統合報告書
2024

空港施設株式会社
AIRPORT FACILITIES CO.,LTD.

誰よりも空を想い
心に空を映している

私たちの仕事では、空を飛ぶことはありません。

多目的総合ビル・格納庫及び整備工場等・
熱・通信・電気・給排水といった
空を飛ぶために必要な施設の建設と運営管理を
羽田空港を中心とした12の国内主要空港と海外2つの空港で、
地上から支えています。

私たちはそこから、いつでも空を想い
空を旅する人や、航空に関わるすべての人たちが
いつも快適で安全・安心に空港を利用できるよう
また日本や世界の空を健やかに運航できるよう
支え続けてきました。

創業から半世紀を超え、ずっと、
空にとって、なくてはならない存在として
今日も空を想っています。

空を飛ばなくとも、私たちの心には
誰よりも色濃く、空が映っているのです。

Q 私たちは、これから
どこに向かうのか。

空へ、街へ、人へ
未来へとつないでいく

私たちが想うのは、空だけではありません。

空を想い、空のために真摯に積み重ねてきた
知見や技術を、未来のために。

人々がより快適で、安心して過ごすことができるように
365日、24時間にわたり休むことなく
空を支えてきた力で、人を、街を、地球を想い続けていく。

これからは、空港の外でも、海外でも、
時代のニーズに応えた、新たなビジネスの創出へ。

環境への配慮を最大限に考えながら
この地球の豊かな営みを見つめ
持続可能な社会の実現に貢献していきます。

私たちはこれからも
澄んだ青空の鮮やかな飛行機雲のように
空や街や地球の未来を
まっすぐに描いていきます。

空と街をささえ、人をつなぐ

空港内外でお客様のニーズや社会の要請に的確に応え、
基盤事業の拡大と積極的な事業展開、経営の透明性、健全性等の向上に努め
企業の成長を図るとともに、豊かな社会への貢献も目指します。

企業理念 *Our Mission*

私たち空港施設グループは、
価値ある施設とサービスの提供を通じて、
航空の未来と魅力ある街づくりに貢献します。

AFC VISION *AFC VISION*

空港内外で価値を創造するオンリーワンの存在へ

行動指針 *Our Value*

1. お客様と社会からの信用と信頼を大切にします。
2. 安全・安心にこだわり、追求します。
3. 空港と不動産のプロフェッショナルとして挑戦を続けます。
4. 地球環境の保全に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。
5. 多様性を尊重し、働きがいのある職場を作ります。
6. 市民社会の一員として高い倫理観に基づいて行動します。

CONTENTS

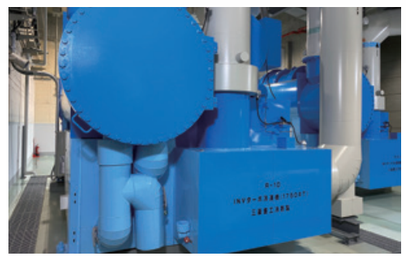
Chapter 1 トップメッセージ 7

Chapter 2 価値創造ストーリー

価値創造プロセス 11
事業別戦略 13
中長期経営計画 15
中長期経営計画の進捗と展望 17
人財・組織戦略 19
ITの活用 22

Chapter 3 サステナビリティ

サステナビリティ基本方針／マテリアリティ 23
環境 25
社会 27
ガバナンス 30



Chapter 4 企業データ

財務情報 35
会社情報／株式情報 37

「空港運営を長期で支える責任と使命を忘れず、新たな領域に果敢に挑む」

代表取締役
社長執行役員　田村 滋朗

高い専門性に基づく経験や強みを空港外でも活用し、事業領域を拡大する

島国である我が国にとって、人やモノの迅速な移動を実現する航空サービスは、世界との距離を近づける重要な役割を果たすものです。戦後の日本経済の発展とともに、航空産業も著しい発展を遂げてきましたが、当社の歴史を築き上げてきた先人たちは、航空業界の発展に寄与すべく多岐にわたる関係者と綿密な協議を重ね、運航に必要な地上施設や空港運営に必要なインフラサービスを長期的な展望に基づき提供し、今日に至っています。

我々は、当社が提供する施設やサービスが航空機の運航や空港運営を支えていることを常に意識し、強い責任感と使命感をもって業務に取り組んでいます。当社が提供・管理している施設やサービスは多種多様であり、安定的な運営のためにはそれぞれに専門的な知識が必要となることから、当社の力だけではなく、航空行政やユーザー様の御理解はもとより建築関係会社やメーカー各社の御協力など、多くの関係者に支えられて、はじめて実現できるものです。今後も円滑な空港運営や航空機の安全運航がチームプレーによって実現されるとの認識のもとに、航空業界の更なる発展に寄与してまいります。

また近年、空港外においても事業領域の拡大を進めてまいりましたが、空港内で培ってきた多くの経験や強みを空港外でも活用していくことで、当社ならではの事業ポートフォリオを構築し、企業価値の向上を目指していきます。

災害・環境に配慮した施設づくりとともに、ノンアセット事業や海外事業も積極化する

経営戦略の軸は、今後も重要な空港機能であるインフラ事業をはじめ、格納庫や整備工場、航空機汚水処理施設などを通じて空港機能を安定的に支えていくことです。

また、重要な空のインフラである空港が、災害に強く環境にも配慮した地域となることを認識し、空港内事業者と一体になって展開していくことを大切に考えています。

社会課題となっているCO_2排出量の削減を目途に、施設の在り方も大きく変化していくタイミングでもありビジネスチャンスと捉えています。

このような時代のニーズに沿った提案においては、空港で最も重要となる安定性やコストを意識した環境投資に積極的にチャレンジしていきたいと考えています。

今後、空港の中だけで収益を向上させるのは難しいと認識しており、これからは空港外や海外事業にも力をいれていきます。

その一つがノンアセット事業の拡大です。これまで当社は空港で不動産のノウハウを培い、都内にもいくつか物件を所有し、市中の不動産の運営ノウハウも身につけてきましたが、ビジネスモデルに沿った専門人財によるアセットマネジメント会社を設立し、これまでに5棟の中規模クラスのビルを取得しました。これを早期で回転させながら収益をあげるアセットマネジメントビジネスを展開していきます。

また、環境への投資が盛んなシンガポールでは、提供しているシミュレーター施設に太陽光発電設備を新たに設置しています。

「人財・組織戦略」「ITの活用」で経営基盤の更なる強化を

経営基盤の更なる強化としては「人財・組織戦略」「ガバナンスの強化」「ITの活用」の3つを掲げています。「人財・組織戦略」においては、西尾副社長を中心としたチームがプロジェクトを進めており、早くもリーダー層や社員の意識改革の手応えを感じています。

当社グループの従業員は約120名。多岐にわたる業務を、協力会社の技術やノウハウを活用しながら担っています。非常に多方面の仕事をしていることからも、人数のわりに部署が多いのが特徴です。そこで部署間で壁をつくらず、情報共有を密にできる社風づくりを常に心がけています。様々な部署の人間の個性や強みがわかっていれば、何かトラブルがあったときも、それらを集約し、解決に取り組むことができます。

「ITの活用」についても、ここ数年積極的に行い、事務処理、決裁の電子化、ペーパーレス化は一定水準進みました。AIやRPAなどのデジタルツールを活用した不動産管理も推進しています。今後、更なる情報の共有を、IT化によって進めていきます。

各施設においても中央監視室を拠点に遠隔監視を行っています。

このようなIT技術をもってDX化を進めることで人の負担を軽減し、故障の早期発見にも役立てるなど安定的な管理体制と、人が有する技術力の向上を基本としています。

空港内インフラ事業でのノウハウと経験を活かし環境負荷低減、サステナビリティに貢献

当社は空港内のインフラ事業を通し、環境負荷を低減し、空港と社会のサステナビリティに貢献しています。羽田空港の熱供給においては高効率な機器への更新や再生可能エネルギーの導入で、CO_2排出量削減を目指します。航空機機内で発生した汚水を航空機汚水処理施設(SDプラント)で浄化処理し、また、洗機施設では航空機洗浄後の廃水を浄化処理することで、環境負荷の低減に貢献しています。機体洗浄によって燃費効率を向上させることも、CO_2排出量削減につながっています。

ただ、このような環境負荷低減のための新しい技術は、収益とのバランスを考えながら導入する必要があります。ノウハウを得るために早い段階で導入したほうが良いもの、中長期的には技術革新によってなくなるもの、これをしっかりジャッジしながら導入しなくてはなりません。そのノウハウと知見をもち、持続性があり、最も効率が良いものを見極められることが当社の一番の強みです。

再生可能エネルギーに関しては、カーボンニュートラルとカーボンオフセットを継続して積極的に取り組んでいきます。現在、羽田空港においては国内貨物ターミナル地区の上屋に自家消費型の太陽光パネルを設置し、再生可能エネルギーを活用しています。

次のステップとして、発電した電気を蓄電した充電ステーションを設置しフォークリフトなどの車両のEV化、更には水素を生成、水素ステーションの設置、燃料電池フォークリフトの導入を検討しています。

空港と不動産のプロフェッショナルとして国内外で新たな挑戦を始める

グローバル化とともに、航空需要はこれからも間違いなく成長を続け、市場規模は拡大していくでしょう。

一方、航空需要の高まりとともに、現在使用されている化石燃料の代替えなど、CO_2排出量削減に向けた対応が課題とされており、それに見合った新たな施設の展開や付加価値が求められるようになってきます。

当社はそのようなニーズに的確に応え、積極的に提案を行っていきます。

我々の強みは航空業界の中で多様な協力会社とともに、長いスパンで多くの空港内インフラ事業を中心に多様な施設展開に携わってきたことです。そのノウハウと経験は、空港外の分野でもきっと貢献できるはずです。

