

FY2022 — FY2028

空港施設グループ

中長期経営計画

2022年5月13日

証券コード：8864



1. 私たちのありたい姿 (AFC VISION)	P2	7. 事業戦略	P9
2. エグゼクティブサマリー (計画骨子)	P3	① 羽田空港一丁目プロジェクト	
3. 中長期経営計画の位置づけと 今後のロードマップ	P4	② 空港内不動産事業	
4. 事業環境の整理	P5	③ 空港内インフラ事業	
5. 中長期経営計画 基本方針	P6	④ 空港外事業	
6. 事業ポートフォリオ戦略	P7	⑤ ノンアセット事業	
		⑥ 海外事業	
		⑦ 次世代の飛躍に向けた新規事業創出の検討	
		8. 経営基盤の強化	P16
		9. 数値目標	P17
		10. 株主還元	P18
		11. ESGへの取り組み	P19
		参考 前中期経営計画の振り返り	P20



AFC VISION

空港内外で価値を創造するオンリーワンの存在へ

私たち、AFCグループは、羽田空港を拠点に全国の主要空港で様々な施設や機能の提供を通じてお客様や社会のニーズに応え、空港の価値を高めると共に、50年の歴史の中で培ってきた知見を活かし、空港外事業にも積極的に取り組んでいきます。

アフターコロナの大きな時代の変化を的確に捉え、お客様からの信頼をベースに、空港内事業の更なる強化と空港外事業の拡大に果敢に挑戦し、持続的な成長を図り企業価値向上に努めるとともに、社会的課題の解決を通じてサステナブルな社会の実現にも貢献することで、

空港内外で価値を創造するオンリーワンな存在を目指します。



2. エグゼクティブサマリー（計画骨子）

3つの重点施策を中心に事業ポートフォリオを最適化

- I**
 羽田空港一丁目
プロジェクト

II
 ノンアセット
事業の拡大

III
 既存事業の
高収益化

資産効率を意識したリスクに強い事業ポートフォリオを構築

空港内不動産事業

空港内インフラ事業

空港外事業

海外事業

再構築案件

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 **320** 億円

当期純利益 **33** 億円

ROA※ **5.0%**

※ ROA（総資産事業利益率）＝事業利益（営業利益＋営業外収益）÷総資産



3. 中長期経営計画の位置づけと今後のロードマップ

本計画は、各事業における収益力向上や経営基盤強化により筋肉質な会社となり、あわせて新規事業分野の開拓を推進することで、コロナ禍による厳しい状況からの回復を着実に図り、更なる成長に向けた次のステージへの収益基盤を構築するための計画と位置づけます。

計画年数については、不動産事業の特性と大型投資の収益貢献を見据えて7年としております。

FY2022-FY2028

中長期経営計画

- I. 羽田空港一丁目プロジェクト
羽田空港一丁目地区における施設再整備事業
- II. ノンアセット事業の拡大
収益源の多様化・資本効率向上
- III. 既存事業の高収益化
入居率向上、再構築案件への取り組み

経営基盤の更なる強化

持続的な成長を続け、
次のステージへの収益基盤を構築

FY2029 -

AFC VISIONに向けた挑戦

- 顧客ニーズの先取りの深化
- 更なる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

AFC VISION

空港内外で価値を創造
オンリーワンの存在へ

ROA
実績 3.4%

FY2021末

ROA
目標 5.0%

FY2028

※ 羽田空港一丁目プロジェクト
第1フェーズ完了予定

4. 事業環境の整理

アフターコロナの外部環境を的確に把握し、顧客と社会のニーズに適切に応えてまいります。

当社を取り巻く注視すべき外部環境

項目	環境認識	対応する当社グループの取り組み	対応する施策
航空・空港	コロナ禍からの回復と羽田空港の更なる機能強化	- 空港内不動産事業の強化・拡大 - 多様化する顧客ニーズの把握と提案 - 空港内インフラ事業への積極的設備投資	羽田空港一丁目プロジェクト P9
	空港内諸施設、インフラの機能強化に伴う更新需要		空港内不動産事業 P10
	エコエアポートの推進		空港内インフラ事業 P11
不動産業界	働き方改革や技術革新によるオフィス需要の変化	- 空港外新規事業モデルへの取り組み - 不動産市場の二極化を意識した投資の選別 - 徹底したリスク管理	ノンアセット事業 P13
	老朽化不動産の増加による再生、更新ニーズの高まり		空港外事業 P12
	物価・不動産価格・金利の先行き不透明感		
社会・経済	コーポレートガバナンスの一層の充実	- ガバナンス強化 - BCP対応強化 - 環境やエネルギー関連への投資 - 次世代の航空を見据えた調査	経営基盤の強化 P16
	サステナブルな社会の実現に向けた取り組みの必要性		空港内インフラ事業 P11
	気候変動、自然災害の増加と激甚化		次世代の飛躍に向けた新規事業創出の検討 P15
	次世代航空モビリティの研究開発の進展、実用化		
海外	アジアにおける人口増加と経済発展、航空需要拡大	アジアの成長を取り込む新規事業創造	海外事業 P14



