

**2016～2018年度  
羽田エアポートエンタープライズ  
中期経営計画概要**

**2016-2018年度**

# はじめに

航空業界を取り巻く環境が著しく変化する中、当社は日本空港ビルグループの中期経営計画のテーマである「To Be a World Best Airport 2020」の実現に向けた戦略を積極的に取り組み、事業を発展的に継続できる基盤を構築する必要があります。

こうした会社の将来の方向性を、全従業員が理解し、認識を統一するため、当社における中期経営計画を策定しました。

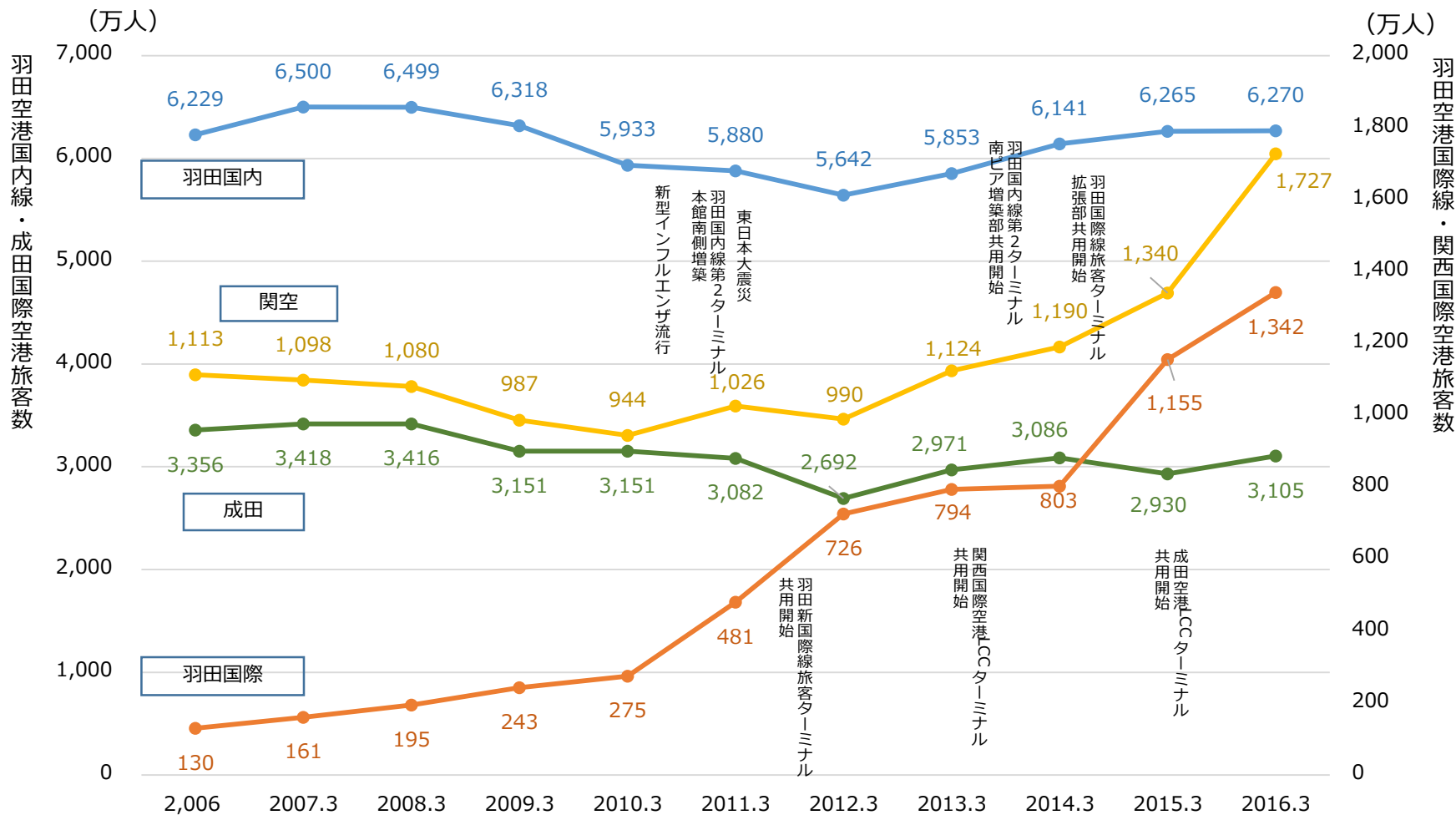
本計画の大きなポイントとしては、

- ・人材の徹底したプロ化  
→HAEの財産は人材であり、2020年へ向けて人材をプロの集団へ磨く準備期間
- ・お客さま満足を提供できる商品の創造  
→お取引先さまとの絶大な協力体制の構築
- ・空港外収益の創出  
→事業環境の変化に対応すべき新規事業の創出

