空港施設株式会社
AIRPORT FACILITIES CO., LTD.

FY2022 ― FY2028

空港施設グループ

中長期経営計画（見直し2025）

2025年5月9日

証券コード：8864

JPX PRIME

目次

1. 中長期経営計画見直しにあたって　P 2
2. 中長期経営計画の進捗　P 4
3. 中長期経営計画の見直し概要　P 6
4. 事業戦略　P 7
5. 資本政策　P11
6. 数値目標　P16
7. 本計画見直し・骨子　P18

【Appendix】資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について　P19

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

1. 中長期経営計画見直しにあたって

私たち、空港施設グループは、2022年5月に空港内事業の更なる強化と空港外事業での挑戦、持続的な成長と企業価値向上を目指して、「中長期経営計画(FY2022-FY2028)」を発表しました。

計画発表後、前半の3年が経過し、航空需要の回復・旺盛な訪日需要等に支えられ、また、成長に向けた各種取り組みを推進した結果、2025年度の業績予想は、2028年度の数値目標を一部早期達成するなど、事業計画は堅調に推移しております。

一方で、中長期経営計画で掲げた重点施策の一つである「羽田空港一丁目プロジェクト」については、原材料費の高止まりや人手不足による建築費高騰等の影響を踏まえた再構築に取り組むとともに、資本市場からの要請を踏まえ、企業価値向上を目的としたIR・株主還元等に取り組む等、当社が直面する課題に対処しながら中長期経営計画の着実な進捗と収益基盤の構築に努めてまいりました。

今般、本計画開始後3年が経過するなかで、当社を取り巻く事業環境が大きく変化したことを踏まえ、改めて重点施策の進捗等、事業戦略を精査し、また、当社の特性を踏まえた資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、当社の中長期経営計画の見直しを行うこととしました。

◆事業戦略の再構築

羽田空港一丁目プロジェクト計画方針の一部決定を踏まえた重点施策の再編

◆資本政策の強化

資本効率改善と市場評価向上に向けた資本政策の強化

◆FY2028数値目標

見直し後の計画に基づき上方修正（一部数値目標の変更)

事業戦略及び資本政策の両輪を着実に推進することで、各事業における収益力を向上させ経営基盤の強化により持続的な成長を続け、次のステージへ向けた収益基盤の構築を目指してまいります。

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

（参考）中長期経営計画の概要と見直しのポイント

中長期経営計画
FY2022-FY2028

基本方針	選択と集中の継続的実行と経営資源の最大限の活用

当社の成長を支える事業

重点施策Ⅰ	重点施策Ⅱ	重点施策Ⅲ
羽田空港一丁目プロジェクト	ノンアセット事業の拡大	既存事業の高収益化

３つの重点施策を中心に事業ポートフォリオを最適化

経営基盤の更なる強化

人財・組織戦略 ｜ ガバナンスの強化 ｜ ITの活用

持続的な成長を続け、次のステージへの収益基盤を構築

FY2028 数値目標	売上高	当期純利益	ROA※
	320億円	33億円	5.0%

※ROA＝事業利益（営業利益＋営業外収益）÷総資産

重点施策の進捗

事業環境の変化

【見直しのポイント】

【事業戦略】
重点施策の再編による
更なる収益力向上

【資本政策】
資本政策の強化による
資本効率改善
・市場評価向上

AFC VISION
空港内外で価値を創造する
オンリーワンの存在へ

FY2029 –
AFC VISIONに向けた挑戦

- 顧客ニーズの先取りの深化
- 更なる事業領域への果敢な事業展開
- ESGへの取り組みによるサステナブルな社会の実現

FY2022 ― FY2025 ― FY2028

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

2. 中長期経営計画の進捗（振り返り①）

■ 本計画開始後3年間における、3つの重点施策の進捗及び各事業セグメントの取り組み状況は、以下のとおりです。

重点施策の進捗

重点施策 Ⅰ
羽田空港一丁目プロジェクト

計画方針の一部決定

・一部施設の新整備場地区既存施設への機能移転

重点施策 Ⅱ
ノンアセット事業の拡大

回転型事業の本格運用開始
- AM子会社設立
- 販売用不動産の取得／売却の実施
  （9棟取得／2棟売却、バリューアップ利益の計上）
- 不動産私募ファンド組成に向けた取り組みの進展
  （金融庁登録等）

重点施策 Ⅲ
既存事業の高収益化

不採算・低収益物件の賃貸条件見直しなど

既存物件の賃貸収入の向上

空港内インフラ事業の収益力向上
（コロナ禍からの需要回復、料金体系の見直し）

各事業セグメントの取り組み

空港内不動産事業	• 羽田空港国内貨物地区生鮮センターの稼働	重点施策 Ⅲ
	• 羽田空港、神戸空港における太陽光発電設備の展開	重点施策 Ⅲ
	• コンストラクションマネジメント業務への新規取り組み（札幌丘珠空港格納庫など）	重点施策 Ⅱ
空港内インフラ事業	• 熱供給事業：原材料費の変動に合わせた料金体系の見直し 環境配慮や運転効率が改善された冷凍機へ更新	新規
	• 給排水事業：旅客需要回復による使用量回復、原価を反映した単価へ見直し	新規
空港外不動産事業	• 回転型事業の物件増による賃料収入の増加	重点施策 Ⅱ
	• 既存物件をバリューアップ、賃貸条件見直しによる収入向上	重点施策 Ⅲ
その他の事業（海外事業）	• 航空機リースファンドへの出資	新規
	• Vector社向け整備工場、AATC社向け訓練施設へ太陽光発電設備の展開	重点施策 Ⅲ

羽田空港国内貨物地区生鮮センター

電動ターボ冷凍機

航空機リースファンド（イメージ）

ガバナンス強化

2023年4月の独立検証委員会の検証結果と改善に向けた提言を受け、以下の対応を実施
- 役員指名方針の策定とスキルマトリックス、サクセッションプランの改訂

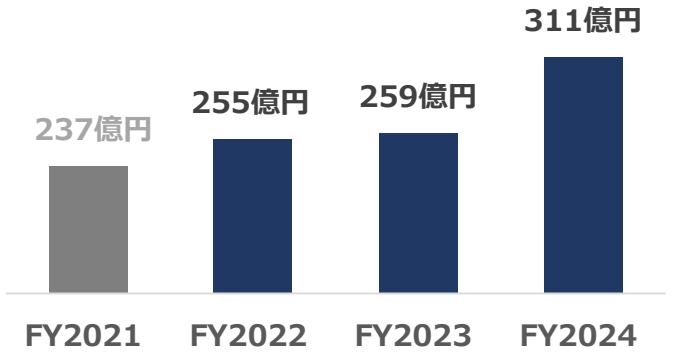
Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

2. 中長期経営計画の進捗（振り返り②）

■ FY2022より羽田空港一丁目地区再編に伴う資産除去債務の計上等により費用は増加したものの、コロナ禍による一時的な収益低下からの回復、重点施策を中心に各事業が着実に進展したこと等により、本計画の目標達成に向け業績は順調に進捗しております。