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

空港内事業

空港外・海外事業

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

顧客・社会のニーズに応えた
施設・サービスの提供

価値創造

ステークホルダーや
サステナブルな社会への
価値を創造



事業分類と取り組み方針

当社の強みを活かしたメリハリのある事業戦略により利益拡大と資本効率向上を追求

空港内不動産事業

- ・ 羽田空港一丁目プロジェクトを着実に推進し、収益基盤を強化
- ・ アfterコロナにおける顧客の課題・ニーズに機敏に対応し、新規事業創出を目指す

空港内インフラ事業

- ・ 安定供給をミッションとする
- ・ BCPや環境（エコエアポート）の観点から積極的な設備投資を実施

投資により
収益を拡大

空港外事業

- ・ ノンアセット事業の推進による投資、手数料収入の確保など収益源の多様化
- ・ 所有、開発資産をコア・ノンコアに分類し、出口戦略に基づく利益を獲得

海外事業

- ・ 事業パートナーとの協働による事業投資、資本投資によりアジアの成長を取り込む

組織・人財強化や
事業パートナーとの
協働で育成

再構築案件

- ・ 成長性、収益性に課題のある物件に関し、資本効率を意識して再構築に着手

収益管理を徹底



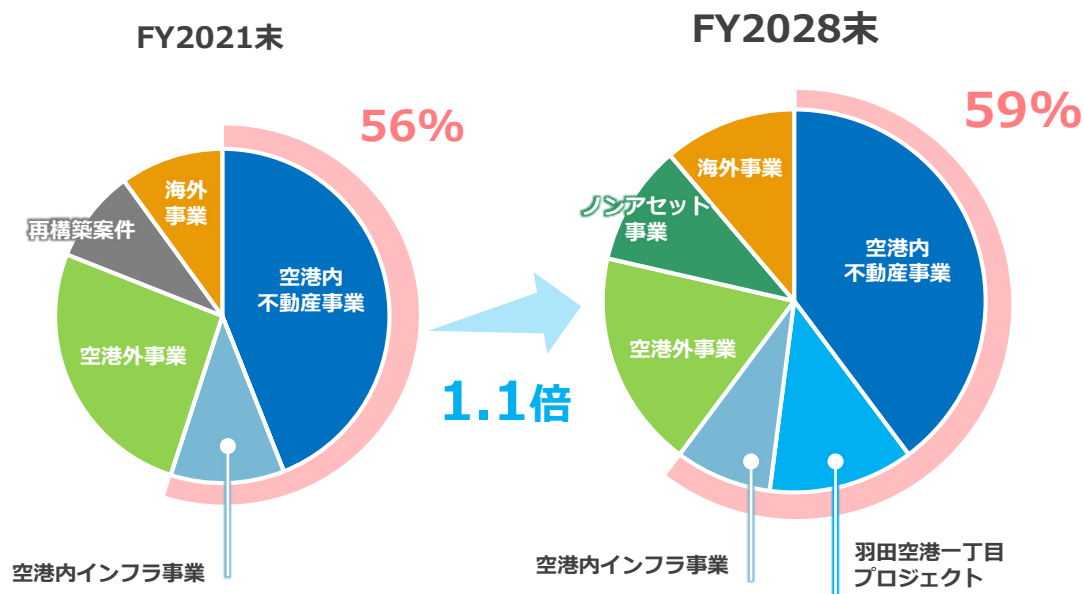
6. 事業ポートフォリオ戦略

事業構造変化と利益成長

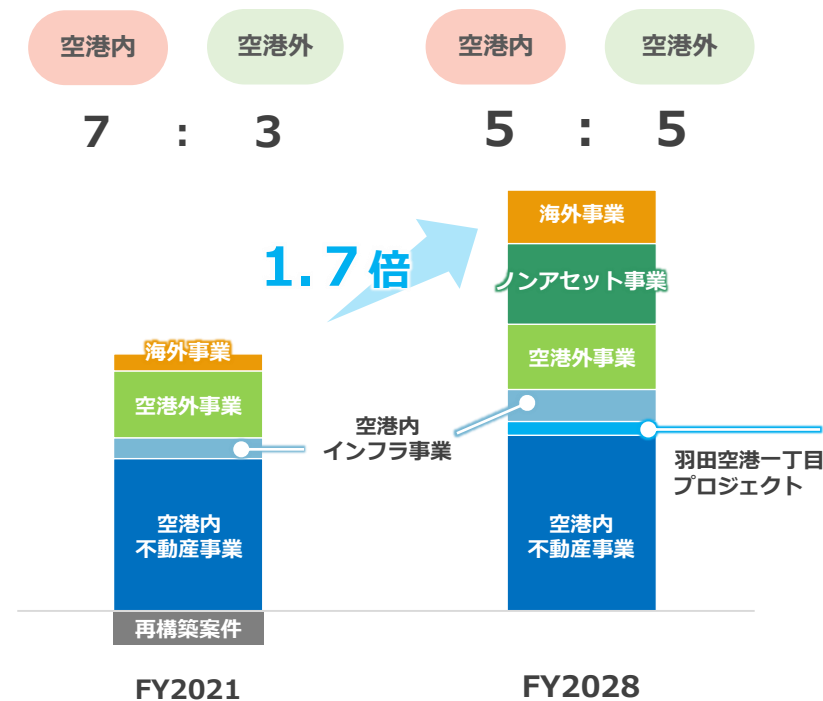
羽田空港における大型投資により空港内資産を拡大しつつ、ノンアセット事業や海外事業を着実に成長させることで利益拡大・多様化を目指す

資本効率を意識したリスクに強い事業ポートフォリオを構築

資産構成の目標



事業利益の成長・構成目標



事業概要

当社創業の地であり、当社の本社を含め数多くの航空関連企業が集積し、航空業界の発展に寄与してきた羽田空港一丁目地区において、当該地区の防災対策にあわせた既存施設の再編を行い、これまでの歴史を継承しつつ、より質の高い機能を提供

当社の強みを最大限に活かして収益基盤を強化

収益力の向上

- ・ 事業期間を第1フェーズと第2フェーズに分け、効率的に既存8施設の再編、建替えを行う
