleとして、2030年に実現したいこと

1 首都圏空港としての運営最適化と更なる価値向上

連携×DXで空港全体の運用能力を引き上げ、生み出した価値時間に魅力ある顧客体験を提供

旅客・事業パートナー・従業員



安心・快適で
先進的な空港づくり

2 日本全体での豊かさを追求し、地域と共に潤う

発地・着地双方での運営最適化・活性化及び外部との価値共創を通じて、地域への人流を創出

地域社会・事業パートナー



地域社会への貢献

3 航空が選ばれ続ける社会インフラであるために

そして世界のエアラインから選ばれ続ける国際空港として、空港全体の脱炭素化に貢献

地球環境・事業パートナー



環境にやさしい
事業運営

4 リスクへ迅速に対応／変化へ柔軟に適応

透明性の高いガバナンス構築と「選択と集中」を通じ、不確実な情勢下での持続的成長を実現

旅客・事業パートナー・従業員・株主／投資家



公正でレジリエントな
事業活動

5 従業員が誇りを持ち、従業員と共に成長を遂げる組織へ

ビジョンへの共感が従業員エンゲージメントを高め、“自ら未来を切り拓く人財集団”へと進化

従業員・旅客



人財強化、
人的資本経営の推進

マテリアリティへの対応を戦略の前提に据え、一連の取組により企業価値を向上

2030年代に連なる長期戦略を着実に推進



※1. 価値時間：空港滞在時間から航空機搭乗に必要な手続き時間等を差し引いた時間であり、お客様がご自身の意思で思い通りに過ごすことができる時間を指す
 ※2. 価値面積：従来の有償面積に加え、運用最適化や稼働率向上により、新たなサービスや売上等の付加価値が創出できるスペースを指す

取組の方向性

キャッシュ・フロー
創出力を強化

貢献範囲を拡げ
関係者牽引力を強化

3つの中核戦略

- 安定した航空需要に“質の伸び”を重ね、事業の収益ポテンシャルを一層強化

効率
を上げる

ROE
(資本収益性)
10%~12%

「選択と集中」資本コスト経営

- ・ 量的成長に限られる中、質的成長により事業価値を向上
- ・ 資本コストを意識した資源配分によりROEを向上
【紹介トピックス 18p】

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

ターミナル事業の価値密度向上

- ・ 通過動線・滞在時間・ニーズ等を柔軟に捉え、ターミナルの“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提供により、各種料金水準を適正化
【紹介トピックス 19p】