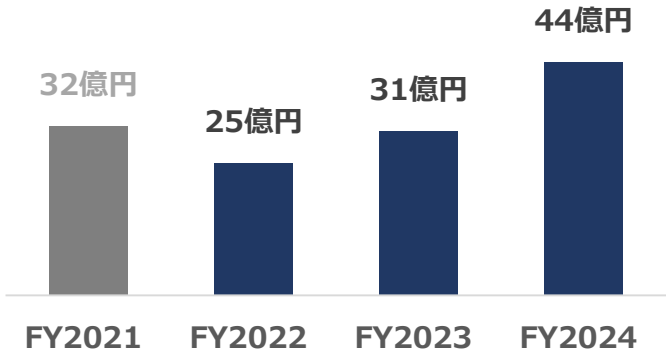
売上高

FY2028目標320億円



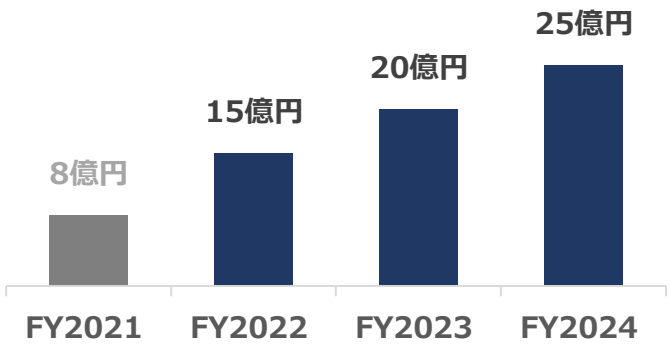
営業利益

FY2028目標50億円

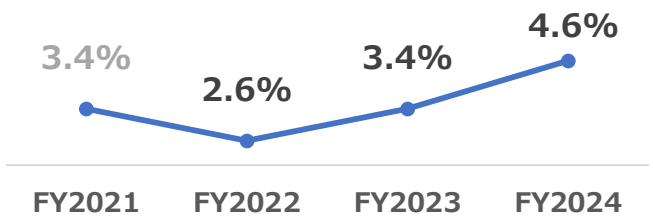


当期純利益

FY2028目標33億円

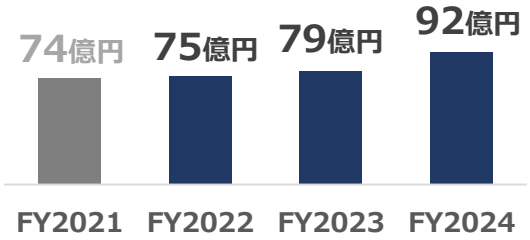


ROA（総資産事業利益率）



5.0%
FY2028目標

EBITDA+回収金



100億円
FY2028目標

ROA＝事業利益（営業利益＋営業外収益）÷総資産

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

3. 中長期経営計画の見直し概要

■ 重点施策の進捗／事業環境の変化を踏まえた重点施策の再編／資本政策の強化が必要なことから、以下のとおり本計画を見直します。

重点施策の進捗

重点施策Ⅰ：羽田空港一丁目プロジェクト計画方針の一部決定
重点施策Ⅱ：ノンアセット事業本格化
重点施策Ⅲ：既存事業の高収益化の進捗

事業環境の変化

航空・空港：旅客需要回復、物価高、人手不足、空港脱炭素化推進

資本市場：資本効率を意識した経営の要請、ガバナンスの充実

重点施策再編の必要性

《重点施策Ⅰ》
羽田空港一丁目プロジェクトは、新整備場地区の施設活用・バリューアップと一体化。今後は羽田空港内事業全体としての取り組みを強化
《重点施策Ⅲ》
既存事業の高収益化は順調に進捗。取り組みは継続するも、今後は既存事業で培った知見を活かした事業領域拡大・成長投資の実行を企図

資本政策強化の必要性

市場の要請に応えるべく、資本効率改善と市場評価向上に向けた資本政策の強化が必要（あわせて本計画の数値目標を一部見直し）

【当初】

当社グループの成長を支える事業

重点施策Ⅰ	重点施策Ⅱ	重点施策Ⅲ
羽田空港一丁目プロジェクト	ノンアセット事業の拡大	既存事業の高収益化

3つの重点施策を中心に事業ポートフォリオを最適化

見直し

当社グループの成長を支える事業戦略

重点施策Ⅰ	重点施策Ⅱ	重点施策Ⅲ
羽田空港内事業の更なる強化	ノンアセット事業の拡大	**事業領域拡大・成長投資の実行**

3つの重点施策を中心に事業ポートフォリオの最適化による更なる収益力向上

新規 資本効率改善と市場評価向上に向けた資本政策

資本施策
- キャッシュ・アロケーション方針
- 株主還元の大幅拡充　など

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

4. 事業戦略・サマリー（重点施策の再編）

重点施策Ⅰ **羽田空港内事業の更なる強化**
事業環境の変化や課題に対応した事業展開で、安定的な収益を持続しつつ、羽田空港における課題に取り組み、事業基盤の強化を図る

重点施策Ⅲ **事業領域拡大・成長投資の実行**
既存事業で培った知見を活かした事業領域拡大・成長投資の実行を企図する

事業環境の変化・課題

羽田空港

①羽田空港一丁目地区：施設再編（解体・建設）
②新整備場地区：羽田空港一丁目機能の移転
③国内貨物地区：今後の貨物需要増への対応

④空港脱炭素化推進
⑤物価高（資材高騰、人件費増）・人手不足
⑥航空需要回復（空港内事業の需要増）

課題への対応

羽田空港内事業の更なる強化

①移転先の確保、解体や建替えへの支援 ➡ 再編計画提案、CM業務の提供
②受入れ準備、顧客ニーズに合わせた対応 ➡ 既存施設バリューアップ
③施設の機能強化、セキュリティー強化 ➡ 敷地の有効活用、ﾃﾞｼﾞﾀﾙ･ｽﾏｰﾄ化

事業領域拡大・成長投資の実行

④CO_2削減、再生可能ｴﾈﾙｷﾞｰ導入 ➡ 太陽光発電拡大・蓄電池・設備更新
⑤コスト削減・外注化 ➡ PM・BM・CM業務の提供※
⑥既存事業の収益拡大 ➡ 既存施設の増築等、社員寮、海外
新規事業の創出 ➡ 車両・航空機部品ﾘｰｽ、空飛ぶｸﾙﾏなど

重点施策Ⅰ
羽田空港内事業の更なる強化
FY2025 – FY2028 投資額80億円

重点施策Ⅲ
事業領域拡大 成長投資の実行
FY2025 – FY2028 投資額160億円

※ PM：プロパティマネジメント、 BM：ビルマネジメント、CM：コンストラクションマネジメント

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

4. 事業戦略①（重点施策Ⅰ 羽田空港内事業の更なる強化）

羽田空港一丁目地区

羽田空港一丁目地区再編計画

羽田空港一丁目プロジェクト計画方針の一部決定により、乗員訓練施設・事務所等については、新整備場地区へ機能移転。航空機関連施設については、引き続き協議を進める。

【フェーズ1：FY2028を目途】
・航空機関連施設の検討
【フェーズ2：FY2031を目途】
・空港関連施設の検討

ｺﾝｽﾄﾗｸｼｮﾝﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ事業

羽田空港一丁目地区を中心に事業拡大

札幌丘珠空港における格納庫建替え計画CM業務などの実績を踏まえ、羽田空港一丁目地区再編に伴う、既存施設の解体・新規建設におけるCM業務の受注獲得を目指す。

新整備場地区

羽田空港一丁目機能の移転

既存施設の有効活用により顧客ニーズへの対応強化や利便性が高まることが期待され、また、収益の最大化や資本効率の改善に寄与する。
機能移転に向け、施設内の環境整備の他、不足していたテナント用の駐車場を近隣で確保するなどのバリューアップを図ることで、施設の機能を高め早期入居を促進する。