- ・ 顧客ニーズに対応する最新施設を提供し、長期・安定的な収益を獲得

環境への配慮

- ・ 集約・建替えに併せて、新施設のエネルギー使用効率を改善し、サステナブルな社会へと貢献

安全安心の確保

- ・ 洪水や高潮等の自然災害への対策を強化し、顧客のBCPを確保
- ・ 羽田空港に必要不可欠な機能を提供し、安定した空港の運用に寄与



■ 現在の当社所有施設

羽田空港全体図



第1フェーズ

FY2022 – FY2028
(中長期計画期間)

第2フェーズ

FY2029 – FY2031



事業方針

既存施設の収益力向上と更なる成長へのチャレンジ

既存施設の収益最大化・顧客満足度向上

重点施策 Ⅲ

空港内施設

- ・ 営業活動強化による入居率の更なる向上
- ・ 効率的かつ計画的な修繕・更新工事の実施
- ・ 施設維持コストの見直し
- ・ BCP機能の強化

国内貨物ターミナル（羽田空港）

- ・ 国内最大規模の航空貨物ターミナルとして、エリアの効率化、機能向上によるスマート貨物ターミナルの実現
- ・ 集約化・共同化・多層化を組み込みながらエリア品質と収益力の向上

再構築案件への取り組み

- ・ 課題を有する施設の再構築（撤退を含む）を進め収益へ貢献

新規案件獲得への挑戦

- ・ 顧客ネットワークを活用、深化させアフターコロナの需要を獲得
- ・ 格納庫等の施設ニーズを捉え、未進出の空港にも積極的に展開
- ・ 当社施設に関わるGSE※等のリースや共通化の提案
- ・ 空港運営事業への取り組み検討

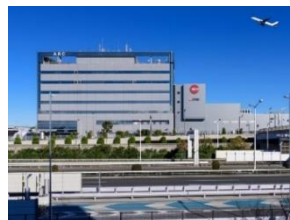
※ GSE: Ground Support Equipment
航空機地上支援機材の総称

2019.12 竣工



神戸空港格納庫
増築棟

2020.1 竣工



アークビル 増築棟
(機内食工場)

2020.1 竣工



奈多ヘリポート格納庫

2020.7 先行施設開業
2023 全体開業



HANEDA
INNOVATION CITY

2020.12 設置



羽田空港国内貨物ターミナル
太陽光発電設備

FY
2022

中長期計画

事業方針

安定供給の基盤強化と環境負荷低減を両立し、空港と社会のサステナビリティに貢献

- ・ 危機管理体制の継続的な見直しや、適切なセキュリティ対策を通じ、自然災害をはじめとする様々なリスクに備える
- ・ 積極的な設備更新を通じエコエアポート化に貢献