これに伴う新商品の開発、最先端技術の導入など、物品販売業の会社として積極的にチャレンジをし、日本空港ビルグループの総合力強化に貢献するため、全社一丸となり、グループ全体の価値向上の一端を担っていく所存であります。

# 国内線・国際線航空旅客数の推移（羽田・成田・関空）

※出発到着計



出典：国土交通省、成田国際空港(株)資料より当社作成

**国際線…2020年東京オリパラ契機による訪日外国人の増加**

- ・冬ダイヤ（10/28～）昼間時間帯のアメリカ路線就航
- ・2020年をめどに羽田の発着枠が+3.9万回



**国際線旅客は増加の見込み**

**国内線旅客は横ばい、減少傾向**

**国内線…出生率の低下、少子高齢化による国内将来人口の減少**

# ■ 事業環境の変化

事業環境	環境認識	当社の課題
日本の将来人口の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 出生率の低下による人口減少</li> <li>・ 少子高齢化による生産人口減少</li> <li>・ 生産人口の減少による労働力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 買上率と客単価の向上</li> <li>・ 高齢者向けサービスの拡充</li> <li>・ 有能な人材の確保と育成</li> </ul>
高まる中国リスク 中国の輸入関税引き上げ インバウンド市場の動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中国の情勢悪化による経済不安</li> <li>・ 中国政府の内需増のための政策</li> <li>・ 中国人を中心とした爆買の沈静化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 客層の変化に合わせた品揃えの強化</li> <li>・ 商品のプライスラインの見直し</li> <li>・ 付加価値サービスの積極的な発信</li> </ul>
今後のエアライン業界の戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際線事業の継続的な拡大</li> <li>・ 国内線事業の高効率化</li> <li>・ LCC事業の中距離リゾート増便</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定借契約の継続的な更新</li> <li>・ 店舗運営に係るコストの削減</li> <li>・ 免税ブティックのあり方の検討</li> </ul>
観光立国政策 ビジットジャパンとクールジャパン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 東京オリパラ後を見据えた観光振興</li> <li>・ 地方創生に資する観光地域づくり</li> <li>・ インバウンド新時代に向けた取組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国が主催するプロジェクトとの連携</li> <li>・ 全国の自治体、団体との取組</li> <li>・ 全国の産品取扱いを通じた社会貢献</li> </ul>
民活法による空港運営改革の動き	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民営化による「儲ける意識」の向上</li> <li>・ 空港使用料の自由化</li> <li>・ 民営化空港候補の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 店舗運営ノウハウの構築</li> <li>・ あらゆる業態を受託できる質の向上</li> <li>・ 空港外新規事業の模索</li> </ul>
テロ事件と社会・経済への影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 旅行者減による観光産業への影響</li> <li>・ テロ当事国通貨の一時的な急落</li> <li>・ 拡大、統合を進めるEUの結び</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 体験型サービスの提供による集客</li> <li>・ 為替変動に対応できる柔軟な経営</li> <li>・ EC事業の拡大</li> </ul>
同一労働同一賃金制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 非正規労働者の処遇改善</li> <li>・ 消費の押し上げ効果の期待</li> <li>・ 同一労働の定義が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務給中心の新人事制度の浸透</li> <li>・ 社員の中長期的自発キャリアの形成</li> <li>・ 能力別要員計画の検討</li> </ul>



**事業環境の変化に合わせた会社経営が必要**

# ■ 本経営計画の位置づけ

長期ビジョン

あらゆる業態の店舗を業界No.1の  
スキルにて運営受託できるプロ集団

中期ビジョン

2020年東京オリパラを見据え  
『人材』と『商品』の品質向上を目指す

基本的な考え

お客さまが本当に求めている  
コト・モノを提供できる会社である

JUMP!

STEP!

HOP!