ユーティリティセンタービル

メンテナンスセンターアネックス

国内貨物地区

施設複層化、デジタル・スマート化

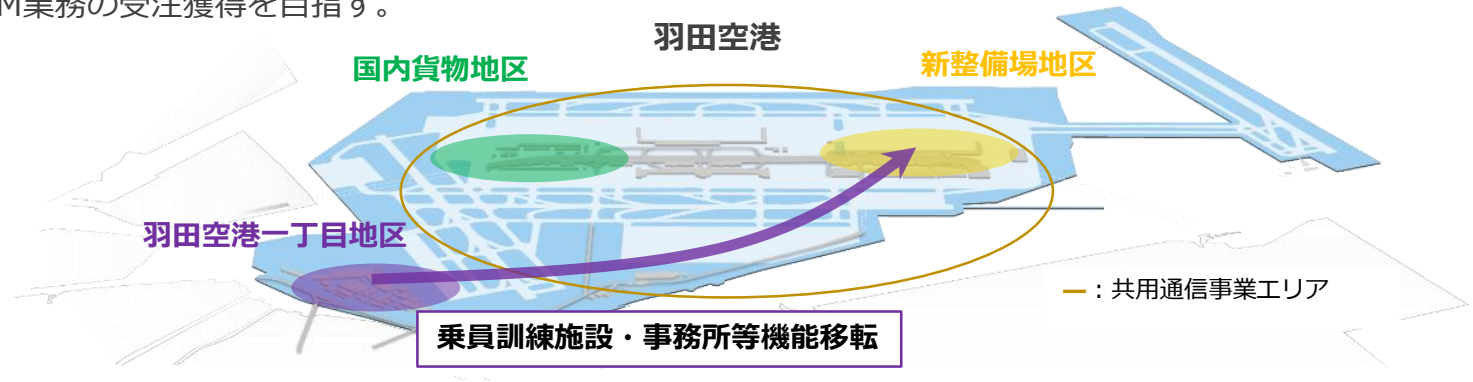
生鮮センター整備(2024年6月運用開始)に加え、施設複層化による土地の有効利用を検討し、今後の貨物需要増に対応する。また、警備・監視業務のデジタル化を推進し、安全・安心と利便性の両立を目指していく。
・施設複層化
　足元で不足するコンテナ置場＋車両待機場の立体化検討など。
・ゲート警備IT化・構内カメラAI化
　保安強化とスムーズな入退場の両立、構内交通の安全促進を図る。

その他、太陽光発電設備の増強を行い空港内の脱炭素化を推進していく。

共用通信事業

共用IPネットワークサービスなどを強化

従来の固定電話および専用線サービスに加え、IPネットワークを提供することで需要の創出を図る。また、通信設備の構築・保守の一体サービス提供を行い、顧客施設の更新工事、通信コンサルなどの事業を推進する。



Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

4. 事業戦略②（重点施策Ⅲ 事業領域拡大・成長投資の実行）

事業領域拡大（環境事業：国内貨物地区）

東京国際空港脱炭素化推進計画では、空港の施設・空港車両等からのCO_2排出量を、FY2030までにFY2013比46%削減を目指している。

➡ 当社はその目標の達成に向け、空港内での知見、施設を活用し「省エネ化」への取り組みと「再エネ化」の導入を最大限実施しCO_2削減を推進

▶水素エネルギーの導入検討

国内貨物地区内では、約100台のフォークリフト（FL）が運用されているが、一部はEV化されているものの、大半が化石燃料FLである。

■燃料電池フォークリフト（FCFL）導入検討

【導入に向けた動き】

・FCFL試乗会（2022年）
→参加企業：航空会社、フォワーダー他

・実証実験（2023年12月～ 2024年1月）
→東京都「燃料電池ﾌｫｰｸﾘﾌﾄﾏｯﾁﾝｸﾞ導入支援事業」のﾄﾗｲｱﾙ事業者に当社が採択
→FCFLﾄﾗｲｱﾙ利用者（航空会社）による検証

➡ 早期導入に向け検討を加速

FCFL試乗会

■水素ステーションの検討

・FCFL及び水素ステーションの導入によりCO_2排出量削減、脱炭素化の取り組みを推進

国内貨物地区太陽光発電設備

▶太陽光発電設備増設・蓄電池設置

・蓄電池設置により太陽光発電設備の能力最大化を図り「再エネ化」の更なる推進
・災害・停電時など空港BCPへの対応

事業領域拡大（PM・BM事業拡大）

空港内外で100を超える施設の維持管理経験を活かし、M&Aなどを活用しながら、プロパティマネジメント・ビルマネジメント事業拡大を目指す。

既存事業の収益力拡大・新規事業の創出

既存施設の増築等の計画

既存施設の効率的な運営や顧客ニーズに対応した計画と提案を進める。

・地方空港格納庫の増築提案
・大阪綜合ビルの今後の対応を検討

スカイレジデンス大鳥居

新規施設の提案

空港・航空関連会社向け社員寮や空港周辺での駐車場関連事業など、これまでの実績を踏まえた提案を行う。

海外事業の取り組み

航空宇宙産業が集積するシンガポール・セレター空港での更なる投資を検討する。

・太陽光発電設備設置拡大
・既存施設の拡張計画

セレター空港
Airbus Asia Training Center
太陽光発電設備

新規事業の検討

・FCFL等の車両リースや航空機部品関連事業を検討
・空飛ぶｸﾙﾏの実用化対応（関連企業との連携強化）

セレター空港
Airbus Asia Training Center
シミュレーター

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

4. 事業戦略③（重点施策Ⅱ ノンアセット事業の拡大）

AIRPORT FACILITIES CO.,LTD.

- 当社B/Sでの販売用不動産の取得･売却については、事業開始後３年間で物件の初期積み上げを完了。これまでに２物件の売却を実施し、バリューアップ利益を獲得。今後は物件の回転ステージへ移行
- 不動産私募ファンド組成に向けた取り組みが進展。ノンアセット事業の展開を図っていく

当社B/Sでの販売用不動産の取得・売却

投資対象

・東名阪札仙広福等の政令市所在を中心とした中小型オフィスビル
・取得後のリニューアル投資・賃料引き上げ等によるバリューアップが見込まれる案件

ビジネスモデル

・物件取得後、上記バリューアップ施策を実施した後、２～３年後に売却
・当社B/S上、販売用不動産残高は概ね150～200億円のレンジでの運用（取得・売却）を想定
・当社P/Lへの寄与：
①物件運用段階での不動産賃貸収益の獲得
②物件売却段階での販売用不動産売却収益（バリューアップ利益）の獲得

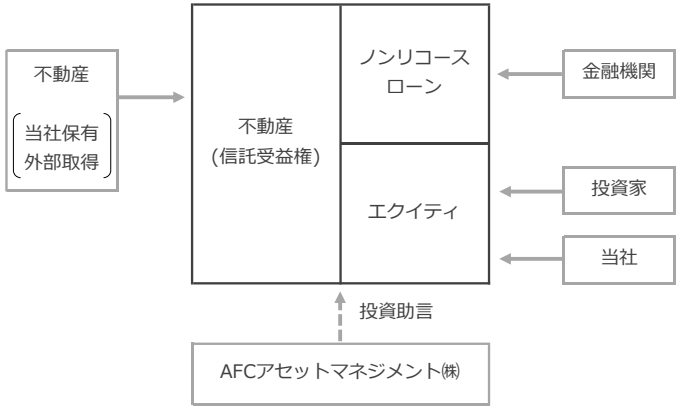
実績

・事業開始後３年間で９棟取得、約180億円まで残高積み上げ
・2025年3月より物件売却を開始し、2棟売却の実績（売却収益を計上）
→新宿やわらぎビル　　（2023年6月取得、2025年3月売却）
　サクラフロント一番町（2023年10月取得、2025年4月売却）
・販売用不動産の初期積み上げは終了し、今後は物件の回転ステージへ移行

不動産私募ファンドの組成

ビジネスモデル

・AFCアセットマネジメント㈱（当社100%出資）による不動産私募ファンドの組成を計画



・取得物件は、左記による当社保有物件、外部取得物件。投資家候補の意向も踏まえ、物件選定
・資金調達は、投資家からのエクイティ･金融機関からのノンリコースローンによる調達（当社はエクイティの一部を拠出）
・当社連結業績への寄与：
①AFCアセットマネジメント㈱の投資助言に伴うフィー収益の獲得
②不動産私募ファンドへの当社出資による投資運用収益の獲得