熱供給（羽田）

- ・ 環境性、経済性に優れた地域冷暖房を提供
- ・ 高効率な機器への更新や再エネの導入検討等により、CO₂排出量削減を目指す

共用通信（羽田）

- ・ 災害時にも繋がりやすい通信回線を提供
- ・ 独自の光ファイバー網を活用したサービスの拡充を検討

給排水（羽田・新千歳・伊丹）

- ・ 空港運営者との契約に基づき、給排水インフラを管理運営
- ・ 持続的な管理運営体制維持のため、人材育成を強化

SDプラント（羽田を含む全国8空港）

- ・ 機内で発生した汚水を浄化処理し、環境負荷を低減
- ・ 適切な設備更新を行い、更なる環境負荷低減・効率性向上を目指す

洗機施設（羽田）

- ・ 航空機洗浄後の廃水を浄化処理し、環境負荷を低減
- ・ 機体洗浄により燃費効率が向上、CO₂削減の一翼を担う



給排水施設のメンテナンス



SDプラント（羽田）



事業方針

不動産投資・開発事業を拡大・強化

新規物件の取得・開発

- ・ 事業戦略に基づく投資アセットの選別
- ・ 優良な収益物件を蓄積し、ファンド事業へ展開
- ・ 継続的なポートフォリオ見直しと出口戦略による売却利益の獲得
- ・ 空港周辺における空港関係者をターゲットにした賃貸住宅開発
- ・ 貨物施設事業での知見とネットワークを活かした物流施設開発



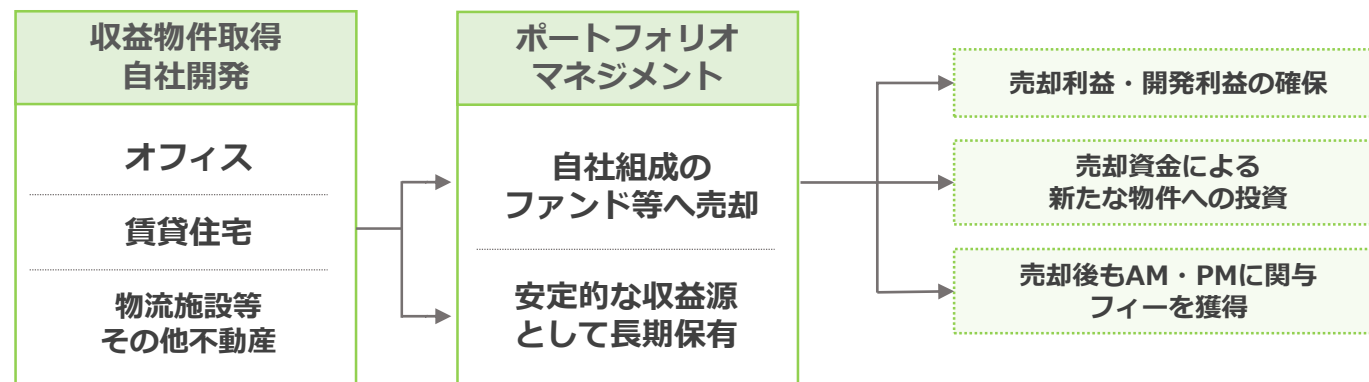
既存物件の収益力向上

重点施策 Ⅲ

- ・ 入居率向上と賃貸マーケットを踏まえた賃料設定による収益への貢献
- ・ 課題のある物件は再構築（売却を含む）に着手
- ・ 管理・運営の効率化によるコスト削減