- 単独では成し得ない効率・付加価値を創出し、既存・新領域ともに事業価値を向上
- 人的資本を強化し、“自ら未来を切り拓く人財”がステークホルダー連携をリード

共創
を追求する

SKYTRAX
TOP3維持

- ・ 羽田全体の運営基盤を構築し、全体最適⇒価値創造⇒更なる空港評価・収益性向上を実現【紹介トピックス 20p】

CO₂排出量
▲46%

- ・ 脱炭素化を推進、ターミナル外へ貢献範囲を拡げ、ステークホルダーと共に空港GXを実現【紹介トピックス 21p】

羽田ターミナル外収益
+30%

- ・ 羽田空港周辺地域や全国各所との連携を更に深め、事業範囲を拡張【紹介トピックス 22p】

従業員
エンゲージメント指数
82pt以上

人的資本経営の強化

- ・ 企業変革を遂げる土台“自ら未来を切り拓く人財”を育成し、人的投資を財務リターンへ昇華【紹介トピックス 23p】

- “羽田空港の要”から“需要創造型の空港の要”へ、長期的に取組継続・スケール拡大

「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

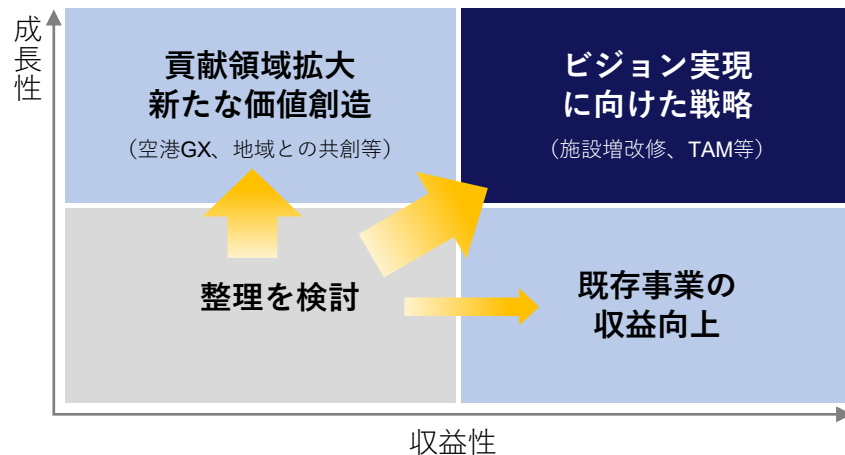
投資リターン管理の強化

- 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

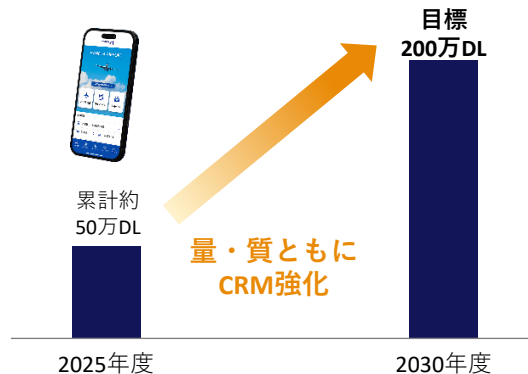
- 【通過動線】乗継利便性向上へ、内際一体での商業機能再配置・MD構成
 - ハイブリッドなサービス設計（国内線エリアへの免税店機能配備の検討等）
- 【滞在時間】価値時間を増やす取り組みで、更なる購買機会を提供
 - ECサービス拡充や免税自販機導入等で、店頭待ち時間圧縮
- 【ニーズ】会員プログラムや旅客サービス拡充、空港での消費額を拡大
 - CRMを強化し顧客理解を深化、TAXリファンドシステム展開等

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

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

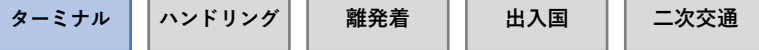
従来 データの点在 ⇒ 別々の意思決定プロセス

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

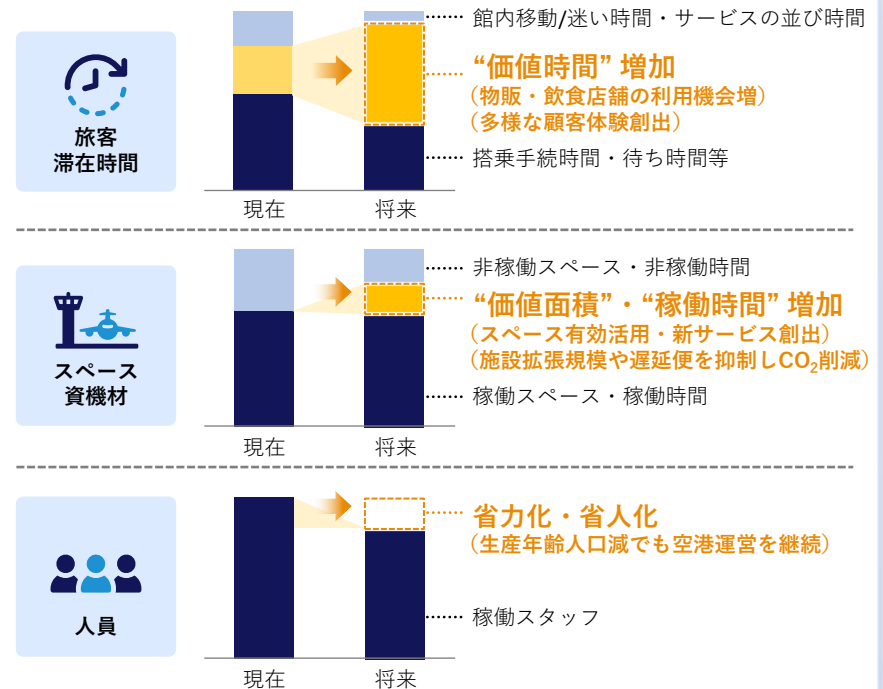
- ・ 運用状況を全員で可視化・精緻予測の共有・対応連携
- ・ 共通KPI管理で意思決定ベクトルを統一