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

5. 資本政策・サマリー（資本効率改善と市場評価向上に向けた資本政策の強化）

現状評価

- PBRは0.5倍程度で推移。PERは業界平均並みを概ね維持しており、低PBRの要因はROEが低位であること（コロナ禍による一時的な収益低下、羽田空港一丁目地区再編に伴う資産除去債務の計上による収益減が影響）
- 当社における株主資本コストは、CAPMベースの算出で、５％～６％程度の水準と認識しており、直近のROEは株主資本コストを下回る状況

方針・目標

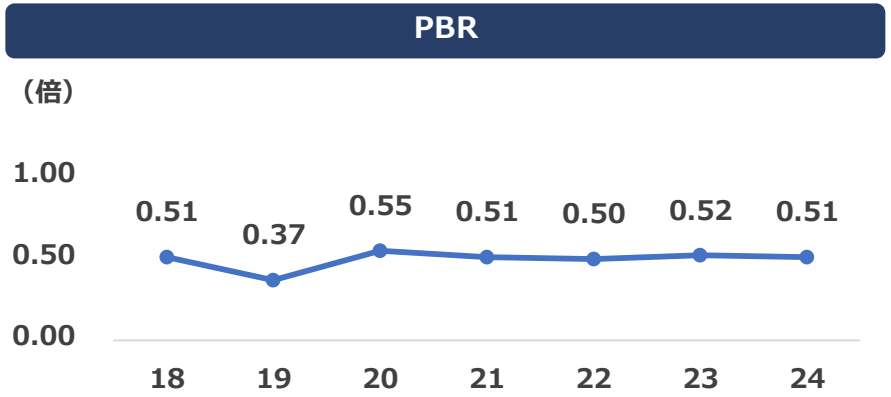
- 上記要因の剥落、本計画の見直しにおける３つの重点施策を中心とした事業戦略・下記の各資本施策の実施により、資本効率改善と市場評価向上を図っていく（本計画終了時のROE水準目標6.0%）

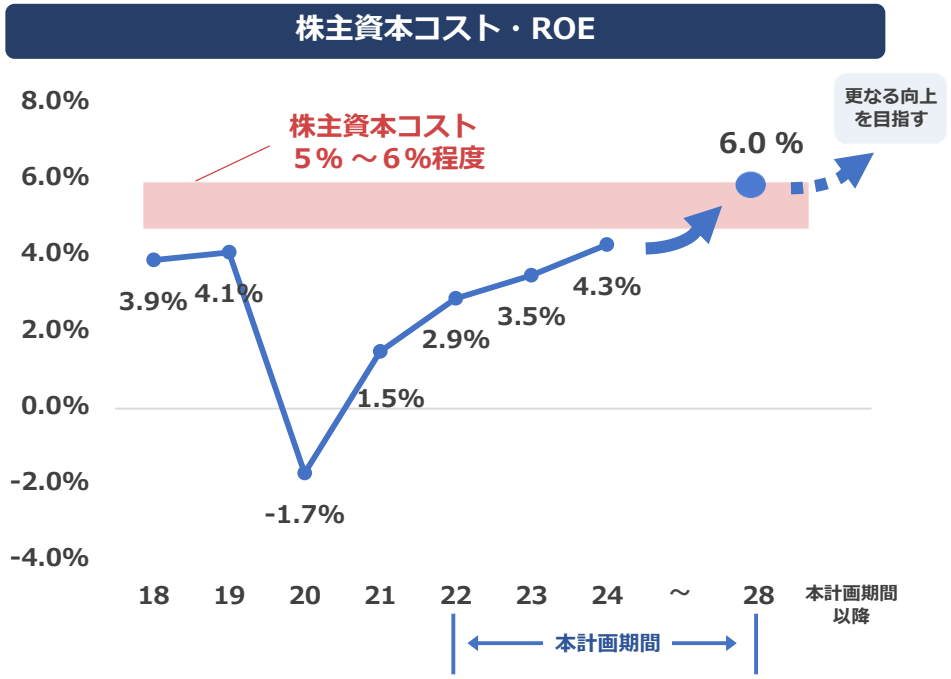
  （注：なお、下記資本施策を通じてB/S構成を見直していくことに伴い、効率性の指標をROAからROEに変更）
- 成長投資・資本施策の継続的な実施等により、本計画期間以降も更なる資本収益性の向上を目指す

（注：現状評価、方針・目標の詳細は、Appendix参照）

具体的な取り組み

- 資本施策Ⅰ　キャッシュ・アロケーション方針（有利子負債調達の有効活用）
- 資本施策Ⅱ　株主還元の大幅拡充［配当方針見直し、自己株式取得の実施］
- 資本施策Ⅲ　上場市場の見直し・株主優待制度の廃止
- 資本施策Ⅳ　IRの強化（株主・投資家との対話促進）





Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

5. 資本政策①（資本施策Ⅰ キャッシュ・アロケーション方針）

- 持続的な成長に向け、330億円の成長投資を計画（うち30億円を戦略投資枠として設定）
- あわせて、株主還元を大幅拡充（配当方針の見直し、自己株式取得の実施）
- 営業CFに加え、有利子負債調達を活用し、資本効率の改善を図る

FY2025-FY2028　キャッシュ・アロケーション

《キャッシュ・イン》 約550億円	《キャッシュ・アウト》 約550億円
有利子負債調達（Net Debt増） 約195億円	成長投資 約330億円
営業ＣＦ等 約355億円	既存物件投資 約120億円
	株主還元 約100億円

（注：販売用不動産の売却による回収額と、回収分の再投資額を除く）

重点施策Ⅰ
羽田空港内事業の更なる強化
投資額80億円

重点施策Ⅱ
ノンアセット事業の拡大
投資額60億円

重点施策Ⅲ
事業領域拡大成長投資の実行
投資額160億円

＋

戦略投資枠
投資額30億円

- 本計画実績期間（FY2022-FY2024）は、重点施策Ⅱ 販売用不動産の取得による物件の初期積み上げが着実に進捗　➡今後は回転ステージへ移行
- 本中計見直し期間（FY2025-FY2028）は、重点施策Ⅰ 重点施策Ⅲ に成長投資の重点はシフト（過去10年間の成長投資額年度平均を上回る成長投資を計画）
- 戦略投資枠を設定（事業領域拡大のためのM&A、その他成長に資する投資への柔軟な活用を企図）

資本施策Ⅱ
株主還元の大幅拡充

- 配当方針の見直し（配当性向の引き上げ、DOEの導入）
- 自己株式取得の実施

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

5. 資本政策②（資本施策Ⅱ 株主還元の大幅拡充［配当方針見直し、自己株式取得の実施］）

AIRPORT FACILITIES CO.,LTD.

■ 当社の事業特性（長期的に安定的な収益基盤を保持）を踏まえ、「安定的かつ継続的な利益還元」と「業績向上に連動した増配」を行うべく、2026年3月期より、配当性向の60%への引き上げに加え、「DOE（自己資本配当率）3.0%」を新たな配当目安の指標として導入（いずれか高い方を目安に配当を実施）