空港外事業の成長に向けたイメージ



事業方針

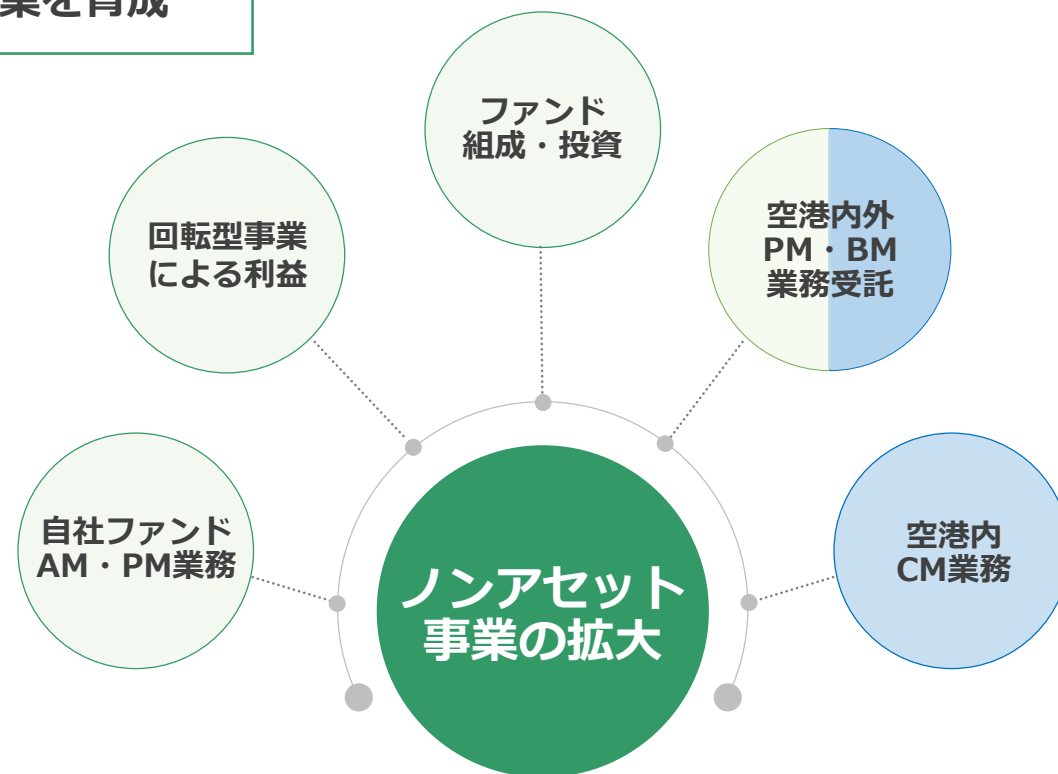
新たな事業領域として空港外でノンアセット事業を育成

不動産ファンド組成の取り組み

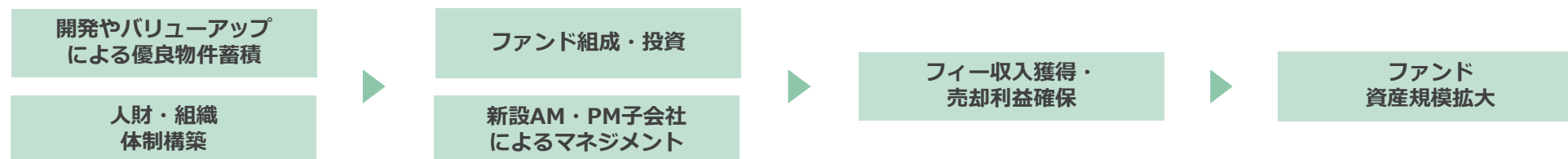
- ・ 優良物件を束ね、不動産ファンド（私募ファンド・私募REIT）を組成
- ・ AM・PM子会社によるマネジメントフィー獲得
- ・ ファンドを活用した回転型事業によるROA向上
- ・ パートナーとの協働やM&Aも視野に実施体制強化
- ・ AM子会社の設立を予定(2022年6月)

フィービジネス拡充の取り組み

- ・ 空港内で培った施設管理（PM・BM）の実績を他の航空関連施設や空港外にも展開
- ・ 空港内施設に精通した当社ノウハウを活かしたコンストラクションマネジメント（CM）業務の拡大



不動産ファンド組成イメージ



事業方針

ファイナンス事業をコアに、事業投資・資本投資へ進出
これまで培ったノウハウ、ネットワークを活用し、国内外の事業投資・資本投資にも新たに取り組むことで、アジアの経済成長を幅広く取り込み、更なる収益力の向上を目指す

既存

ファイナンス事業

戦略：海外事業の収益基盤とする

従来からのコアビジネスとして、引き続き安定した利益を確保する

例) フライトシミュレーターファイナンス、
航空関連整備施設ファイナンスリース 等

直近の取り組み

シンガポールにてエンジンリース事業者に融資実行

▶ 日系企業と現地MRO事業者による合併事業へのファイナンス

事業投資に繋がる足がかり



新規

事業・資本投資

戦略：より収益性の高い事業に進出

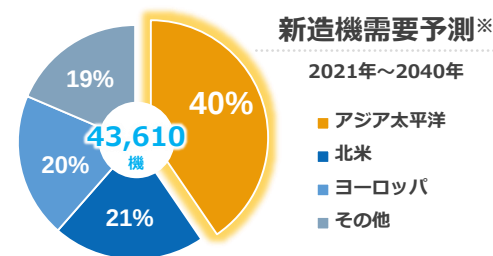
信頼できるパートナー企業との協働によりリスクの最小化を図りつつ、事業基盤を構築

例) 航空機部品リース事業投資、航空機リースファンド出資 等

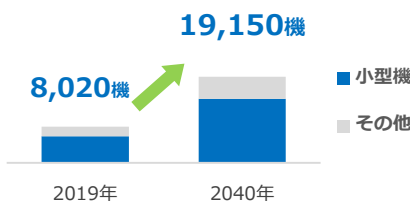
航空機市場予測

アジアは、アフターコロナにおいて他エリアより大きな成長が見込まれる

アジアにおける小型機の需要増、Point to Point戦略、LCCのローカル空港への進出などの進捗見極め



アジアにおける運航機数予測※
2019年,2040年比較



※1 出典：Commercial Market Outlook 2021-2040 (Boeing: Commercial Market Outlook)