国にとって最重要ともいえる空港という社会インフラを担う責任と自負を忘れず、また上場企業として、投資家の期待にも応えていく所存です。これからも空港と不動産のプロフェッショナルとして、国内外で新たな領域に果敢にチャレンジし、ステークホルダーの皆さまとともに一歩ずつ前進していきます。

「変化で起こる
チャンスを捉えながら、
当社ならではの
事業ポートフォリオを
構築する」

価値創造プロセス

航空の
発展等を通じた
経済社会の
活性化

環境負荷の低減

社会からの
要請

街づくり、
社会貢献

働きがいのある
職場の形成

インプット

財務資本

安定した収益基盤の維持と財務体質の強化を基本

総資産 1,104億円
自己資本比率 52.6%

人的資本

- 人財の多様性
- 人財開発・育成

従業員数 124人
資格保有者数 249人

社会関係資本

取引先・地域社会・株主とのつながり

知的資本

- 空港内外で蓄積されたノウハウ
- 空港の重要なインフラ施設等の蓄積されたノウハウ

自然資本

- 事業活動の基盤となる天然資源

太陽光発電量 6,025千kWh

企業理念・AFC VISION

■空港内不動産事業

羽田空港を拠点に国内の空港において、多目的総合ビル、格納庫及び整備工場等多様な施設を建設し、航空会社及び航空関連会社などへ提供しています。また、羽田空港では、航空貨物ターミナル施設など航空運送事業に必要な施設の設置・運営管理を行っています。

■空港外不動産事業

空港内の不動産事業の経験を基に、空港周辺における住宅やホテルなどの開発、賃貸業や、都心部における優良な賃貸不動産の運営により、安定的な収入獲得に貢献するほか、取得物件のバリューアップを行い売却する回転型事業を行っています。

■空港内インフラ事業

冷温熱を供給する熱供給事業や上下水道施設を保守管理する給排水事業をはじめ、羽田空港内の基幹通信網の整備による安定的な共用通信事業など空港の重要なインフラサービスを行っています。

■その他の事業

国内事業で培ってきた技術、ノウハウ、経験を活かして、海外市場での収益性が高い事業や環境課題ソリューションとなりうるプロジェクトを手掛け、海外においても航空業界向けの施設を提供しています。また、太陽光発電設備を設置し、環境に配慮した建物づくりを行っています。

中長期
経営計画

マテリアリティ

事業を支えるコーポレート・ガバナンス

アウトプット

2028年度目標

売上高	320億円
当期純利益	33億円
ROA	5.0%

E
- CO_2排出量削減
- 廃棄物の削減
- 水使用量削減
- 再利用、リサイクルの推進
- 排出汚水の浄化

S
- 人財育成
- 健康管理の推進
- ワークライフバランス及びDE&Iの推進
- 災害に対する事前準備
- 災害発生時の速やかな空港機能・事業の復旧
- 周辺地域とのコミュニティ及び地域貢献

G
- コーポレート・ガバナンスの強化
- コンプライアンス遵守、適切なリスクマネジメントの実行
- ステークホルダーとのコミュニケーション確保

アウトカム

持続的な成長を続け、
次のステージへの収益基盤を構築

空港機能を支えるインフラ提供

災害に強い街・空港の形成

快適で安全・安心な空港機能施設・
オフィスの提供

ビル・施設展開を通した
環境負荷の低減

ダイバーシティ・エクイティ&
インクルージョン(DE&I)の推進

能力開発の機会提供

働きやすい職場環境の提供

地域社会の活性化

社会・取引先からの信頼

安定的・持続的な株主還元／
株主・投資家からの信頼

各種資本の強化

企業価値向上の循環 | 社会からの要請に応える

事業別戦略

航空業界の発展に寄与する。

事業部の使命

空港内不動産事業は格納庫、整備施設や航空貨物上屋など航空会社や空港に必要不可欠な特殊施設を賃貸物件として顧客に提供することを主な事業としています。羽田空港を中心とした国内各空港における空港内営業機能を一体化して推進しながら、空港及び航空の安全と安定した運用の確保と、売上の獲得に向けて貢献していきます。

事業の向かうところ

当事業は創業より続く当社の基幹事業であり、賃貸物件を建設、所有、維持という何十年という長いサイクルの中で、顧客側は特殊施設の管理からの解放やコストの平準化を図ることができます。顧客から選ばれ、満足度の高い賃貸サービスを提供し、更には日本の航空業界の発展に寄与する、そのような好循環を生むことを目指しています。

課題と抱負

賃貸物件の保有には経済変化等の影響を受けやすい事業でもありますが、そんな時だからこそ顧客に提案できるシーンも増えてくると思います。国内12空港に数多く賃貸物件を保有し強固な基盤を築きつつも、国内における航空・空港の動向を見据え、顧客にとって喜ばれる事業であり続けるために、更に磨きをかけていきたいと思います。

365日安定的なサービスを提供する。

事業部の使命

熱供給事業は冷暖房や給湯などに使う冷温熱源をつくり、空港内に巡らせた地域配管を通して供給しています。給排水運営事業と共用通信事業は簡単に言うと空港内に特化した上下水道局と電話局といったイメージです。どの事業も24時間運用される空港のため365日安定的なサービスの提供が最大の使命です。

事業の向かうところ

熱供給事業はより効率の高い冷凍機への更新など、環境対応の更なる進化を図っています。給排水運営事業は施設及び設備を維持するための維持管理作業の省力化、高効率化が必要です。共用通信事業は空港電話の需要は減少傾向ですが、世の中のDX化、IoT化の推進によりIT分野の需要が増加すると考えます。

課題と抱負

空港内インフラ事業に限らず少子高齢化により人財の確保が困難となってきており、優れた人財の獲得と育成が重要な課題です。インフラ事業は長期的に経験を積まないと技術力が蓄積されていかないため、働きやすい職場づくりと高年齢者の継続雇用も課題解決のための重要施策となります。

安定的な収益獲得と資本効率向上に貢献する。

事業部の使命

空港外不動産事業では、空港周辺における住宅やホテル等の開発、賃貸事業や、都心部における優良な賃貸不動産の運営により、安定的な収益獲得に貢献しています。また、取得物件のバリューアップを行い、売却益の獲得を目指す回転型事業の推進により、資本効率向上に貢献します。

事業の向かうところ

羽田空港を中心に空港周辺における施設需要を受けとめる開発事業に積極的に取り組むことや既存物件の収益最大化に向けたマネジメント強化に取り組んでいきます。回転型事業においては売却益の獲得とともに優良な物件の蓄積を進め、ファンドの組成についても計画を進めていきます。

課題と抱負

昨今の建築費をはじめとした物価の高騰や金融情勢等を注視し、外部環境変化の影響を見極めながら取り組みを進めるとともに、不動産の売買マーケットにおける競争が激しさを増していることから、パイプラインの拡充やスピード感をもった検討により、適切な案件の組成に取り組みます。

成長性の高い市場に積極的に進出する。

事業部の使命

当社が国内事業で培ってきた技術、ノウハウ、経験を活かして、海外の航空産業の発展に寄与することで、当社の持続的発展に貢献します。また、成長著しい海外市場で収益性が高い事業や環境課題のソリューションとなりうるプロジェクトを手掛けることで当社グループ全体の収益性向上を牽引すべく事業を進めているところです。

事業の向かうところ

引き続き既存の安定的な事業をベースに、着実に海外事業の基盤を築いていきたいと考えています。そのうえで、より成長性の高い市場にも積極的に進出することで、当社の強みを活かしたより収益性の高いプロジェクトを獲得することを目指していきます。更には、エンジン等のアセット管理に関する事業にも取り組んでいくことで航空業界の発展に貢献していきたいと考えています。

課題と抱負

広く海外に視野を向ければ、まだまだ当社の事業の拡大余地は十分にあると考えていますので、環境や持続的発展を意識しながら海外事業を拡大していければと思っています。また逆に海外の先駆的な取り組みを国内に還元できるような動きができると、当社グループの事業がますます面白くなってくると思っているところです。

中長期経営計画 ―空港内外で価値を創造するオンリーワンの存在へ―

当社では2022年5月に中長期経営計画（2022年度～2028年度）を策定し、(1)羽田空港一丁目プロジェクト、(2)ノンアセット事業の拡大、(3)既存事業の高収益化、といった重点施策に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、当社の基盤事業である空港内事業の収益力を強化するとともに、ノンアセット事業への取り組みを通じた収益源の多様化、利益拡大を図ることで、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し、次のステージへの収益基盤の確立を目指していきます。

2021年度

売上高	237億円
当期純利益	8億円
ROA	3.4%

※ 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

2023年度

売上高	259億円
当期純利益	20億円
ROA	3.3%

2028年度

売上高	320億円
当期純利益	33億円
ROA	5.0%

中長期経営計画

3つの重点施策を中心に事業ポートフォリオを最適化

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

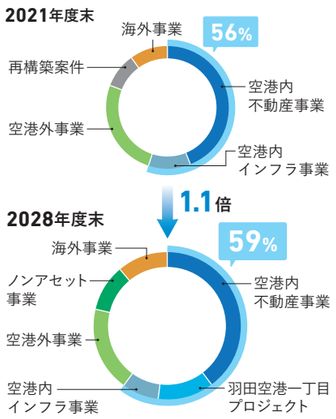
P.17

経営基盤の更なる強化

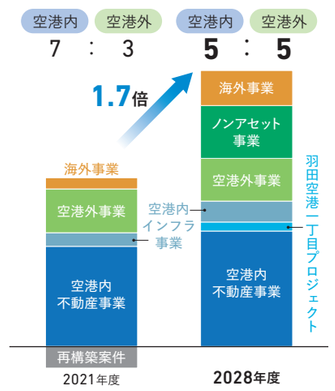
人財・組織戦略 P.19 ｜ ガバナンスの強化 P.30 ｜ ITの活用 P.22