■ 加えて、B/S構成の見直しによる資本効率の改善に向け、機動的な自己株式取得を実施

株主還元の基本方針

配当方針の見直し

当初 安定的かつ継続的な利益還元、業績向上に連動した増配

連結配当性向 40%以上を目指す

配当性向の引き上げ、DOEの導入

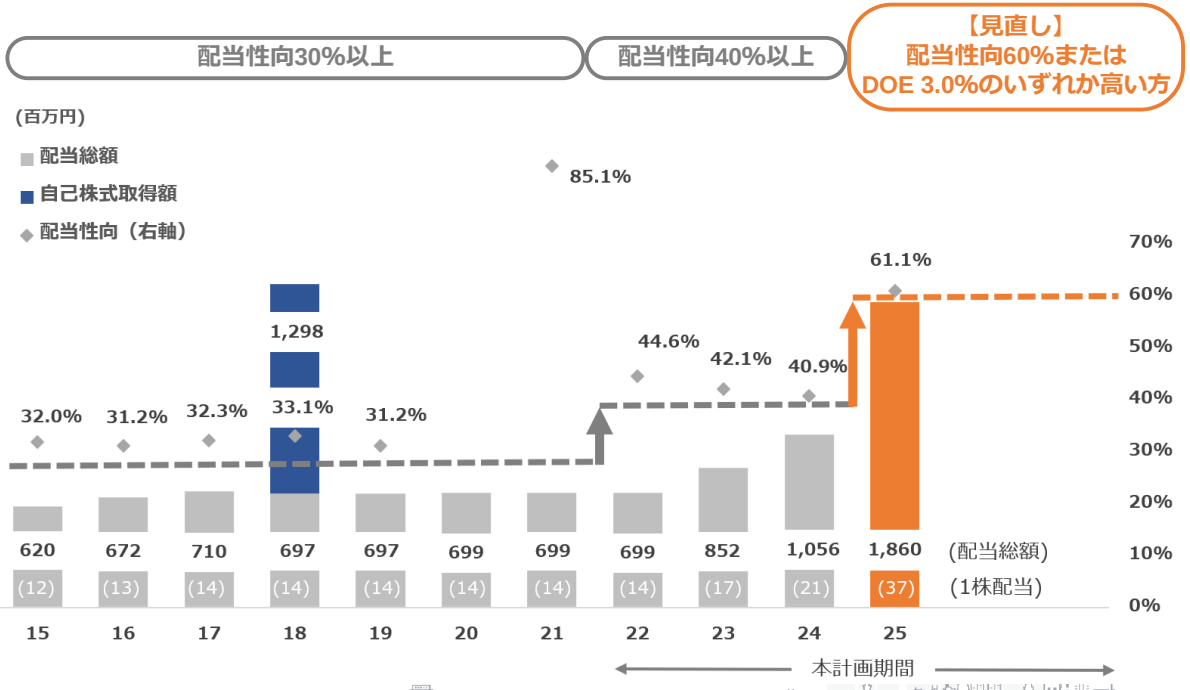
見直し 安定的かつ継続的な利益還元、業績向上に連動した増配

連結配当性向 60% または DOE 3.0%のいずれか高い方を目安に、安定的かつ継続的な配当を実施

自己株式取得の実施

B/S構成の見直しによる資本効率の改善に向け、流通株式比率（東証上場基準）に配意しつつ、機動的な自己株式取得を実施（金額等は都度検討）

配当金および配当性向の推移



Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

5. 資本政策③（ 資本施策Ⅲ 上場市場の見直し・株主優待制度の廃止）

■ 株主還元の大幅拡充方針を踏まえ、以下のとおり上場市場の見直し・株主優待制度の廃止を行います。

上場市場の見直し

▶概要

・上場市場を、**東証プライム市場から東証スタンダード市場に変更**する

▶内容

・当社は、現状、すべてのプライム市場上場基準に適合している状況
・しかしながら、中長期経営計画見直しを進めるにあたり、当社のありたい姿（ AFC VISION ）を目指す上で相応しい上場市場について整理検討
以下の観点から、スタンダード市場への変更方針を決定
➢本計画見直しにおいて、中長期的な企業価値向上の実現に向け、資本政策の強化による資本効率改善を企図
➢資本施策として「自己株式取得」を計画、実施にあたっては、現在の株主構成等を踏まえながら、安定的な上場維持基準への適合を図る必要がある
➢市場コンセプトを踏まえつつ、上場基準への安定的な適合と機動的な自己株式取得といった資本政策を両立し、限られた経営資源を事業戦略に振り向けることで持続的な企業価値向上を目指す

▶スケジュール

2025年5月	本計画見直し・本方針につき、取締役会決議
2025年10月頃（予定）	市場区分の変更申請に係る取締役会決議、東証への変更申請

株主優待制度の廃止

▶概要

・**株主優待制度を廃止**する

▶内容

・株主優待制度については、当社グループの事業をご理解いただく目的等から実施してきた
・株主の平等性確保の観点から、株主の皆様への公平な利益還元のあり方について検討
・株主優待制度を廃止し、本計画見直しに基づく配当・自己株式取得等による利益還元に集約することとした

▶廃止時期

・2025年3月31日時点の株主様への株主優待券の発行(2025年6月下旬予定)をもって、株主優待制度を廃止
（注：2025年1月30日付で公表した「株主優待券の有効期間延長に関するお知らせ」のとおり、発行済みの優待券及び2025年6月下旬発行予定の優待券は引き続きご利用いただけます。）

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

5. 資本政策④（ 資本施策Ⅳ IRの強化 ）

■ 株主・投資家との対話を積極的に行い、当社の理念、事業戦略、 ESGへの取り組みや経営基盤強化などに対する理解の促進を図るとともに、フィードバックを経営陣・取締役会で共有し、中長期経営計画の取り組みなどを継続的にブラッシュアップし、PERの更なる向上・株主資本コストの低減を図ります。

IR活動状況（直近）

4－6月	7－9月	10－12月	1－3月
アナリスト向け 決算説明会		アナリスト向け 決算説明会（2Q）	個人株主向け 施設見学会
資本ｺｽﾄや株価意識 経営ｱｯﾌﾟﾃﾞｰﾄ			
株主通信（期末） AFC REPORT発送	統合報告書	株主通信（2Q） AFC REPORT発送	
←→ スモールミーティング、インタビューを適宜実施			

今後の具体的な強化策

①経営陣・取締役会への共有の更なる強化

対話 ➡ 課題の共有（取締役会へのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ） ➡ 施策検討 ➡ 施策の取り組み

②スモールミーティングや会社説明会の積極開催

・証券会社、機関投資家などと能動的な対話の促進

・個人投資家向け会社説明会などの開催を検討

③施設見学会の拡充

・アナリスト向け施設見学会の再開

・羽田空港の他、地方空港などで個人株主向け見学会の開催を検討

■ESGへの取り組み

Environment

環境問題への意識を高め、企業活動の様々な過程において、最新の技術動向等を踏まえながら環境負荷低減に取り組む。

政府方針に基づき2050年カーボンニュートラル実現に向け、FY2030にCO_2排出量46%削減(FY2013比)を目指す。

➡ 国内貨物地区太陽光発電設備、FCFL導入・水素ステーションの検討

Social

顧客や地域社会など全ての人が安心、安全を実感できる施設展開、運営に努めるほか、役職員が心身ともに健康で充実した気持ちを持ちながら仕事に取り組み、その能力を如何なく発揮できる環境を整える。

➡ BCPへの対応（蓄電池設置検討）、人財育成・意識改革

Governance

社会環境等の変化に適切に対応し、コーポレートガバナンスの継続的な見直し、強化等に取り組み、経営の透明性、健全性等の更なる向上に努める。

➡ IRの強化（株主・投資家との対話促進など）

■経営基盤強化

人財・組織戦略
・人財育成・意識改革の推進
・事業戦略、資本政策の推進体制の強化

コーポレートガバナンスの強化
・取締役会の機能強化の継続（取締役会の充実を図る）
・迅速かつ適正な情報発信（透明性の高い企業運営）

ITを活用した業務効率化
・データ統合基盤の整備で意思決定の迅速化と業務効率化
・将来的にデータ管理の更なる効率化によりDX推進を加速

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

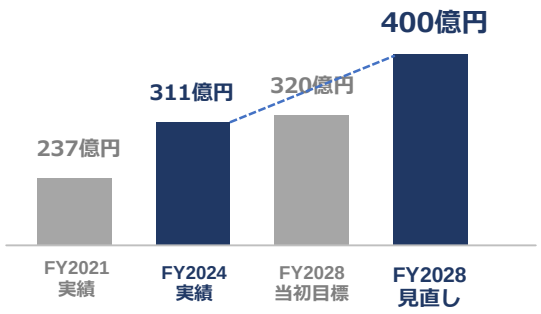
6．数値目標

- 収益性指標：本計画の進展による業績の順調な進捗を踏まえ、上方修正
- 財務安定性指標：有利子負債調達の活用方針を踏まえ、新規に設定（財務規律として）
- 効率性指標：ROAから、財務レバレッジを含めた指標であるROEに変更