次世代航空技術への対応



出典：経済産業省ウェブサイト
(<https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181220007/20181220007.html>)

“空飛ぶクルマ”の実用化への対応

2020年代後半～2030年代には輸送サービスエリア拡大や高度化等、航空イノベーションの進展を期待

▶ “空飛ぶクルマ”の実用化に向け、関連企業との連携を強化

- 当社ノウハウの提供
- 新たな知見の獲得
- 次世代航空技術への支援
- 企業間ネットワークを活かしたニーズの把握

▶ 離発着場・整備施設・充電設備等で構成されるポート等の施設需要や顧客ニーズ等を調査し、新たなビジネスの創造に挑戦

環境事業への取り組み

“環境負荷の低減や効率化”に貢献するビジネスの創造

- ▶ 貨物ターミナル地区内で使用されるフォークリフト等のEV・FCV化やエコ車両のリース、充電ステーション整備等を検討

“太陽光発電事業の更なる展開”

- ▶ エコエアポートの実現に向け、自社又は他社施設の屋上等へ太陽光等による発電・蓄電設備の設置やコンサル業務を推進し、グリーン電力化を進める

『イノベーション推進室』の創設（2022年4月創設）

“新たな事業機会”の模索

- ▶ 空港内外で新たな事業機会を模索し新規事業の創出を推進

社内公募制度 “AFCイノベーション・ラボ”をスタート

- ▶ 社員からの有望な提案について、事業化実現に向けた一体的な活動に取り組む



人財・組織

ガバナンス

IT

への取り組みで事業戦略を支える**経営基盤を強化**

人財・組織戦略

人財育成

- ・ 教育訓練の充実やキャリアプラン支援に基づくスキル向上