安定した事業基盤を確保しつつ、資産効率の高い事業に取り組む

■資産構成の目標



■事業利益の成長・構成目標



※事業利益＝営業利益＋営業外収益

財務戦略

[株主還元]

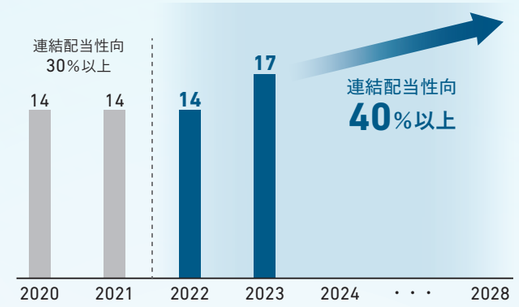
当社は、安定的かつ継続的な利益還元と業績向上に連動した増配を株主還元の基本方針として、中長期経営計画期間において、連結配当性向を40%に引き上げています。引き続き、持続的成長を目的とした将来投資への備え及び財務健全性の維持並びに株主還元のバランスを図りながら、安定的な配当を実施していきます。

[ROE／PBR向上に向けて]

現状、当社PBRは0.52倍、ROEは3.5%（2023年度）となっています。投下資本を長期安定的に回収する事業モデルの強みを活かしつつ、昨今の要請を踏まえより資本効率を高めていく必要があると認識しています。
当社課題の認識や東証の要請を踏まえたうえで、中計目標のROA5%を目指すことを通じて、ROE・PBRの向上を目指していきます。

■年間配当推移

（単位：円）



報告セグメントの変更（2025年3月期第1四半期より）

旧セグメント

セグメント	主な事業内容
不動産事業	空港内外の不動産賃貸等 ノンアセット事業 海外事業
熱供給事業	地域冷暖房の供給
給排水その他事業	給排水運営、共用通信 太陽光発電

新セグメント

セグメント	主な事業内容
空港内不動産事業	空港内の不動産賃貸等
空港外不動産事業	空港外の不動産賃貸 ノンアセット事業
空港内インフラ事業	地域冷暖房の供給 給排水運営 共用通信
その他の事業	海外事業 太陽光発電

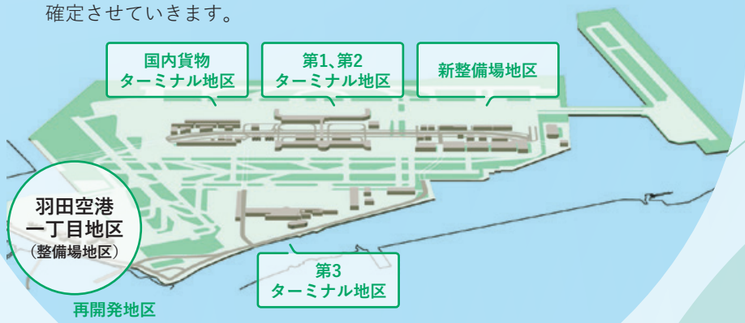
中長期経営計画の進捗と展望

今年度においては引き続き、羽田空港一丁目プロジェクト投資の計画策定、既存物件の入居率向上、再構築案件への取り組みを進めるとともに、空港外における物件取得や海外への投資の加速など、今後の業績貢献が期待される重点施策への取り組みを通じて、事業ポートフォリオ変革へのチャレンジを進めていきます。なお、中長期経営計画も3年目に入り、計画の進捗状況や事業環境の変化に合わせた見直しについても適宜検討していきます。

重点施策① 羽田空港一丁目プロジェクト

質の高い施設へ再編し、収益力向上を目指す

当社創業の地である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て当社施設を顧客ニーズに対応した質の高い施設へ再編・建替えし、空港内資産の拡大を図り収益力向上を目指します。現在、関係者と協議を重ねており、今後、施設内容、事業規模などを確定させていきます。



重点施策② ノンアセット事業の拡大

当初計画を上回るスピードで推進

収益源の多様化や利益拡大、資本効率向上に向けた牽引役として、空港外における販売用不動産の取得に関する取り組みを加速させています。

■空港外における販売用不動産の取得

現在、5棟目まで取得が完了しており、計画よりも速いペースで進捗している状況です。
取得物件においてはバリューアップによる収益最大化に取り組むとともに、引き続き不動産市況を見極めつつ優良物件の蓄積を進め、回転型事業や私募ファンド・REIT事業への参入を目指していきます。

■コンストラクションマネジメント

当社のもつ知見を活用したノンアセット事業の一つとしてコンストラクションマネジメント業務にも力を入れており、2024年5月より、静岡空港の駐機スペース整備計画に取り組んでいます。
引き続き、お客様の事業をサポートし、空港内施設の特殊性に精通した当社ならではの価値を提供していきます。

2023年度取得

広島基町NSビル

新宿やわらぎビル

日本橋浜町2丁目ビル

五風来館

サクラフロント一番町

重点施策③ 既存事業の高収益化

賃料改定、料金体系見直し、付加価値向上を実践

収益力向上に向け、賃貸用物件への入居率向上等の収益最大化への取り組みを継続することに加え、昨今の物価高、エネルギー価格高騰を踏まえた対応を進めています。
今年度は、空港内不動産事業においては、既存物件の賃貸条件の見直し、空港内インフラ事業の熱供給事業においては、エネルギー価格の変動に対応するため、原材料費に連動する料金体系の見直しを実施し、安定的な供給の確保に努めてきました。引き続き、本件を推進するとともに、課題を有する施設の再構築を進めるなど、収益力の向上を実現していきます。

■生鮮センター本稼働開始

当社が管理・運営を行っている羽田空港国内貨物ターミナル地区にて、生鮮センターの整備工事が2024年3月に竣工しました。
本施設は主に水産物や野菜といった生鮮食品、花き等を専門的に取り扱う施設です。生鮮を取り扱う事業者様の入居区画を集約することで、貨物の受け渡しの効率化や地区内の交通量削減による安全性の向上が期待されます。
今後も航空貨物の品質向上に寄与していくとともに、空港内で安定的な事業基盤の強化を図っていきます。

全体図

マグロの梱包作業

冷蔵施設内の様子

その他 海外事業の推進

■太陽光発電設備の設置

シンガポール・セレター空港に保有するエンジン整備工場の屋上において、当社グループの海外事業として初となる太陽光発電設備を設置、運営を開始しました。エンジン整備工場があるシンガポールでは、現在、政府が主体となって再生可能エネルギーの整備を推進しています。この状況を事業機会と捉え、整備工場にご入居のVector社に設置を提案し、契約を締結、設置に至りました。

■航空機リースファンドへの参画

2022年7月、新型コロナ発生後本邦初の国内投資家向け航空機ファンド「マッハワン」に、大口投資家として出資契約を締結しました。
本ファンドは2024年4月現在、3機の航空機を取得しています。
今後も、新たな事業領域への挑戦をスピード感をもって進めます。

「仕事に誇りとやりがいをもつ社員が主役となり、中長期経営計画を実現する」

人財育成・意識改革プロジェクトチームリーダー
代表取締役副社長執行役員
西尾 忠男

》中長期経営計画を実行、実現する主役は一人ひとりの社員

今、空港を中心とした事業モデルが大きく変化している中で、今回の中長期経営計画では収益力向上や経営基盤強化による成長にて、次のステージへの収益基盤を構築する目的で計画を策定しております。

その計画を実行、実現するのは会社トップの強い意志とともに、社員一人ひとりの力を結集してゴールを目指して行かなければならず、「中長期経営計画」を実行・実現する主役はまさに「社員」であり、その力が必要不可欠と考えております。これからの時代、トップが決めたことを愚直に実行するだけでは、企業の生き残りは難しくなっていきます。社員一人ひとりが、自分が置かれた環境の中で、先を見据え、物事を判断し、新たな道を切り開いていく必要があります。

よく、「会社は誰のためにあるのか？」という問いに対して、株主、お客様、ステークホルダー等が答えになると思いますが、プロジェクトチームを発足した際に考えたことは、もう一つの軸である、「会社は社員のためにある」という考え方でした。つまり、会社の活動は社員によって行われており、社員が自分の仕事に誇りとやりがいを感じて、エンゲージメントが向上することが、中長期経営計画達成における最大の要ではないかと考えました。中長期経営計画を社員に「自分事として」考えてもらい、これを実行していく「主人公」であるという気持ちをもってほしかったからです。

そのような問題意識のもと、当社では人財育成・意識改革プロジェクトチームを結成し、人財育成や意識改革に取り組んでいます。

》社員が仕事に誇りとやりがいをもち、エンゲージメントを向上させる環境を

そこで最大の鍵となるのが、社員が自分の仕事に誇りとやりがいを感じ、エンゲージメントを向上させることです。社員一人ひとりが自ら考え、行動し、自己成長、自己実現できる組織を目指さなくてはなりません。そのための全社員の意識改革と育成、環境づくりが経営の最優先課題です。

私どもプロジェクトチームでは、社員とのコミュニケーションを積極的に図り、「会社が目指している方向」「業界の環境」「会社がこれから乗り越えなくてはならない課題」などの経営課題を可視化し、全社員と共有することを目指しました。まずは全社員に、経営層と同じ視点をもって、未来を見据えた自分の立ち位置を確認してもらいます。中長期経営計画を「自分事」と捉え、自分がこの計画を実行する「主人公」であるとの自覚をもってほしい。そのための施策を着実に進めています。