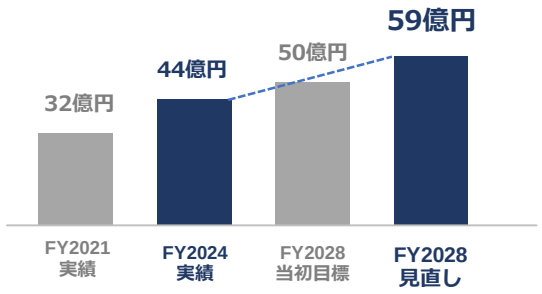
（金額単位：億円）

		FY2024（実績）	FY2028（目標）《当初》	FY2028（目標）《今回見直し後》
収益性	売上高	311	320	400
収益性	営業利益	44	50	59
収益性	当期純利益	25	33	38
収益性	EBITDA＋回収金	92	100	–
財務安定性	Net Debt／EBITDA倍率※1	1.9倍	–	5倍以内（財務規律として）
効率性	ROA ※2	4.6%	5.0%	–
効率性	ROE	4.3%	–	6.0%

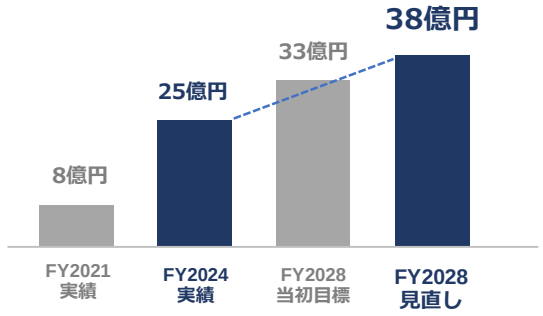
売上高



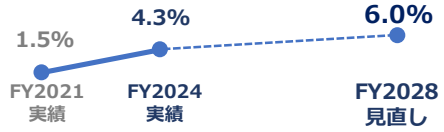
営業利益



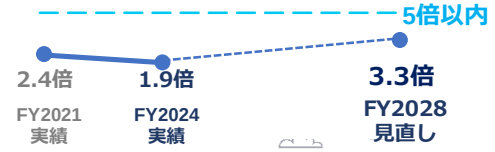
当期純利益



ROE



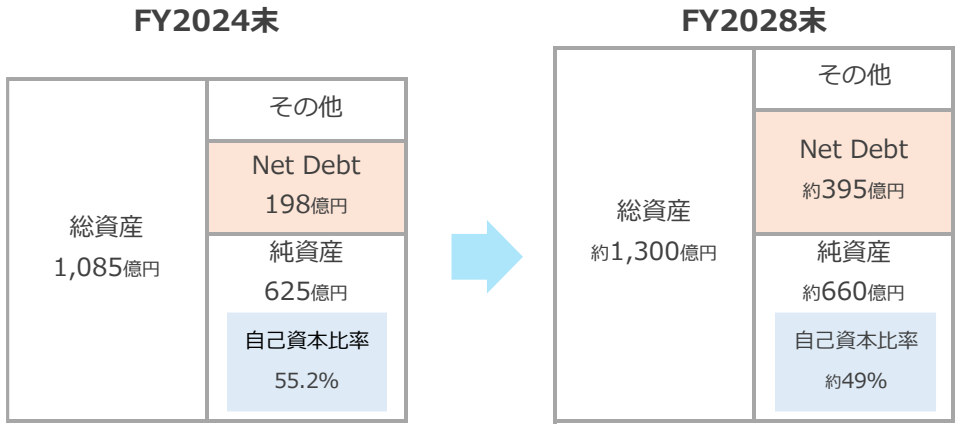
Net Debt／EBITDA倍率



※1：EBITDAには回収金を含む　※2：ROA＝事業利益（営業利益＋営業外収益）÷総資産

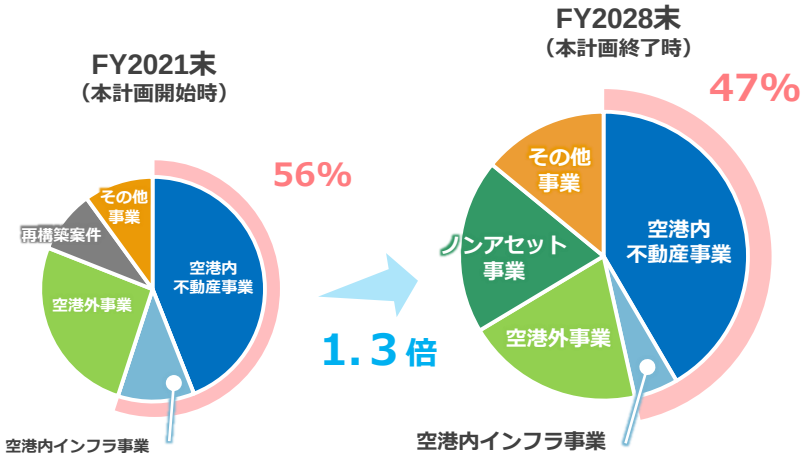
（参考）B/S、P/L構成のイメージ（FY2028）

B/S構成のイメージ

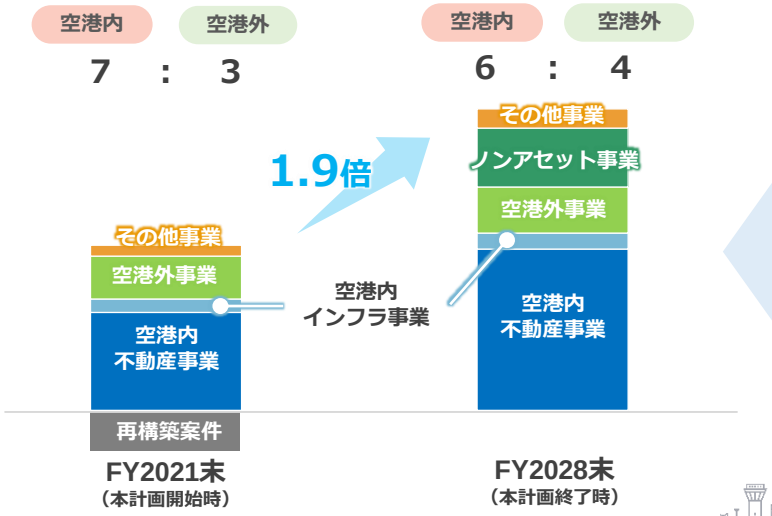


自己資本比率については、
継続的な株主還元の実施等により、
本計画期間以降においても更なる引き下げを図っていく

資産構成のイメージ



事業利益の成長・構成イメージ



羽田空港内事業の更なる強化による
空港内事業の収益拡大・資本効率向上、
ノンアセット事業の着実な成長等に
より、事業ポートフォリオを最適化し、
更なる収益力向上を目指す

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

7. 本計画見直し・骨子

AIRPORT FACILITIES CO.,LTD.