2020年を見据えた準備期間

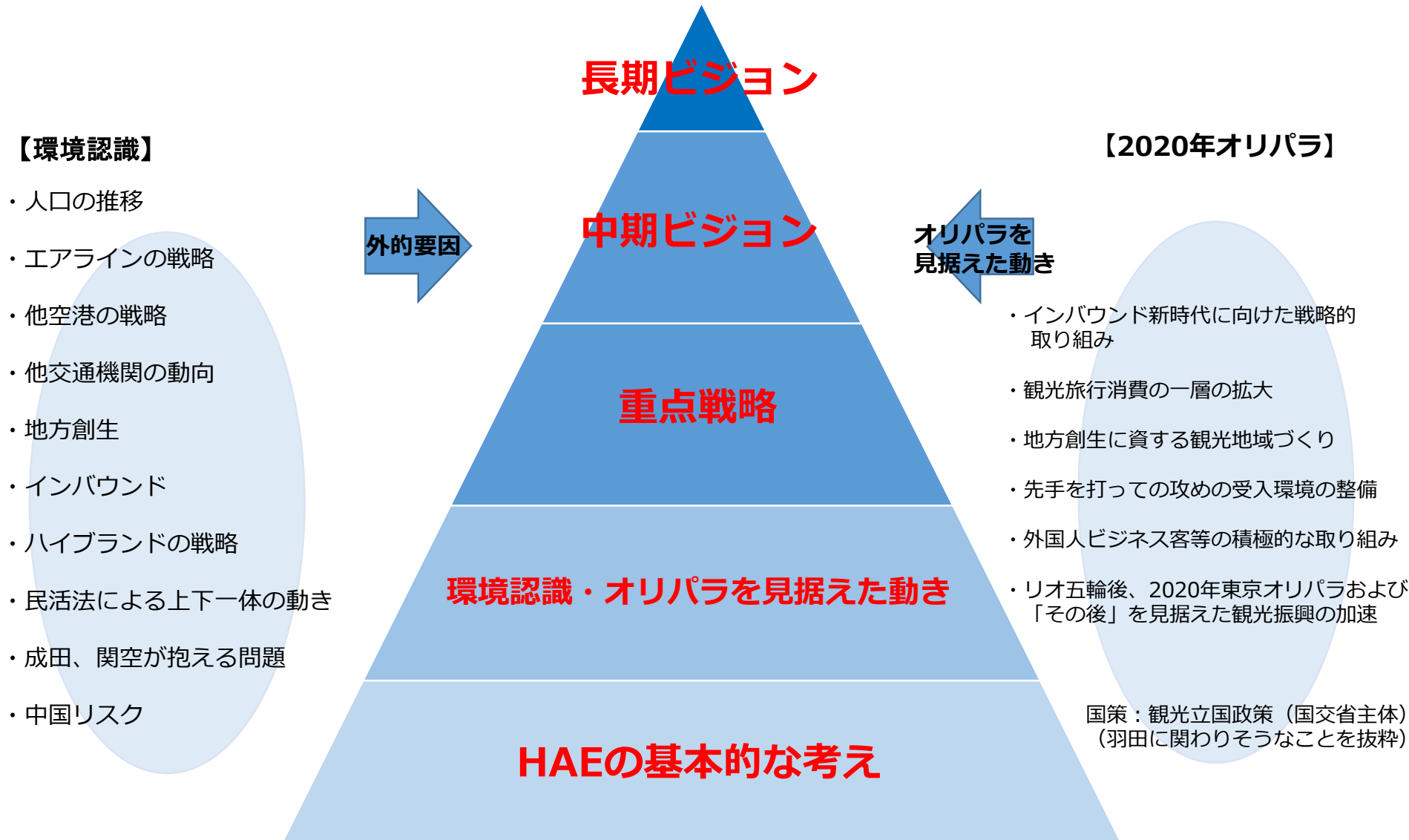
2013-2015

中期経営計画

2016-2018

2019-2021

# ■全体像（ビジョンピラミッド）



# ■ 私たちが常に考えなければならないこと

## ■ HAEの基本的な考え

(本計画中長期ビジョンのベースとなるもの)

お客さまが本当に求めている  
コト・モノを提供できる会社である

※コト・モノ=サービス、商品、店舗

### 『本当に求めている』とは？

- ・ 日本の文化、歴史、伝統を感じられる商品
- ・ 外国の文化を理解したサービス、商品
- ・ 圧倒的に美味しい商品の取り扱い
- ・ 良い商品の価値を伝えられるサービス
- ・ 持っていく人の気持ちが届く商品の豊富な品ぞろえ
- ・ 話題の新しい商品、サービス
- ・ スマート、クイックに買い物できる店舗
- ・ キレイで清潔感のある店舗