- ・ 人的資本への投資等を通じ、専門家集団を目指す

事業体制の最適化

- ・ 事業推進に適した組織体制への変革や人的資源の活用
- ・ 営業推進体制の強化

ワーク・ライフ・バランス

働き方改革・働きやすさの提供

健康経営の推進

メンタルヘルス面談を拡充、全社的に心身の健康維持を図る

エンゲージメントの向上

ダイバーシティ & インクルージョンを推進

経営基盤強化

コーポレートガバナンスの強化

取締役会の機能強化

取締役会及び社外取締役の人数・構成、執行役員等のあり方等について整理

迅速かつ適切な情報発信

透明性の高い企業運営

ITを活用した業務効率化

不動産管理におけるITの活用

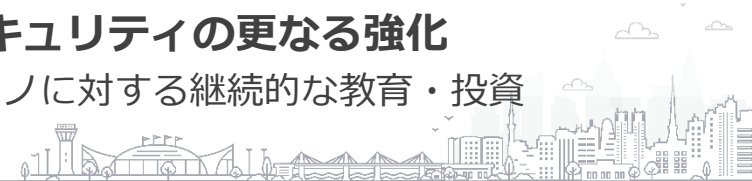
AIやRPA等デジタルツールを用いた不動産管理

顧客サービス向上とコスト削減

請求情報等の即時提供、ペーパーレス化

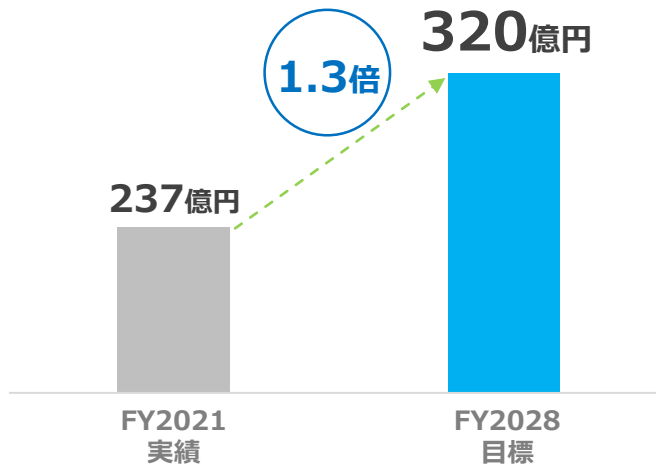
情報セキュリティの更なる強化

ひと・モノに対する継続的な教育・投資

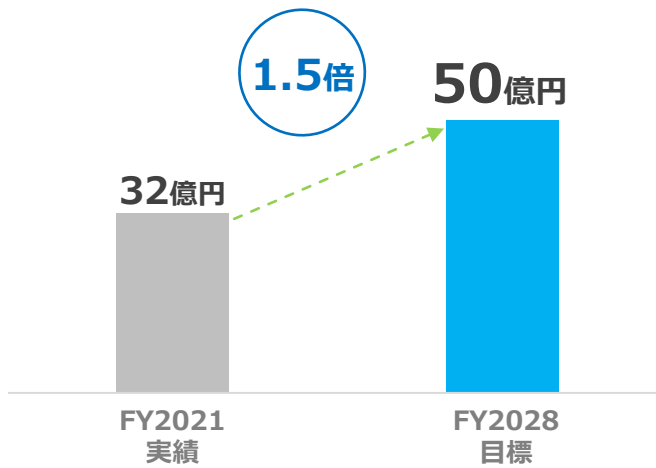


9. 数値目標

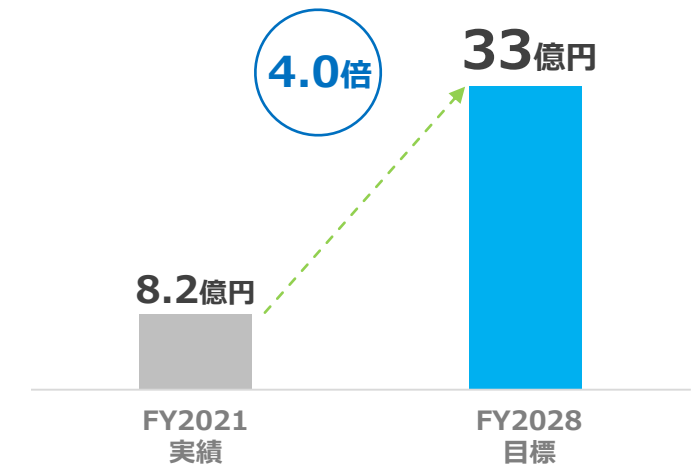
売上高



営業利益



当期純利益



ROA (総資産事業利益率)



ROA = 事業利益 (営業利益 + 営業外収益) ÷ 総資産

EBITDA+回収金



10. 株主還元

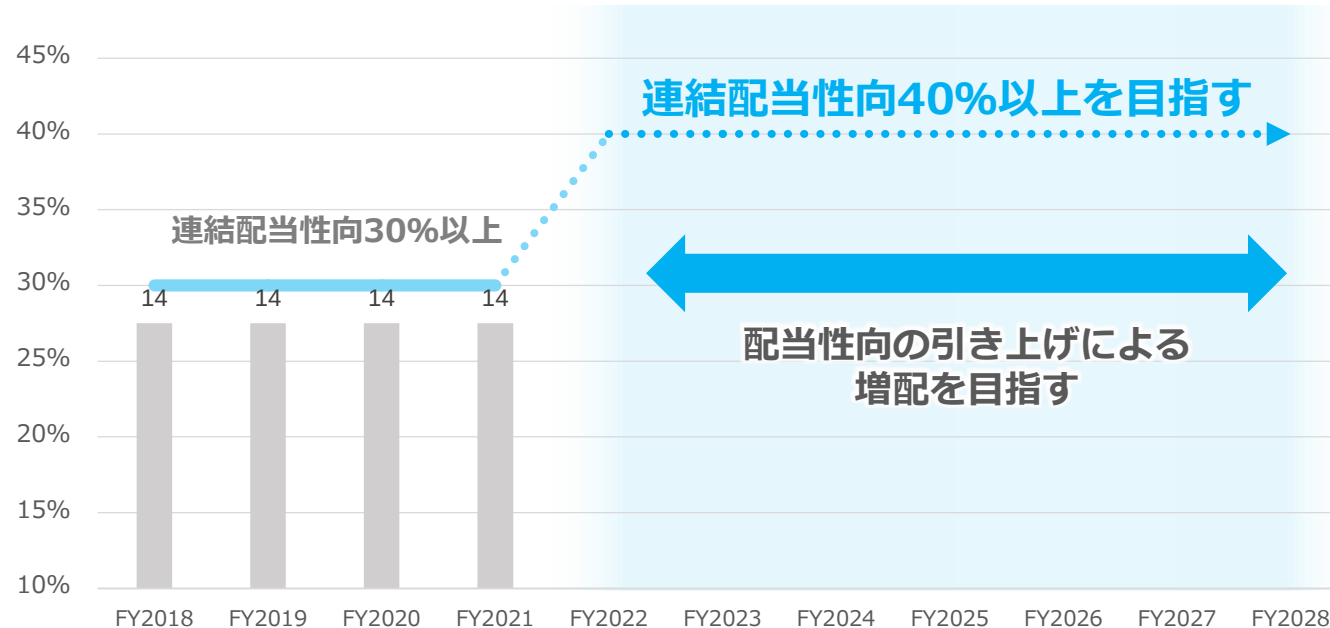
当社では持続的成長を目的とした将来投資への備え及び財務健全性の維持並びに株主還元のバランスを図りながら、安定的な配当を実施します。