重点施策の進捗

重点施策Ⅰ：羽田空港一丁目プロジェクト計画方針の一部決定
重点施策Ⅱ：ノンアセット事業本格化
重点施策Ⅲ：既存事業の高収益化の進捗

事業環境の変化

航空・空港：旅客需要回復、物価高、人手不足、空港脱炭素化推進

資本市場：資本効率を意識した経営の要請、ガバナンスの充実

中長期経営計画（FY2022-FY2028）【見直し2025】

当社グループの成長を支える事業戦略

重点施策Ⅰ
羽田空港内事業の更なる強化

重点施策Ⅱ
ノンアセット事業の拡大

重点施策Ⅲ
事業領域拡大・成長投資の実行

３つの重点施策を中心に事業ポートフォリオの最適化による更なる収益力向上

資本効率改善と市場評価向上に向けた資本政策

資本施策Ⅰ
キャッシュ・アロケーション方針（有利子負債調達の有効活用）

資本施策Ⅱ
株主還元の大幅拡充［配当方針見直し、自己株式取得の実施］

資本施策Ⅲ
上場市場の見直し・株主優待制度の廃止

資本施策Ⅳ
IRの強化（株主・投資家との対話促進）

持続的な成長を続け、次のステージへの収益基盤を構築

FY2028 数値目標	売上高	当期純利益	ROE
	400億円	38億円	6.0%

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

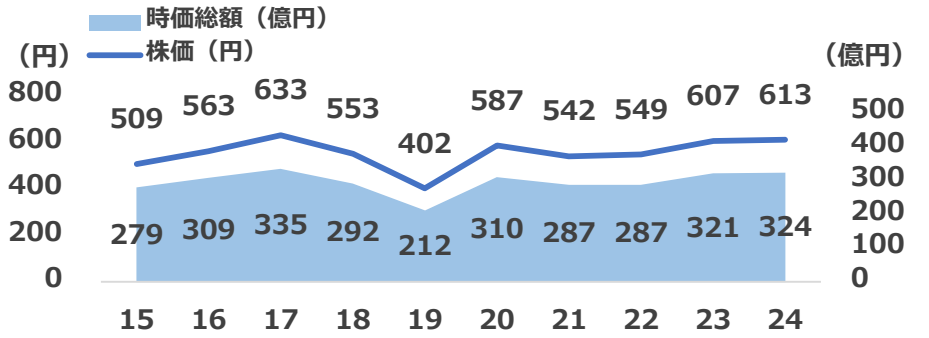
【Appendix】

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

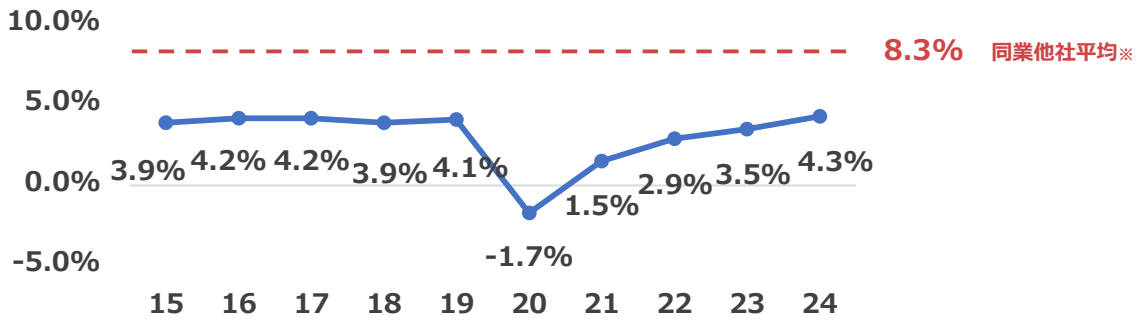
【Appendix-1】資本効率と市場評価の推移［PBR、ROE、PER］

- 株価・時価総額は、コロナ禍期を除き大きな変動なく安定的に推移
- PBRは0.5倍程度で推移。PERは業界平均並みを概ね維持しており、低PBRの要因はROEが低位であること
- 直近のROE低迷の要因は、①コロナ禍による一時的な収益の低下があったことに加え、②羽田空港一丁目地区再編に伴う資産除去債務の計上（FY2022以降）による収益減が影響

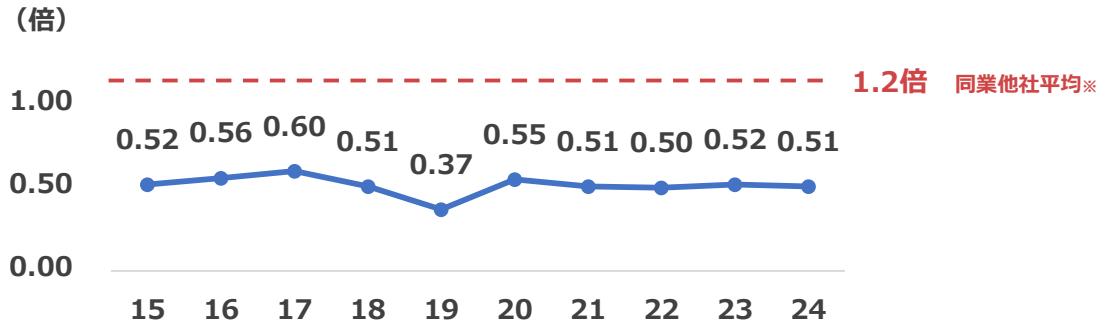
株価・時価総額



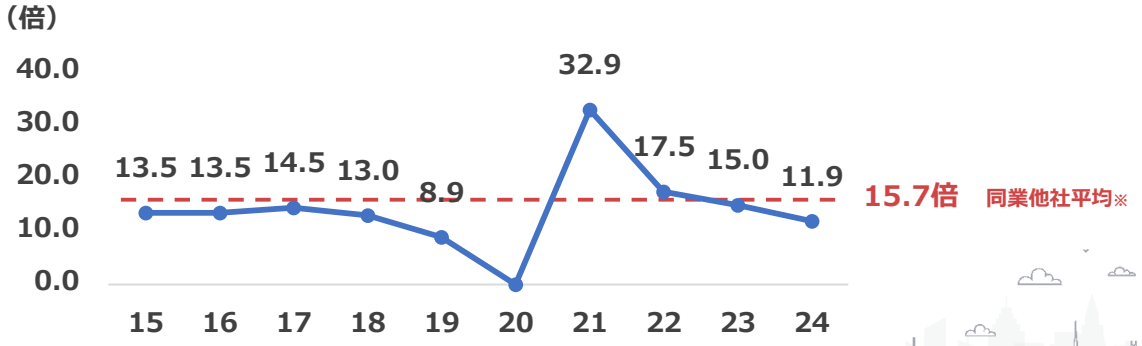
ROE



PBR



PER



※同業他社平均…総合デベ含む不動産賃貸主業会社10社平均（FY2023決算期）

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

【Appendix-2】 資本コストの評価

- 当社における株主資本コストは、CAPMベースの算出で５％～６％程度の水準と認識しており、前記の要因もあり、直近のROEは株主資本コストを下回る状況
- ①資産除去債務計上による影響（収益減）の剥落、②本計画の見直しにおける重点施策・資本施策等の実施により、本計画終了時のROE水準目標を6.0%とする
- 成長投資・資本施策の継続的な実施等により、本計画期間以降も更なる資本収益性の向上を目指す

【CAPMによる株主資本コスト】

リスクフリーレート	＋	β	×	マーケットリスクプレミアム	＝	株主資本コスト
1%台前半		0.55～0.70		6%～7%		5%～6%程度

・当社は創業以来、羽田空港を中心に航空会社をはじめとした航空・空港関連企業へ、航空機の運航に不可欠な施設の賃貸およびインフラ機能の提供（地域冷暖房等）を行っており、長期的に安定した収益基盤を有し、株価のボラティリティも小さい（β値：0.55～0.70）
・そのような事業の高い安定性（低リスク）を背景に、当該リスクに見合うリターン水準として、株主資本コストは一般的な事業会社よりも相応に低い水準にあると考えられ、5%～6%程度は妥当な水準と判断