社員に「自分は将来こうありたい」「こんな未来を創りたい」との強い思いをもってもらい、新しいことに積極的にチャレンジしてもらう。その体験が自らの成長、会社の成長につながっていることを実感できる。仕事の達成感をみんなで享受できる。そんな職場環境づくり、企業文化の醸成を目指しています。

》評価制度を「見える化」し、多様な人財が自分らしく活躍できる職場環境を

具体的な施策としては、会社が社員に何を期待し、どこをどのように評価しているかを伝えるため、評価制度の仕組みをオープンにし、個人の評価を見える化します。定期的に決算説明会やタウンホールミーティングを開催し、自分の仕事や意見がどのように会社の売上につながっているかを理解してもらいます。

また社員の多様な価値観を受け入れ、全社員が活躍し続けられる企業風土をつくりあげます。意欲的な社員には、社外出向や社内公募制度など挑戦の場を広げます。社員のライフステージに応じたキャリアプランに基づく働き方の選択肢も充実させます。人財不足に対しては、現場のニーズを木目細かくあぶり出し、技術の伝承を着実に進め、現業スキルを維持・向上するキャリア制度を運用したうえで、採用ソースの多様化による人財の獲得を進めます。

会社を変えるには、「リーダーが本気で行動している姿」を社員に見せることが何より重要です。そのためまずは、経営幹部が率先垂範する職場風土を作るために、すべての管理職にリーダー研修を受けてもらいました。まずはリーダーが自ら考え、全力で行動する。リーダーというセルモーターが回転することで、社員も一緒になって動き、会社というモーターが大きく回り始めるのです。まずは、一歩一歩着実に進んでまいります。

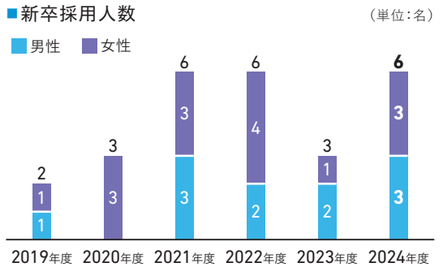
採用

2022年10月に新たな企業理念・行動指針を制定しており、「価値ある施設とサービスの提供を通じて、航空の未来と魅力ある街づくりに貢献する」という使命のもと、人財・組織戦略を推進しています。

新卒・キャリア採用

採用区分を問わず、長く一緒に働き、関係を構築していくことができるよう、企業理念・行動指針に共感できる人を求めています。
また、変化していく環境の中で物事をポジティブに捉え、柔軟な発想ができる人、責任をもって最後まで努力ができる人と一緒に働けることを期待しています。

■新卒採用人数　（単位：名）



働き方

当社への理解を深め、社員が自主性と柔軟性をもって安心して働き、ワークライフバランスを充実させて、健康的に従事できるように諸制度を導入しています。

フレックスタイム・在宅勤務

一定の範囲内で出退勤を決定できる「フレックスタイム制度」、通勤時間を削減し、業務効率の向上等を図る「在宅勤務制度」を整えています。

軽装の奨励

ノーネクタイの通年化、ポロシャツ・スニーカー等の軽装（試験運用）を取り入れ、TPOを踏まえた柔軟な服装で勤務することが可能です。

メンタルヘルス面談

心の健康診断として、専門医による面談を全社員に実施し、メンタル不調を予防しています。

育成

各部門の年間計画とMBO（Management By Objectives）を連動させることにより、自らの業務における課題と目標の設定を行います。日々のOJT（On The Job Training）を通じて業務を身に付け、上長と適宜コミュニケーションを取りながら振り返りを行い、自らを高めていくことを人財育成の基本としています。

メンター

新卒社員に1名ずつ、入社3～5年目程度までの若手社員をメンターとして指名し、日々の業務や職場における相談に乗り、精神面においてサポートする役割を担っています。

各種研修

階層別研修、新入社員・若手社員向けの研修（ビジネスマナー・意識啓発・不動産知識など）を実施しています。

資格取得支援

社員の業務における知識向上、スキルアップ意欲に応えるため、業務上で有用な資格の取得費用を会社が補助する制度を設けています。一部の資格では取得者の努力に報いるため、資格取得祝金を支給しています。

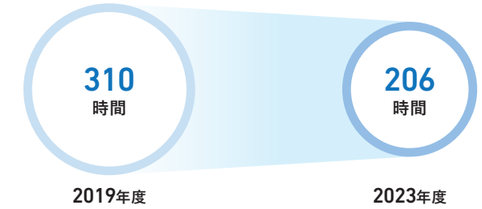
デジタルツールを活用した不動産管理

当社ではクラウドやAI、RPAといったデジタルツールの活用を進めており、不動産管理業務やバックオフィス業務の効率化・省力化に取り組んでいます。
また、導入したツールを評価し、他部門や子会社に積極的に水平展開することで、グループ全体で不動産管理の改善を進めています。

ITによる業務効率化の追求

フレックスや在宅勤務といった新たな働き方を推進するため、デジタル化によって定型業務の効率化、ペーパーレス化を推進しています。
また、ツールやシステム間の連携の強化や自動化により業務プロセスの電子化を進めています。

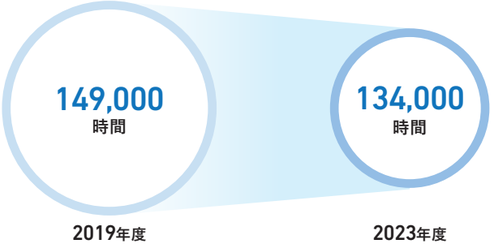
■基幹システム利用者一人当たりの年時間外労働時間



情報セキュリティの強化

高度化するサイバー攻撃に備え、セキュリティ対策の強化を行っています。セキュリティ対策ツールの導入・運用といったハード面の整備と合わせ、ソフト面としてEラーニングや攻撃メール訓練を定期的に実施し社員のリテラシー向上を図るとともに、情報セキュリティ委員会を通じて脅威情報の共有や啓発を行っています。

■社員の総労働時間（管理職を除く）



今後の展開

より一層の業務効率化やペーパーレスの実現、情報セキュリティの向上を両立させるため、社内の関係部門とともにバックオフィス業務の在り方について検討を進め方針として打ち出しました。今後は方針に沿って基幹システムの刷新や社員の新たな働き方の実現、情報セキュリティの強化などを柱とした取り組みを進めていきます。
また、今後は働き方や人財の多様化が進むことを前提に業務のデジタルシフトを推し進め、ITの観点から人財・組織戦略に寄与する施策の推進や、データの更なる利活用による経営基盤の強化を図ります。

- 顧客サービスの充実や生産性向上に資する当社及びテナントがともに活用可能なデジタルツールの導入検討
- 場所を問わない働き方の実現とセキュリティの担保を両立するため、業務プロセスと基幹システムの刷新の推進
- 業績管理・予測ツールの導入によるデータの更なる利活用

経営企画部IT推進課部長代理

サステナビリティ基本方針

当社グループは、羽田空港を中心とした国内の主要空港及び海外空港で「航空の未来と魅力ある街づくりに貢献する」という企業理念のもと、事業に取り組んでいます。

現在は、羽田空港をはじめ全国主要空港において、航空貨物ターミナル施設、乗員訓練施設、格納庫、整備工場、機内食工場、多目的総合ビルなどの施設を展開するとともに、空港での地域冷暖房、給排水、共用通信等の提供などを通じて空港機能を支えています。このほか空港外においてホテルや住宅、国際学生寮、都心部でのオフィスビル等の賃貸、更に海外ではシンガポールやカナダで事業を展開するなど、活躍するフィールドを広げています。

当社グループとしては、様々な資本（財務資本、人的資本）やネットワーク（取引先、社会）を活用し、当社グループの強みである不動産をはじめとする事業において、持続的に多様なニーズに応える施設を提供することで社会経済に貢献するとともに、環境問題をはじめとする諸課題に取り組み、価値創造を継続していきたいと考えています。

このため、SDGsの達成にもつながるESGに関する取り組みについて、長期的な企業価値の向上とともに、持続可能な社会の実現に向け、下記の取り組みを進めてまいります。