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

CO₂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

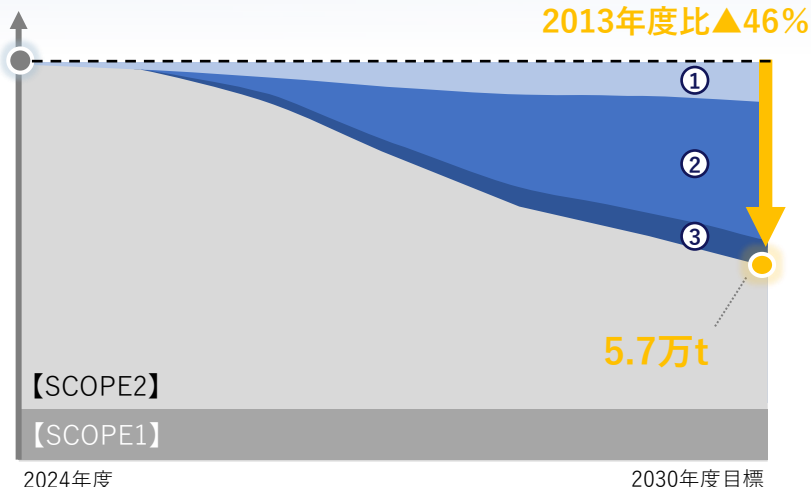
当社サービス関連車両のEV化推進 (循環バス等)

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



地域社会との価値共創

target

羽田空港ターミナル外収益額

+30%
(2025年度比)

- 羽田空港周辺地域や全国各所との連携を更に深め、事業範囲を拡張
- 外部貢献・評価の拡がりを裏打ちする事業成果として、羽田空港ターミナル外での収益規模拡大

羽田周辺・首都圏とのシナジーを活かした 航空産業インフラ機能の強化

航空産業インフラ強化

- 機内食工場の空港外新設／ビジネスジェットサービス拡充
- 首都圏再開発と連携したオフエアポート機能構築
- 将来需要を見据えたパーティポート運営の研究
- 空港近隣物件の再編と活用