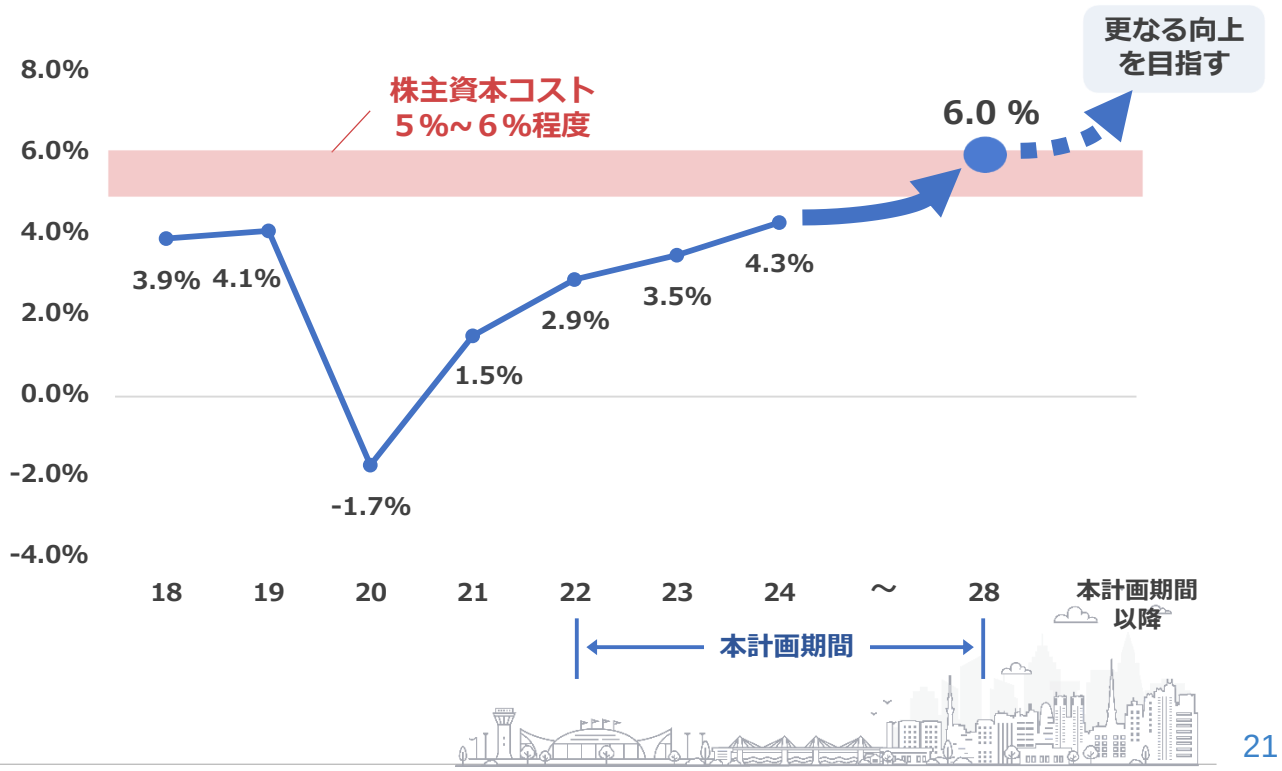
【参考：市場評価（現在株価）に基づく株主資本コスト】

ROE（１株予想利益）	÷	PBR（株価）	＝	株主資本コスト（益回り）
4.3%		0.51		8%程度

（注）永久成長率を0%と仮定

・上記CAPMによる株主資本コストと乖離があると認識
・本計画における株主還元の拡充やIRの強化等の各種施策を実行していくことで、当該乖離を解消していくことを目指す

株主資本コスト・ROE



Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved

【Appendix-3】資本効率改善と市場評価向上に向けた施策

AIRPORT FACILITIES CO.,LTD.

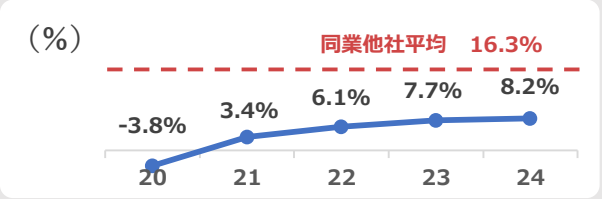
■ 重点施策の実行によるROAの向上に加えて、各種資本施策の実施により、ROE・PBRの改善を図っていく

《指標推移》

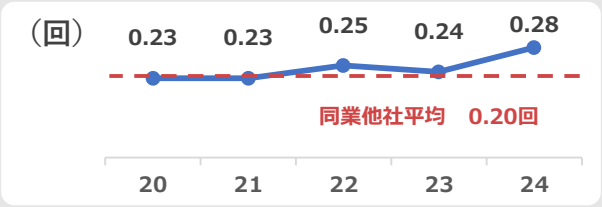
ROE（純利益／自己資本）

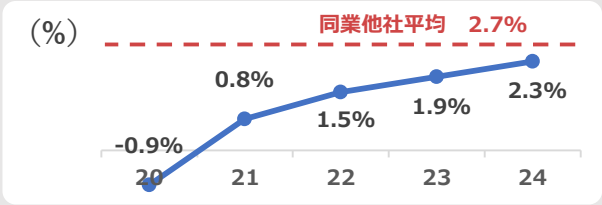
ROA（純利益／総資産）

売上高純利益率（純利益／売上高）

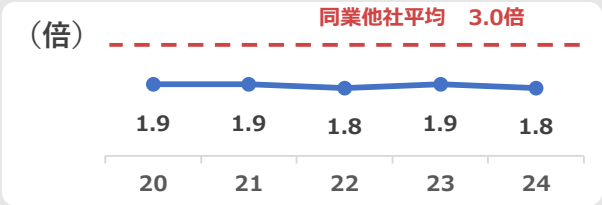


総資産回転率（売上高／総資産）

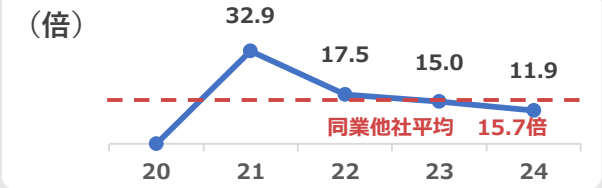




財務レバレッジ（総資産／自己資本）



PER（時価総額／純利益）



《評価》

・利益率は改善傾向にあるものの、コロナ禍以前の水準と比べると低位
（資産除去債務の計上による収益減）

・空港内事業は土地は保有せず
（国等からの借地）
→国等への借地料支払により、利益率は同業他社比で低い
一方で、回転率は同業他社比で若干高い水準にとどまる

➡再編後の３つの重点施策の実行により、ROAの向上を図る

・空港内事業は安定経営・安定供給が要求されることから、財務の安定性を重視し、財務レバレッジは同業他社比で低い

➡一定の財務安定性は維持しつつ、有利子負債調達を有効活用、ROEの改善を図る

・同業他社平均並みを概ね維持

➡PERの更なる向上を図る

《対応策》

重点施策Ⅰ 羽田空港内事業の更なる強化

重点施策Ⅱ ノンアセット事業の拡大
（バリューアップ利益の取込み、回転率の向上）

重点施策Ⅲ 事業領域拡大・成長投資の実行

資本施策Ⅰ キャッシュ・アロケーション方針
（有利子負債調達の有効活用）

資本施策Ⅱ 株主還元の大幅拡充
［配当方針見直し、自己株式取得の実施］

資本施策Ⅲ 上場市場の見直し・株主優待制度の廃止

資本施策Ⅳ IRの強化
（株主・投資家との対話促進）

免責事項

ご注意

- 本資料は、投資勧誘の目的のための資料ではありません。
- 将来に関する記述については、現時点で入手可能な情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づくものであり、事業環境の変化等によって異なる結果になる可能性があります。
- 投資等に関する重要な決定は、ご利用者のご判断でお願い申し上げます。

Copyright© AIRPORT FACILITIES CO.,LTD. All Rights Reserved