マテリアリティ

	重要課題（マテリアリティ）	取り組み項目	中長期経営計画期間のKPI	進捗状況（2023年度）	SDGsとの関連
環境 Environment	▶エネルギー消費量／CO_2排出量の削減 ▶再生可能エネルギーの活用・廃棄物削減 ▶再利用、リサイクルの推進	■政府方針に基づき2030年度においてCO_2排出量を2013年度比46%削減を目指す	❶主要施設におけるLED照明100%更新（2023年度終了予定） ❷太陽光発電等再生可能エネルギーの更なる展開 ❸次世代技術を用いた環境事業の検討 ❹エコカー比率100%及び電気自動車充電設備を主要箇所に設置 ❺高効率機器及び省エネ機器の導入	❶エンジンメンテナンスビル南棟、コンポーネントメンテナンスビルは、2023年度完了 ❷エンジンメンテナンスビル南棟、コンポーネントメンテナンスビルに設置予定 ❸国内貨物ターミナル地区にて東京都の燃料電池フォークリフトマッチング導入支援事業実施 ❹18/27台（67%）新車購入時にはハイブリッドに変更 ❺東京空港冷暖房㈱で高効率ターボ冷凍機を更新し2023年度8月より本格稼働	
		■水使用量の削減 ■排出汚水の浄化	❶節水設備等設置推進 ❷法定の水質基準値を維持	❶東京空港冷暖房㈱で冷却塔排水を中水に再生しユーティリティセンタービルのトイレ利用水として使用（2023年度実績5,445㎥） ❷航空機汚水処理施設、航空機洗機施設の排出基準、基準値以下（問題なし）	
		■廃棄物の削減 ■再利用、リサイクルの推進	❶当社グループ各事業所において分別を実施 ❷ITデジタル化の更なる推進によるペーパーレス化	❶各事業所において分別用ゴミ箱を設置 ❷請求書電子化	
社会 Social	▶持続的な能力開発と成長 ▶あらゆる人が差別なく働ける社会の実現 ▶誰もが健康に働ける職場 ▶災害に強い施設づくり ▶非常時に備えた危機管理、対策の徹底 ▶コミュニティとの調和・活性化	■人財育成	❶ハラスメント研修、社外講師研修実施 ❷キャリア開発研修、目的別研修（コンプライアンス他）、資格取得の推進	❶一般職を対象に研修実施 ❷充実したOJTとOJTトレーナーの育成 （新卒者メンター向けの研修を実施。今後メンターに就く見込みの社員も含め研修を受講）	
		■ワークライフバランス及びDE&I推進	❶時間外労働削減／休暇取得促進／職場復職 ❷女性管理職の登用 ❸障がい者の法定雇用率採用	❶出生時育児休業（産後パパ育休）制度について、今年度取得見込者に説明 ❷2025年度末に8%以上、2028年度末に10%以上を目指す ❸1名採用中	
		■健康管理の推進	❶労働災害と死亡事故のゼロ目標 ❷産業医による職場巡視の実施 ❸すべての社員に専門医によるメンタルヘルス面談の実施	❶安全衛生推進委員会等にて勉強会を実施 ❷産業医が安全や健康に関する指導及び助言 ❸一般職・新入社員・希望者等を対象に実施	
		■災害に対する事前準備	❶建物の耐震化、災害用備蓄品の確保	❶東京都帰宅困難者対策条例に基づき、食料を含む災害用備蓄品を確保	
		■災害発生時の速やかな空港機能・事業の復旧	❶BCPに基づく演習の実施とBCP内容の見直し ❷計画的各種防災訓練／救命講習等の実施	❶A2-BCP訓練（CAB初動訓練）を実施 ❷総合防災訓練を各地区で実施	
		■周辺地域とのコミュニティ及び地域貢献	❶地域イベント参加やその協賛	❶災害用備蓄食品を北海道、東京都、大阪府の自治体等へ提供及び羽田イノベーションシティ周辺の美化（ゴミ拾い）活動	
ガバナンス Governance	▶健全・透明・公正な経営の確保	■コーポレート・ガバナンスの強化	❶取締役会の実効性評価 ❷取締役会への出席率 ❸多様な役員による取締役会構成	❶一定期間毎に実効性評価を実施しその評価を踏まえ、取締役会の一層の活性化につなげる ❷2023年度における出席率は100% ❸独立社外取締役3名（37.5%）、女性役員2名（16.6%）	
		■コンプライアンス遵守、適切なリスクマネジメントの実行	❶リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会を実施 ❷リスクの洗い出しを行い、処置を実施しリスクを低減	❶リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会を各2回開催 ❷リスクマネジメント委員会にて、リスクの洗い出しとその対応状況に関する内容を報告	
		■ステークホルダーとのコミュニケーション確保	❶決算説明会、株主向け施設見学会開催、IR資料を適宜当社ホームページへ掲載	❶決算説明会を2回開催 ※投資家等とのミーティング実施 ※IR資料を随時HPに掲載（決算説明会資料、AFC Report）	

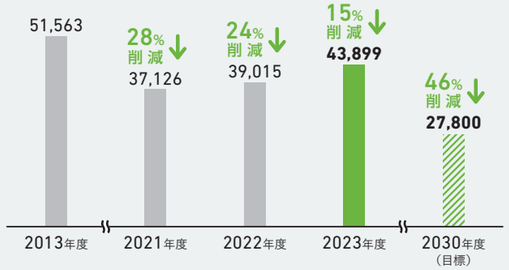
地球環境保全

重要指標

CO_2排出量

43,899 t-CO_2

■当社グループCO_2排出量の推移と目標 （単位：t-CO_2）



当社グループは、これまでCO_2排出量の削減に向けて取り組んできました。熱供給事業における冷凍機の更新や施設に使用する照明をLED化しCO_2排出量の削減に努めています。また、太陽光発電を進め、当社施設や遊休地を活用してソーラーパネルを設置し、創エネも行っています。今後も様々な手法・技術を検討しCO_2排出量の削減に向けて取り組んでいきます。

重要指標

再生可能エネルギー（太陽光）発電量

6,024 千kWh

■再生可能エネルギー（太陽光）の発電量の推移 （単位：千kWh）

当社の保有する建物の屋上や遊休地等にソーラーパネルを設置し、再生可能エネルギー（太陽光）を利用した発電（FITや自家消費）を通じCO_2排出量の削減に取り組んでいます。羽田空港航空貨物ターミナル施設では、屋上に設置したソーラーパネルで発電した電力を、同エリア内の施設で自家消費しており、化石燃料由来の電力の消費を減少させています。

取り組み❶ 燃料電池フォークリフト

羽田空港国内貨物ターミナル地区にて水素を燃料とする『燃料電池フォークリフト』のトライアル事業を東京都の公募を通じて実施致しました。
稼働中はCO_2を一切排出せず、3分程度で水素の充填が完了し、従来よりも優れた環境性能と高い利便性を有しています。

取り組み❷ 電動ターボ冷凍機の導入

グループ会社の東京空港冷暖房㈱は更新時期を迎えた冷凍機の更新を行いました。
環境負荷が極めて低いノンフロン冷媒ガスを使用しているほか、負荷に応じて運転調整が可能なことから単体で最大60%の効率改善が見込まれます。

水資源の保全

重要指標

上水使用量

2,057 千㎥

■羽田空港における上水使用量の推移 （単位：千㎥）

当社が保有するオフィスビル、整備施設、貨物上屋等の各施設では無駄な流水を抑制するため、節水型の給水設備やトイレの導入を進め、節水性能の向上に努めています。また、排水処理に関しては当社グループが所有、管理・運営する施設では、水質汚濁等の関連法令のもと、適正な処理を実施し、公共水域へ排出しています。

廃棄物削減

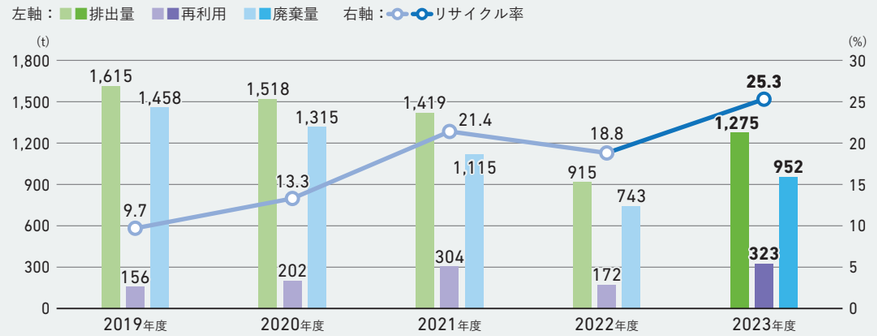
重要指標

リサイクル率

25.3 %

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
排出量(t)	1,615	1,518	1,419	915	1,275
再利用(t)	156	202	304	172	323
廃棄量(t)	1,458	1,315	1,115	743	952
リサイクル率(%)	9.7	13.3	21.4	18.8	25.3

■廃棄物の排出及びリサイクル状況



海洋ごみ問題をはじめ自然環境など私たちの生活に大きな影響を与えていることを踏まえ、資源有効活用と環境負荷低減に取り組んでいます。また、事業活動においても発生する廃棄物の削減や再利用（リサイクル）に取り組んでおり、サステナブルな社会の実現に向け、取り組みを推進していきます。

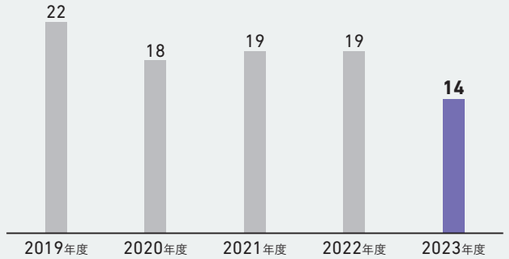
ワークライフバランス

重要指標

時間外労働

月平均 **14** 時間

■平均残業時間（単体・月間）　（単位：時間）



ワークライフバランスの推進のため、一定の範囲内で出勤・退勤の時刻を決定できる「フレックスタイム制度」、通勤時間を削減し、業務効率の向上等を目的として「在宅勤務制度」を導入しています。また、各部門の責任者においても、部門内の労働時間をモニタリングしながら、各社員に応じた担務の割り当て、業務量の調整等を行い、時間外労働の削減に努めています。

有給休暇

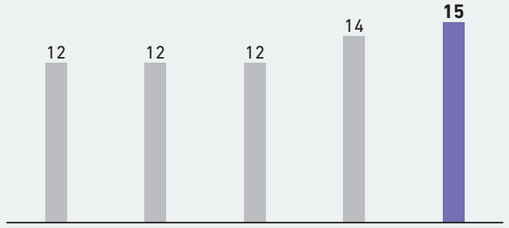
重要指標

有給休暇取得率

80 %

（当年度の最大付与日数で算出）

■有給休暇の平均取得日数（年度平均）　（単位：日）



（全社員の有給休暇の消化日数÷全社員の有給休暇の最大付与日数で算出）

年末年始やお盆期間、飛び石連休などに「有給休暇の取得奨励日」を設定し、長期休暇が取得しやすい環境づくりを目指しています。加えて、次年度の有給休暇の取得予定について、社内システムでの事前申請を3月に実施し、あらかじめ上長の承認を得ることによって、先を見据えた業務のスケジューリングを促進し、効率の良い休暇取得につなげています。