基本的な考え

相手に合わせて

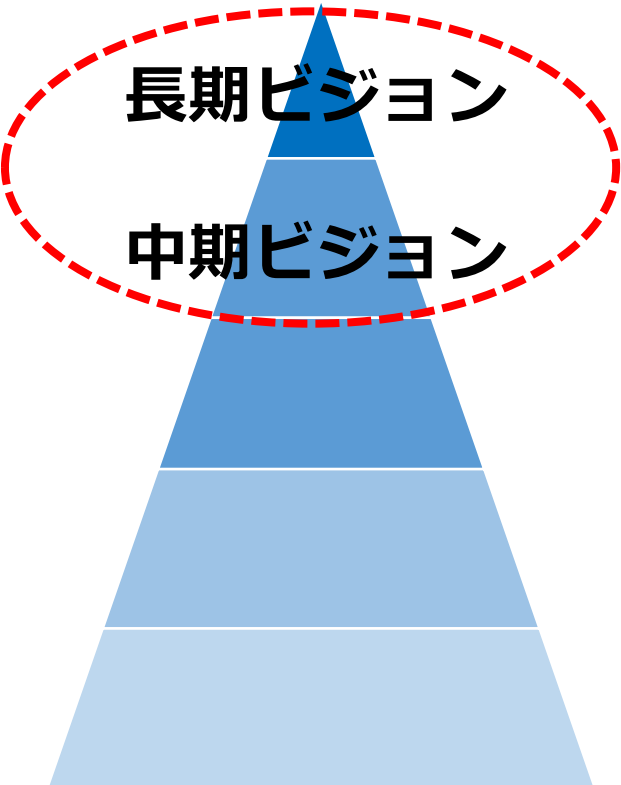
×

ふさわしい  
質の良い商品を

×

ふさわしい  
接客で

# ■ 中長期ビジョン



## ■ 長期ビジョン

あらゆる業態の店舗を業界No.1のスキルにて運営受託できるプロ集団

単に接客、販売能力だけでなく「安心」「安全」「快適」に基づいた利益貢献度の高い店舗運営受託ができるマネジメント能力を持った集団



**HAEの財産は【人財】である**

人財

=

多角的能力

×

個性

## ■ 中期ビジョン

2020年東京オリンピックパラリンピックを見据え『人材』と『商品』の品質向上を目指す

スカイトラックスアワードの

- ・ 物販部門 (The World's Best Airport Shopping)
  - ・ 空港スタッフ部門 (World Best Airport Staff)
- における1位受賞に向けて貢献を図る





# ■ 中期ビジョン達成のための重点戦略

中期ビジョン

2020年東京オリンピックパラリンピックを見据え  
『人材』と『商品』の品質向上を目指す



重点戦略

## ■ 重点戦略

中期経営計画実現に向け積極的に取り組む戦略

- ① 人材の徹底したプロ化
- ② お客さま満足を提供できる商品の創造
- ③ 事業の自立・拡大の模索
- ④ 社会・地域への貢献
- ⑤ 安全・安心の追求
- ⑥ 働きがいのある職場

# 重点戦略実施施策

重点戦略	目指す姿	実施施策
①人材の徹底したプロ化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗運営に必要な能力の向上</li> <li>・専門スキルを持った人材の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎的な知識の徹底した習得</li> <li>・分野ごとに特化した専門的知識の習得</li> <li>・業態ごと能力別要員計画の策定</li> <li>・中長期キャリアの見える化</li> </ul>
②お客様満足を提供できる商品の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お取引先さまとの絶大な協力体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・限定、オリジナル商品の協同開発の推進</li> <li>・圧倒的に美味しい商品の品揃え</li> <li>・JATグループの優位性創造と環境の提供</li> <li>・専門部署の設置（商品課新設）</li> </ul>
③事業の自立・拡大の模索	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業の創造</li> <li>・既存店舗の運営効率アップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オリジナル商品の空港外への展開</li> <li>・空港内外の運営受託店舗拡大</li> <li>・コスト削減による運営効率の向上</li> <li>・最先端技術の積極的な導入（セルフレジ等）</li> </ul>
④社会・地域への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光産業への寄与</li> <li>・HAEが日本を元気にする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訪日プロモーション方針との連携</li> <li>・クールジャパン政策との連携</li> <li>・自治体との取組</li> <li>・地方銀行、JA、商工会議所との取組</li> </ul>
⑤安全・安心の追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際的な品質管理基準に基づく商品管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際的な品質管理基準の導入、検討 ISO9001…品質マネジメントシステム 東京都HACCP…食品衛生管理 など</li> <li>・専門部署の設置（品質管理部）</li> </ul>
⑥働きがいのある職場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人間的魅力を伸ばせる環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務給中心の新人事制度の浸透</li> <li>・医療機関との提携等による福利厚生の実施</li> <li>・資格取得の奨励</li> <li>・寮施設の確保、改修</li> </ul>