株主還元の 基本方針

- ・ 安定的かつ継続的な利益還元
- ・ 業績向上に連動した増配

連結配当性向を**40%以上**に引き上げ

連結配当性向を拡大



利益計画を考慮しながら、
配当性向を引き上げるなど
株主還元の安定的拡大を
目指します



11. ESGへの取り組み

当社の強みである空港内不動産をはじめとする事業において、社会経済に貢献し、環境問題等の諸課題へ取り組むことで、価値創造を継続してまいります。



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んでまいります。

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CO₂排出量46%削減(FY2013比)を目指します。



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てまいります。



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てまいります。

貢献

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



※ サステナビリティ基本方針等の詳細につきましては、当社HPをご覧ください。 <https://www.afc.jp/csr/>

基本方針

経営資源の最大限の活用と
効率化及び選択と集中による再配分

事業戦略 航空関連需要に対応する新規投資を空港内外で実施
財務戦略 年間キャッシュフローを上回る積極的な投資を実施
経営基盤強化 組織の活性化と人材戦略の構築

事業戦略、財務戦略

- 計画初年度は、航空需要に対応した施設展開を国内外で展開、計画値を上回る投資を実現
- 2020年2月以降、新型コロナウイルスの影響により事業環境が激変、特に航空需要は過去に例を見ない規模で大幅に減少したため、計画を修正し事業に取り組んできた
- 厳しい事業環境であったが、株主への安定・継続的な利益還元を重視、14円/株の年間配当を維持

経営基盤強化

- 働き方改革の一環としてフレックスタイム制度やテレワークを導入
- アフターコロナを見据えた営業及び企画活動強化のための組織改正を実施
- サステナビリティ推進の観点から、環境事業推進プロジェクトチームを設立
- 新基幹システムを稼働、情報インフラセキュリティ強化を図ると共に生産性向上に努め顧客サービス充実を図る

【数値推移】コロナの影響を受け計画値は未達となるものの、株主への安定・継続的な利益還元を実施

単位：百万円

	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
売上高	24,214	24,855	24,155	23,777
営業利益	4,130	4,186	3,831	3,280
当期純利益	2,104	2,227	△ 933	821
1株当たり配当額（配当性向）	14円 (31.2%)	14円 (33.1%)	14円 (-)	14円 (90.0%) (予定)



【参考】前中期経営計画の振り返り

羽田空港を中心に航空関連施設を提供、また、環境投資や、これまで培ってきたノウハウを活かしたCM契約を地方空港にて締結。海外では航空関連整備施設やエンジンリース事業者へファイナンスを実施、また、現地事務所を設置し今後の施設需要への対応体制を整備。

羽田空港

- 発着枠年間3.9万回拡大、増大するインバウンド需要、国際線増加への対応として、機内食工場、新SDプラント、倉庫施設といった新施設を展開
- 国内貨物地区において、グリーンボンドを活用した自家消費型太陽光発電設備の設置や照明器具のLED化を実施



アークビル機内食工場



羽田空港新SDプラント



テクニカルセンター倉庫棟

地方空港

- 小型機向けの整備施設を新たに2棟展開
- オールニッポンヘリコプター社とコンストラクション・マネジメント契約を締結、当社の施設管理のノウハウを活かしたサービスを提供（丘珠空港）



神戸空港格納庫増築棟



奈多ヘリポート格納庫

空港外

- 空港内外で培った技術力、提案力を活かし空港外事業への積極的な展開を推進
- 当社初となる学生寮やカーディーラー向け店舗を提供



関東学院大学国際学生寮



アルパインニュース社向け店舗

海外

- 子会社のシンガポール現地法人が、フライトシミュレーターに対するファイナンスを実施
- TEAM社のリース用航空機エンジン調達費用に対するファイナンスを実施



フルフライトシミュレーター



航空機用エンジン



シンガポール現地事務所

※TEAM社：Total Engine Asset Management Pte. Ltd.（丸紅株式会社と現地パートナーによる合併事業会社）

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。