健康管理

重要指標

健康診断・人間ドック受診率／
メンタルヘルス定期面談 受診率

100 %

グループを含めた全社員に健康診断・人間ドックの受診を促しているほか、受診結果に一定の所見がある場合は、産業医による面談・メールによる健康ケアを実施しています。加えて、ストレスへの気付きやセルフケアを目的として、メンタルヘルス専門医による定期面談を全社員に実施しているほか、定期的なストレスチェックを実施し、フィジカル・メンタルの両面から社員をサポートし、健康に働くことができる環境づくりを目指しています。

防災対策

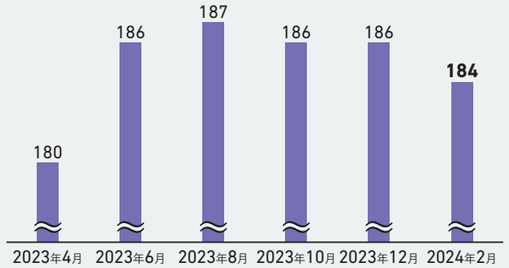
重要指標

訓練参加人数

延べ **1,109** 人

（2023年度）

■訓練参加人数（2023年度）　（単位：人）



当社グループは、社会インフラである空港を支える施設の所有・運営をはじめ、日本各地及び海外において不動産事業等を展開していますが、これらの事業は航空をはじめ様々な活動に密接に関連し、社会的に重要な事業であると考えています。公共性の高い空港での事業を基盤とし、安全な空港運営と航空会社の運航をサポートする当社グループは、空港での大規模災害等に備えた事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）の一環として、災害時に備えた体制を整えています。
また、当社施設や空港・航空機を利用するお客様にとどまらず、地域社会などのすべての人が安全・安心を実感できる施設展開、運営に努めています。災害時には、テナント・社員・地域の安全確保・二次災害防止を図りながら当社グループ事業及び空港機能の早期復旧を目指します。

総合防災訓練

当社グループは、羽田空港の整備場地区、新整備場地区、国内貨物ターミナル地区の3地区において、総合防災訓練を蒲田消防署と協力し開催しています。訓練では、消火器による消火訓練やAEDを使用した応急救護訓練等を実施し、当社役職員だけでなく、当社テナントやエリア内の勤務者に防災や危機管理意識の維持・向上を図っています。

消火訓練

災害用備蓄品等の確保

災害時等に役職員が所有施設に一時滞在できることを前提に、災害用備蓄品を3日分確保しています。また、エレベーターが停止し救出に時間がかかる可能性を考慮し、エレベーター内にも飲料水や簡易トイレ等を備えた防災キャビネットを設置しています。必要な備品も随時見直しを行って検討しています。

防災キャビネット

空港救難体制のサポート

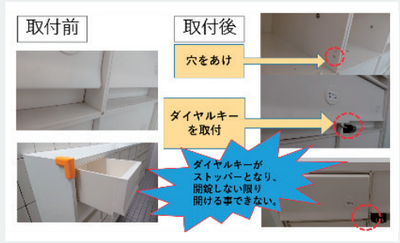
空港運営を支える重要な役割を担う事業者として、航空機事故等の非常時における国の救難対応に協力するため、当社社員を消火救難協力隊員としてアサインしています。これらの社員においては、国土交通省が羽田空港で実施する航空機事故等の消火救難訓練、津波避難訓練等に参加し、非常時への備えを行っています。

津波避難ビル

羽田空港において、所有施設の多くを津波避難ビルに設定、掲示し、津波注意報・警報が発令した際には避難先として周辺に滞在する方々を受け入れます。

改善活動

役職員が創意工夫により、業務改善及び品質向上を図るとともに、一層業務に対する意欲を高揚し、継続的な改善活動を行うことを目的として、毎年、全職場及び全員参加を呼びかけ改善の募集を行っています。提出された改善は一次審査を経て二次審査へ進み、改善すべてに賞を決定して表彰を行っています。



改善例

改善活動報告会

改善活動を推進するために活動目的を伝え、今後の改善活動に役立てていただけるように年1回、改善活動報告会を開催しています。改善事例を通じて社内の共有及び展開を図り、業務での気づきや解決のヒントにつなげるとともに、改善意欲の向上と褒める企業風土の醸成を推進しています。
2023年度は①働き方改革、②お客様目線、③安全対策、④コスト削減を主なテーマに審査を行って報告者を決定しました。

改善活動報告会

コミュニティ

災害用備蓄品の寄贈

当社グループでは、災害時における役職員の安全と施設の早期復旧及び事業継続の観点から、必要な物品を備蓄し更新を行っています。更新期限が近づきつつある災害用備蓄品（食料品）は北海道、東京都、大阪府の自治体等に寄贈しました。支援が必要な方々に届けられ、食料品支援やフードロス削減に貢献しました。

清掃活動

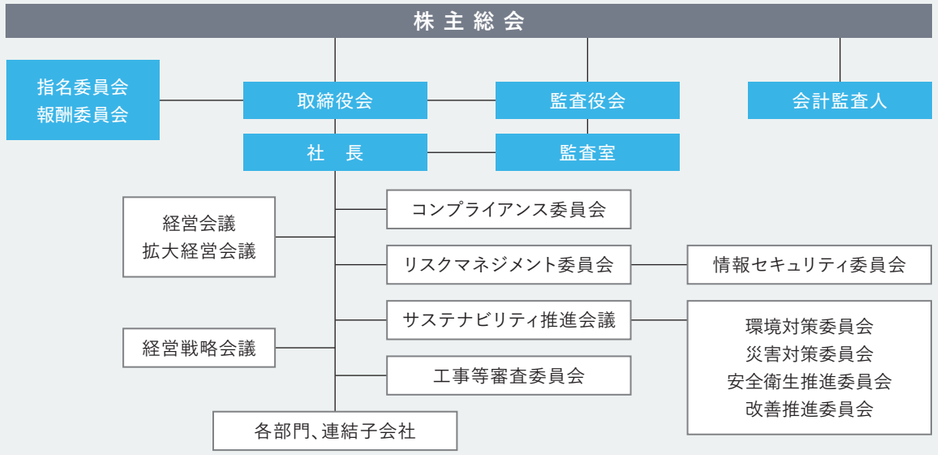
関係事業者が周辺エリアを綺麗にし、よく知ることを目的に当社グループもその一員として羽田イノベーションシティ及び多摩川周辺の美化活動（清掃活動）に参加しました。また、当社グループでは5月から6月に「ごみ減量・リサイクル推進週間」や「環境月間」に合わせて当社施設周辺の清掃活動を実施しました。今後も清掃活動を行い、より良い周辺環境を目指し努めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

（2024年6月27日現在）

考え方

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、株主から付託を受けた経営者の責務と、空港での事業を基盤とする企業として社会的な責務を十分に自覚し、その中で、当社グループの企業理念に照らし、かつ当社グループの企業価値及び株主共同の利益を確保・向上するために、コーポレート・ガバナンスの整備及び運用に努めることであります。



取締役会、監査役会等の役割

（2024年6月27日現在）

会議名	構成	社外役員比率	役割等
取締役会	取締役 8名 監査役 4名	社外役員比率 41%	取締役会は、法令等に定める事項、取締役会規程に定める事項や、その他重要事項等について判断し意思決定を行っており、経営全般に対する監督機能を担っています。原則毎月開催することとしており、2023年度は14回開催しました。取締役会には、取締役8名（うち社外取締役3名）と監査役4名（うち社外監査役2名）が参加しています。議長は、代表取締役社長執行役員の田村滋朗が務めています。なお、女性取締役は1名（取締役のうち女性の比率12.5%）です。
監査役会	監査役 4名	社外監査役比率 50%	監査役会は、監査方針の決定、監査報告の作成等を行うため、原則毎月開催することとしており、2023年度は13回開催しました。議長は、常勤監査役の古宮正章が務めています。
指名委員会	構成人数 6名	社外役員比率 83%	取締役候補者及び監査役候補者の指名にあたり、候補者の協議、選定を行う取締役会の独立性・客観性と説明責任の強化を図るために取締役会の諮問機関として任意の指名委員会を設置し、少なくとも年1回開催することとしています。なお、同委員会は、独立社外取締役（3名）、独立社外監査役（2名）、代表取締役社長執行役員（1名）にて構成されています。
報酬委員会	構成人数 6名	社外役員比率 83%	取締役報酬の決定にあたって、報酬の客観性・透明性及び妥当性を確保するために取締役会の諮問機関として任意の報酬委員会を設置し、少なくとも年1回開催することとしています。なお、同委員会は、独立社外取締役（3名）、独立社外監査役（2名）、代表取締役社長執行役員（1名）にて構成されています。

取締役

田村 滋朗　代表取締役社長執行役員

2017年 6月　当社取締役上席執行役員 施設管理センター所長
2020年 6月　当社常務取締役
2022年 6月　当社取締役常務執行役員
2023年 6月　当社代表取締役社長執行役員(現任)

指 報

三宅 英夫　代表取締役副社長執行役員

2020年 4月　全日本空輸株式会社取締役 常務執行役員
2022年 4月　ANAホールディングス株式会社 上席執行役員
2023年 4月　同社参与
2023年 6月　当社代表取締役副社長執行役員(現任)