他空港や各地域への人流創出の挑戦を 当社の新たな事業機会へ

発地・着地双方での運営最適化・活性化

- 空港コンセッション参画拡大、空港OS提供
- 地方空港における免税店運営受託の範囲拡大

地域への人流創出への取組

- 空港・自治体・DMO等の地域関係者、航空・鉄道・観光事業者や関係団体等との連携を通じた価値共創



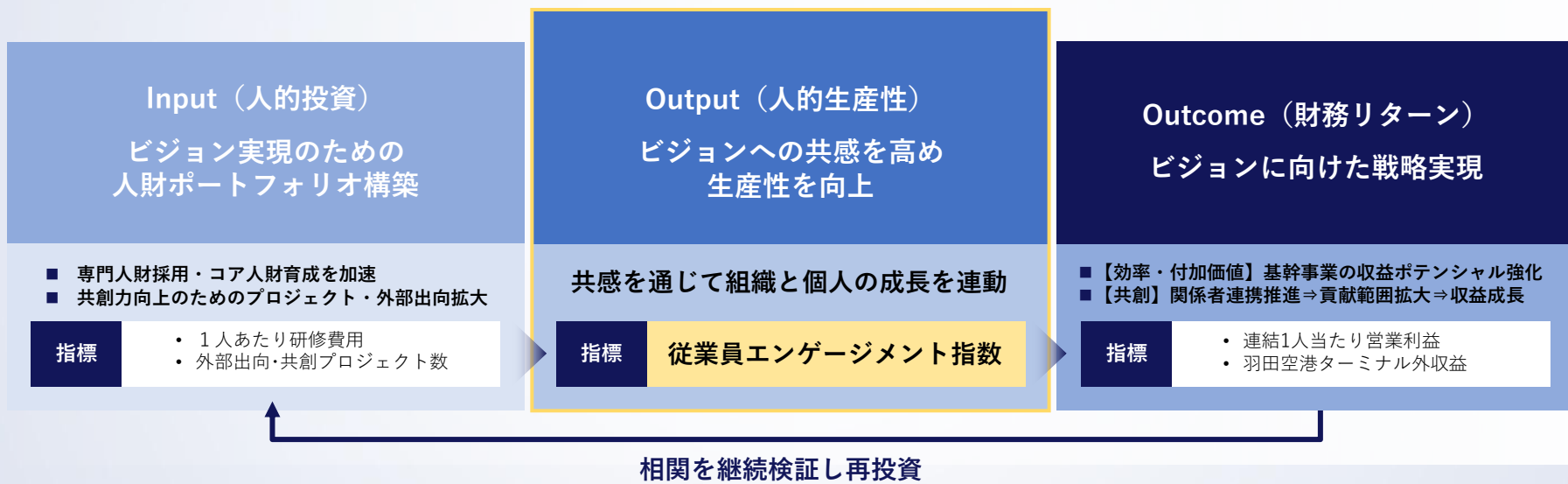
人的資本経営の強化

target

従業員エンゲージメント指数

82pt以上
(2025年度比5pt UP※)