西尾 忠男　代表取締役副社長執行役員

2017年 4月　日本航空株式会社常務執行役員 経営企画本部長
2021年 4月　同社常務執行役員旅客営業本部長 株式会社ジャルセールス 代表取締役社長
2022年 4月　株式会社ジャルパック代表取締役会長
2023年 6月　当社代表取締役副社長執行役員(現任)

笹岡 修　取締役上席執行役員

2019年 10月　当社営業部営業一課次長兼 事業企画部空港企画課次長
2021年 7月　当社経営企画部長
2022年 6月　当社企画・ファイナンス本部 経営企画部長
2023年 6月　当社取締役執行役員
2024年 6月　当社取締役上席執行役員(現任)

渡辺 智　取締役上席執行役員

2019年 10月　当社施設部長
2022年 6月　当社執行役員施設本部施設企画部長
2023年 6月　当社上席執行役員技術本部長
2024年 4月　当社上席執行役員
2024年 6月　当社取締役上席執行役員(現任)

新 任

杉山 武彦　取締役

2004年 12月　一橋大学学長
2011年 4月　財団法人運輸政策研究機構副会長 運輸政策研究所長
2015年 6月　当社社外取締役(現任)
2017年 6月　東京地下鉄株式会社社外取締役(現任)

社 外　独 立
指 報

青山 佳世　取締役

1985年 4月　フリーアナウンサーとして活動 (現在に至る)
2001年 2月　国土交通省交通政策審議会委員
2014年 7月　自動車検査独立行政法人理事(非常勤)
2015年 6月　当社社外取締役(現任)
2016年 6月　国家公務員倫理審査会委員

社 外　独 立
指 報

三木 泰雄　取締役

1977年 4月　日本電気株式会社入社
2004年 4月　同社プロセス・CPGソリューション 事業部長
2005年 10月　ヴイエムウェア株式会社代表取締役社長
2015年 3月　同社代表取締役会長
2018年 10月　公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 チーフ・テクノロジー・イノベーション・オフィサー
2022年 6月　SCSK株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)
2024年 6月　当社社外取締役(現任)

新 任　社 外
独 立　指 報

監査役

古宮 正章　常勤監査役

2012年 6月　株式会社日本政策投資銀行 取締役常務執行役員
2015年 6月　同社設備投資研究所長
2016年 6月　公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 副事務総長
2021年 6月　株式会社ソラシドエア社外取締役 株式会社AIRDO社外取締役
2022年 6月　当社常勤監査役(現任)

濱 隆裕　常勤監査役

2016年 6月　当社経理部長
2018年 6月　当社執行役員経理部長
2022年 6月　当社執行役員企画・ファイナンス本部経理部長
2023年 6月　当社常勤監査役(現任)

上野 佐和子　監査役

2019年 9月　有限責任監査法人トーマツディレクター
2021年 1月　金融庁証券取引等監視委員会事務局 証券取引特別調査官
2023年 4月　上野佐和子公認会計士事務所 所長(現任)
2023年 6月　当社社外監査役(現任)
森永製菓株式会社社外監査役(現任)
2024年 3月　スミダコーポレーション株式会社 社外取締役(現任)

社 外　独 立
指 報

鈴木 啓公　監査役

1994年 2月　公認会計士登録
2002年 4月　鈴木税理士事務所勤務(現在に至る)
2003年 3月　税理士登録
2023年 4月　当社社外監査役 (2023年6月29日付で辞任)
2023年 7月　当社社外監査役(現任)

社 外　独 立
指 報

指 指名委員会メンバー　報 報酬委員会メンバー

取締役のスキル・マトリックス　当社の取締役が備えるべき専門性をあてはめて一覧化したスキル・マトリックスは以下のとおりです。

	経営・組織管理	法務・コンプライアンス・リスク管理	財務・ファイナンス・会計	サステナビリティ・ESG	グローバル・イノベーション・IT/DX	企画・営業・マーケティング	空港内インフラ	技術・安全・監理
田村 滋朗	●	●					●	●
三宅 英夫	●				●	●		
西尾 忠男	●			●		●		
笹岡 修			●		●	●	●	
渡辺 智			●				●	●
杉山 武彦	●	●		●				
青山 佳世	●	●		●				
三木 泰雄	●				●			

備考：各人の有するスキルのうち、当社事業との関係性が高い主なものを記載しております。

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、自己評価・分析を実施しています。

2023年度は、下記のとおりアンケートを実施し、2024年2月開催の取締役会において、分析・評価を行いました。

期 間	2024年1月～2月
対 象	全取締役・監査役12名
設 問	• 取締役会の構成 • 取締役会の運営 • 取締役会の議題・議論 • 取締役・監査役に対する支援体制 • 取締役・監査役個人の職務の自己評価

主な意見と今後の課題

- 取締役会の構成、運営を中心に概ね肯定的な評価。
- 過去の役員選任に関するガバナンス上の問題については、既に役員指名方針を改訂するなど再発防止に取り組んでいるものの、今後のフォローアップが重要。

など

役員報酬

1 報酬等の体系

(1) 当社の取締役の報酬等は、株主総会で決議された限度額の範囲内で決定します。社外取締役を除く取締役(常勤取締役)の報酬等は、固定報酬である基本報酬及び業績に連動した報酬(賞与及び譲渡制限付株式報酬)で構成され、報酬等の全体額に対する割合は、概ね固定報酬は7割程度、業績連動報酬は3割程度とします。社外取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬の範囲内で、固定報酬である基本報酬とします。

(2) 常勤取締役の基本報酬は、執行役員の役付き並びに代表権及び取締役の位置付け等を踏まえた一定のルールに基づき算定します。業績連動報酬は、会社業績を業績予想に照らして総合的に勘案し、算定されます。業績連動報酬のうち非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、株主の皆さまとの一層の価値共有を目的として支給するものです。

2 報酬等の額の決定手続き

各報酬等の算定方針に基づき、取締役会は報酬案を審議し、諮問機関である報酬委員会へ諮問します。報酬委員会での審議・答申を受けて、取締役会において再度審議し、決議により、年間の報酬等の額を決定し各報酬を支給しています。

なお、報酬委員会は、報酬の客観性、透明性及び妥当性を確保するために独立社外取締役、独立社外監査役、代表取締役社長執行役員で構成し、委員長は独立社外取締役が務め、少なくとも年1回以上開催しています。

2023年度の役員報酬は以下のとおりです。 (単位:百万円)

区 分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬等		
			金銭報酬	非金銭報酬等	
取締役(うち社外取締役)	152(15)	101(15)	24	26	13名(3名)
監査役(うち社外監査役)	50(10)	50(10)	−	−	7名(4名)
合 計	202	151	24	26	20名

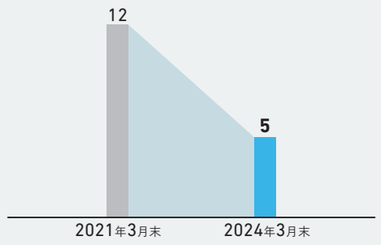
(注) 1. 上記の員数には、2023年度中に退任した取締役5名と監査役3名を含んでおります。
2. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

政策保有株式

当社は、投資以外の目的で政策保有株式として保有する上場株式については、個別に、業務提携、取引の維持、取引強化等、事業活動上の必要性を勘案し、保有する株式数を含め定量的かつ定性的な観点から合理性があると判断した場合に限り、保有することを方針としています。政策保有株式の保有状況については、年に1回以上取締役会で報告し、保有方針に照らして保有意義が消失したと認められる銘柄については、縮減に向けて売却を検討することとしています。

上記の方針に基づき、保有意義が消失したと認められる銘柄については、縮減のため、売却を鋭意進めており、当社では、2023年度までの過去3年間において、7銘柄の株式(総額522百万円)の売却を実施しました。今後も保有意義が消失したと認められる銘柄については、適宜適切なタイミングで積極的に売却していくこととしています。

■政策保有株式(上場株式)の推移 (銘柄数)



コンプライアンス

コンプライアンス委員会

当社は、代表取締役社長執行役員の田村滋朗を委員長に、すべての代表取締役、常勤監査役などで構成するコンプライアンス委員会を組織しています。コンプライアンス委員会は、役職員の職務執行が法令、定款及び社内規則等に適合することを確保するために必要とする事項について検討し、グループ全体で、業務の適正化の維持・向上、コンプライアンス違反の未然防止及びその他法務リスクの回避に努めています。

通報窓口

当社は、役職員等からの法令違反行為に関する相談又は通報を受け付けるため、内部通報制度を設けています。通報を受ける窓口としては、総務部総務課及び監査役を窓口とする社内窓口のほか、外部の弁護士事務所を窓口とする社外窓口を設けており、通報を受けた場合、必要に応じて調査を行い、不正行為が明らかになった場合には、是正措置を行います。

2023年度は、3件の通報がありましたが、いずれも適切に対処しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント委員会

当社は、空港に必要な施設と機能を建設、運営管理していることから、安全な空港運営及び航空会社の運航をサポートする責任を担っています。そのことから、当社の事業リスクの発生により、空港運営及び運航に支障をきたさないよう、リスク管理体制の整備、向上に努めるため、リスクマネジメント委員会を設置し、リスクの把握と適切な管理体制の運用、改善に努めています。同委員会は、年2回開催しており、委員長は代表取締役社長執行役員の田村 滋朗が務めています。

事業等のリスク及び各リスクに対する取り組み

当社に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のとおりです。

①特定の取引先への依存リスク　②国の施策等のリスク　③災害リスク　④自然環境の影響リスク
⑤海外事業のリスク　⑥固定資産の減損のリスク　⑦繰延税金資産の回収可能性に関するリスク