- 企業変革を遂げる土台として、“自ら未来を切り拓く人財”を育成
- 人的投資を財務リターンへ昇華する重要ファクターとして、従業員エンゲージメント強化に注力



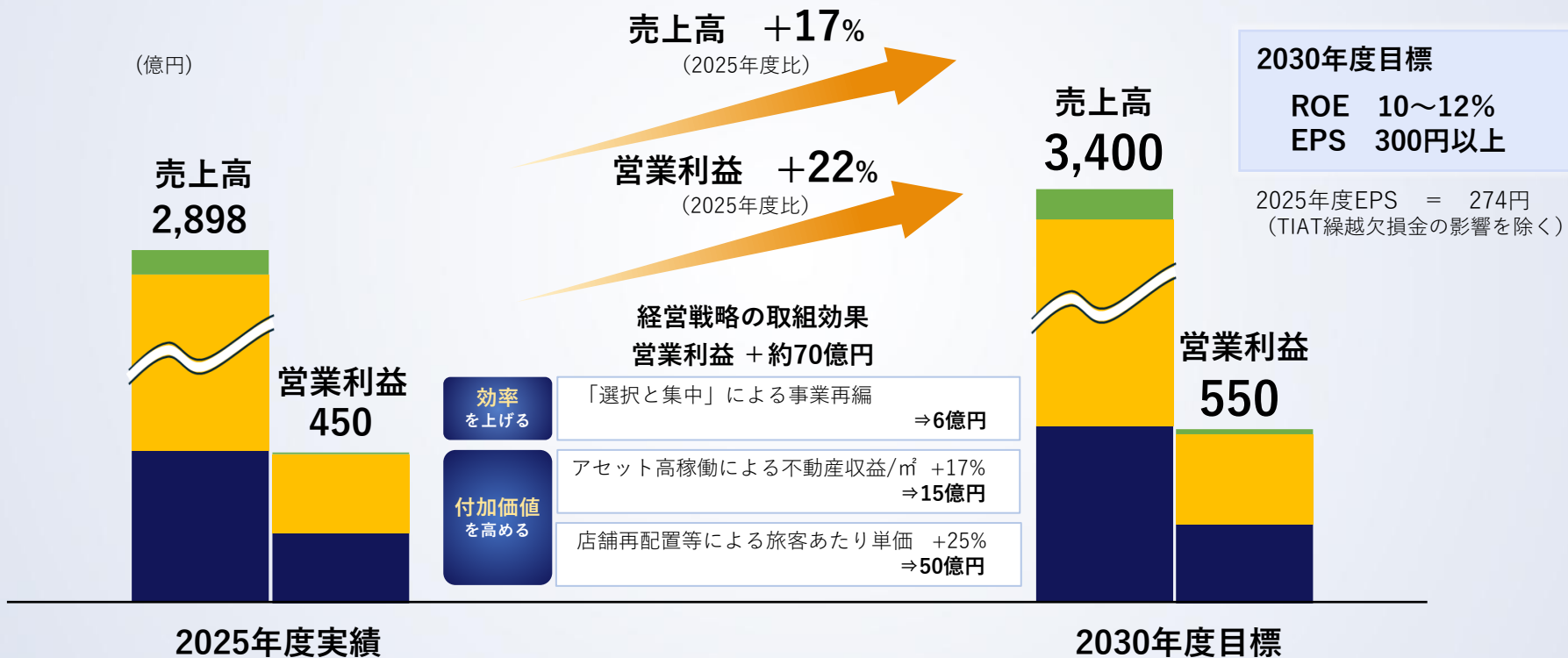
“自ら未来を切り拓く人財集団”へと進化

空港運営の知識・経験を有するプロ人財／柔軟な発想で需要を創造できる人財／全体最適を考え関係者を牽引できる人財

※24年度実績は82.5pt。25年度調査では「ビジョンへの共感・帰属、貢献意欲、成長実感」を軸に算定方法見直し（実績77.0pt）。新基準で+5ptの向上を目指す

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)



～2025年度

コロナ禍で傷んだ財務基盤を再構築

中期経営計画 (2026～2030年度)

ビジョン実現への投資拡大見据え、資本収益性強化を基礎に事業の価値密度を高め、CF創出力強化

2030年代：長期戦略の本格化

- ・ターミナル整備による内際の更なる機能融合
- ・空港OSを全国提供、最適化・活性化を促進

ガイドライン

- “すべてのステークホルダー貢献”を可視化すべく、ステークホルダー起点で指標設定

ステークホルダー	指標分類	採用指標	2030年度 目標
株主／投資家	効率性	ROE	10～12%
	成長性	EPS（1株当たり当期純利益）	300円以上
	株主還元	総還元性向	50%以上 (5年平均)
	安定性	信用格付	A+維持
旅客	空港評価	SKYTRAX World's Best Airports	TOP3維持
地球環境	気候変動対策	CO ₂ 排出量削減	▲46% (2013年度比)
地域社会・ 事業パートナー	価値共創・貢献	羽田空港ターミナル外収益	+30% (2025年度比+200億円規模)
従業員	人的資本経営	従業員エンゲージメント指数	82pt以上 (+5pt 向上)

Appendix



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

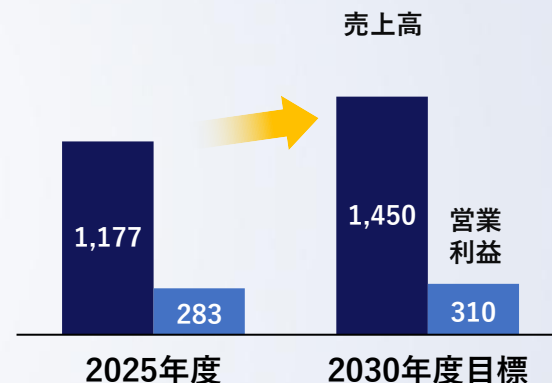
環境性能高度化・空港GXの推進

- 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

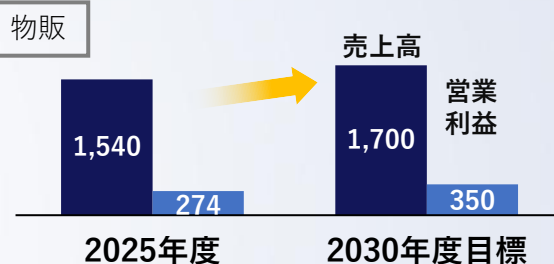
地方空港の商業活性化をリテール事業全体でサポート

- 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

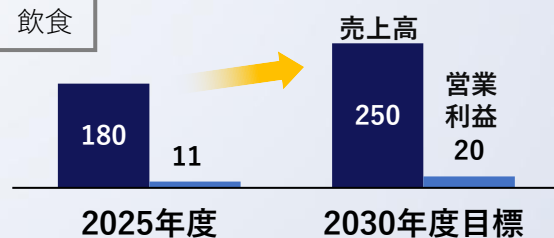
新規サービス等の他空港展開強化

- 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

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

日本空港ビルディング株式会社 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

HANEDA
Japan Airport Terminal