株主・投資家とのコミュニケーション

当社では、株主や投資家の皆さまとの建設的な対話を促進するため、代表取締役社長執行役員が出席する決算説明会を年2回(本決算及び第2四半期決算)実施し、施設見学会(株主向け等)を年1回実施しています。そのほか、機関投資家やアナリスト等の皆さまを対象とするIRミーティングも定期的に実施しています。また、株主通信「AFC Report」は、年2回発行し株主の皆さまに送付しており、これらのIR資料については、適宜、当社ホームページへ掲載しています。

施設見学会の様子

決算説明会資料

AFC Report

財務情報

11年間の主要な連結財務情報

（注）記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示。

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
業績推移												
売上高	百万円	20,971	21,111	20,697	21,662	22,791	24,213	24,855	24,155	23,777	25,516	25,950
【セグメント毎の金額】												
不動産事業	百万円	14,857	15,568	15,311	16,131	16,950	18,116	18,727	18,940	18,845	19,730	19,489
熱供給事業	百万円	3,720	3,192	3,166	3,200	3,208	3,242	3,274	3,379	2,957	3,412	3,461
給排水運営その他事業	百万円	2,393	2,350	2,219	2,330	2,632	2,854	2,853	1,834	1,974	2,373	3,000
営業利益又は損失（△）	百万円	3,498	3,165	2,944	3,825	4,103	4,129	4,186	3,831	3,280	2,503	3,183
【セグメント毎の金額】												
不動産事業	百万円	2,577	2,345	2,021	2,560	2,919	3,105	3,086	2,922	2,862	2,172	2,321
熱供給事業	百万円	634	605	830	1,143	1,034	787	849	1,097	452	225	527
給排水運営その他事業	百万円	286	214	92	122	148	237	250	△188	△33	106	334
経常利益	百万円	3,090	3,164	3,173	3,492	3,726	3,338	3,802	3,617	2,962	2,121	3,175
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失（△）	百万円	1,092	1,505	1,935	2,151	2,219	2,104	2,227	△933	821	1,564	2,020
財政推移												
純資産	百万円	47,998	50,715	51,644	53,415	54,482	55,740	56,333	54,964	55,306	57,368	60,765
総資産	百万円	77,621	84,270	85,214	87,580	87,961	101,384	104,483	100,429	102,468	100,403	110,461
有利子負債	百万円	16,746	22,112	24,003	23,994	23,159	33,703	36,045	34,712	30,756	27,301	32,143
設備投資額	百万円	7,541	1,980	2,973	3,048	4,504	13,611	7,153	2,569	1,899	1,545	3,594
減価償却費	百万円	3,093	3,434	3,551	3,503	3,547	4,033	4,011	4,263	4,135	4,822	4,819
1株当たり情報												
1株当たり純資産（BPS）	円	900.07	951.16	965.69	995.53	1,050.69	1,072.90	1,080.48	1,049.44	1,055.28	1,095.16	1,157.84
1株当たり当期純利益又は損失（△）（EPS）	円	21.15	29.14	37.46	41.63	43.36	42.28	44.72	△18.71	16.45	31.28	40.27
1株当たり配当金	円	12	12	12	13	14	14	14	14	14	14	17
キャッシュ・フロー情報												
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	3,897	3,478	809	3,024	7,147	5,176	6,900	4,758	8,467	2,017	784
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△4,418	△4,771	△2,453	△3,048	△5,383	△13,490	△8,217	△2,704	△449	1,198	△3,831
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	14	4,500	1,731	△137	△2,909	9,524	1,958	△1,907	△5,117	△4,460	5,101
経営指標												
総資産経常利益率（ROA）	%	4.1	3.9	3.7	4.0	4.3	3.5	3.6	3.5	2.9	2.0	3.0
自己資本利益率（ROE）	%	2.3	3.1	3.9	4.2	4.2	3.9	4.1	△1.7	1.5	2.9	3.5
D/Eレシオ	倍	0.360	0.450	0.481	0.466	0.443	0.519	0.669	0.663	0.584	0.498	0.553
EBITDA+回収金	百万円	5,443	5,367	5,176	6,161	6,737	7,501	7,835	7,619	7,464	7,535	7,901
自己資本比率	%	59.9	58.3	58.5	58.7	59.4	52.6	51.5	52.1	51.4	54.5	52.6
株価収益率（PER）	倍	36.03	23.13	13.59	13.52	14.60	13.07	8.98	–	32.94	17.55	15.07
配当性向	%	56.7	41.2	32.0	31.2	32.3	33.1	31.2	–	85.1	44.7	42.2

（注）2020年度株価収益率、配当性向については、親会社株主に帰属する当期純損失を計上しているため記載しておりません。

会社情報／株式情報

会社概要

商　　号　空港施設株式会社（略称AFC）
AIRPORT FACILITIES CO., LTD.

設　　立　1970年2月

代 表 者　代表取締役社長執行役員　田村 滋朗

資 本 金　68億2,610万円

社 員 数　連結124名
単体106名（2024年3月31日現在）

所 在 地　本社　〒144-0041
東京都大田区羽田空港1丁目6番5号 第五綜合ビル
TEL　03-3747-0251（代表）

グループ会社紹介

（2024年3月31日現在）

名　称	主要な事業の内容
東京空港冷暖房株式会社	羽田空港における諸施設への冷暖房の供給事業等
AFCアセットマネジメント株式会社	不動産コンサルティング事業、不動産ファンド事業
AFC商事株式会社	羽田空港における物品販売業
アクアテクノサービス株式会社	羽田空港における給排水・施設の運営管理、不動産管理
株式会社ブルーコーナー	羽田空港における飲食業及び売店業
株式会社エスキューブ	新千歳空港における給排水・施設の運営管理、不動産管理
AIRPORT FACILITIES ASIA PTE. LTD.	セレター空港における航空関連施設の建設、取得及び賃貸事業
AFS PROPERTIES PTE. LTD.	セレター空港におけるフライトシミュレーター等のファイナンス
AFN PROPERTIES LTD.	ラングレー空港における航空関連施設の建設、取得及び賃貸事業

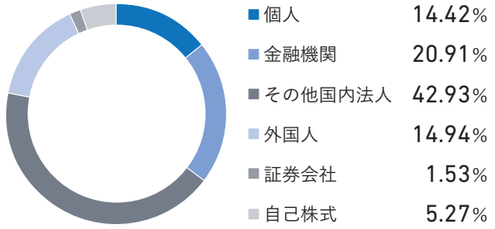
株式情報

（2024年3月31日現在）

証券コード	8864
上場証券取引所	東京証券取引所　プライム市場
発行可能株式総数	124,800,000株
発行済株式の総数	52,979,350株
株主数	17,817名
1単元の株式数	100株

所有者別株式分布状況

（2024年3月31日現在）



大株主（上位10名）

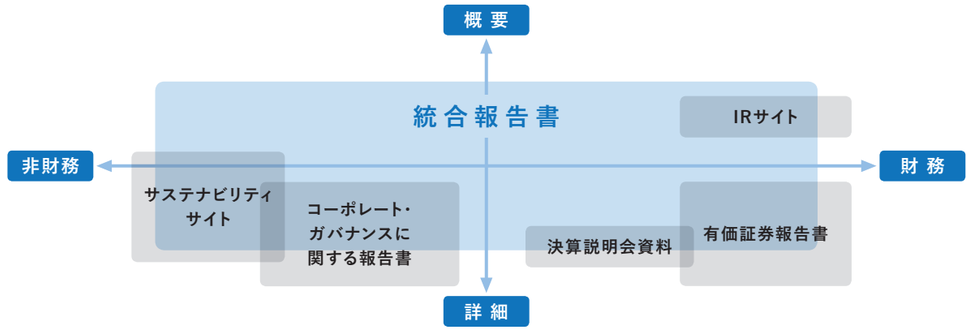
（2024年3月31日現在）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本航空株式会社	10,521	20.96
ANAホールディングス株式会社	10,521	20.96
株式会社日本政策投資銀行	6,920	13.78
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,902	5.78
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE IEDP AIF CLIENTS NON TREATY ACCOUNT	1,600	3.18
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	1,305	2.60
BNYM AS AGT/CLTS TREATY JASDEC	889	1.77
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	825	1.64
J.P. MORGAN SE – LUXEMBOURG BRANCH 381639	568	1.13
京浜急行電鉄株式会社	549	1.09

（注）1. 当社は、自己株式を2,791,683株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

本レポートの位置づけ

他の報告書等との関係を示したイメージは以下のとおりです。



WEBサイトのご案内

本レポートのほか、当社に関する各種情報は以下のとおりです。

コーポレートサイト　https://www.afc.jp/

リクルートサイト　https://recruit.afc.jp/

IRページ
https://www.afc.jp/ir/

サステナビリティページ
https://www.afc.jp/csr/

編集方針

本レポートは、すべてのステークホルダーの皆さまに、経営実績や戦略などの財務情報に加え、環境・社会・ガバナンス等の非財務情報などを幅広くお伝えし、当社グループについて様々な側面からバランス良くご理解いただけるよう編集しています。各種取り組み等の詳細について、コーポレートサイト等からご確認ください。

報告対象期間　2023年4月～2024年3月
（一部2024年4月以降の取り組みも含みます）

報告対象組織　空港施設グループ

将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績に関する将来の予測は、当社が本レポート発行時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績は様々な要因により、この見通しとは異なることがあります。実際の業績などに影響を与えうる重要な要因には、当社の事業領域を取り巻く国内外の経済情勢、当社サービスに対する需要動向、為替・株式市場の動向などがあります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

空港施設株式会社
AIRPORT FACILITIES CO.,LTD.

〒144-0041 東京都大田区羽田空港1丁目6番5号 第五綜合ビル
TEL：03-3747-0251（代表）

https://www.afc.jp