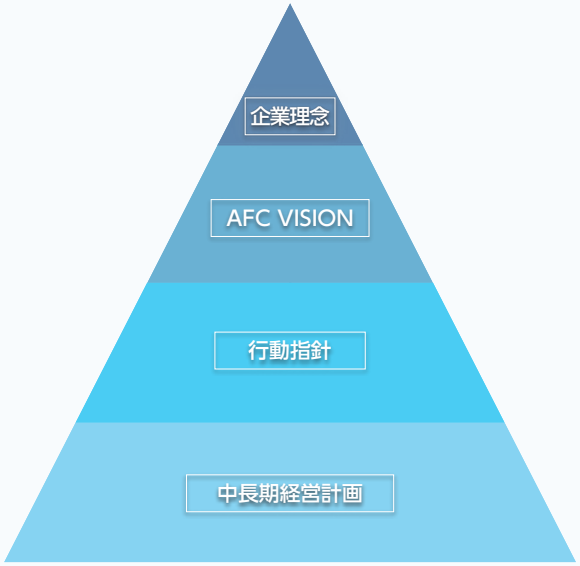
空港施設株式会社
AIRPORT FACILITIES CO.,LTD.

統合報告書 2026



企業理念



企業理念

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

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

❶ お客様と社会からの信用と信頼を大切にします。
❷ 安全・安心にこだわり、追求します。
❸ 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。
❹ 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。
❺ 多様性を尊重し、働きがいのある職場を作ります。
❻ 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。

中長期経営計画

企業理念・AFC VISIONを実現するための経営計画
(期間：FY2022～FY2028)

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。

報告期間

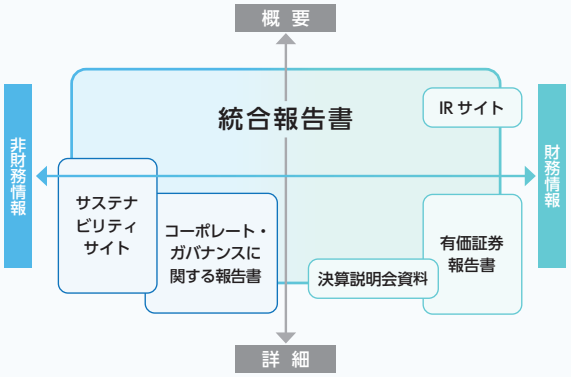
2025年4月～2026年3月
(一部2026年4月以降の取り組みも含みます)

報告対象組織

空港施設グループ

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。



▶目次

イントロダクション
～社会的インフラ企業としての使命～
02 空港施設グループの価値創造のあゆみ
03 事業概要：事業ポートフォリオ
04 At a Glance
05 空港内事業の特色
06 セグメント別詳細：
空港内不動産事業
07 空港内インフラ事業
08 空港外不動産事業
09 その他の事業

企業価値向上に向けて
10 価値創造プロセス
11 トップメッセージ
15 中長期経営計画（見直し2025）
16 中長期経営計画の進捗状況
重点施策／資本施策
20 株主・投資家との対話状況
21 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

空港施設を支える基盤
23 サステナビリティ基本方針
24 マテリアリティ（KPIと進捗状況）
25 環境
27 社会
31 ガバナンス

データ
37 財務状況
38 会社情報／株式情報

▶統合報告書2026のポイント

●イントロダクション

当社事業をより分かりやすく理解いただくため、「空港内事業の特色」や「セグメント別詳細」ページを新たに追加しました。

●企業価値向上に向けて

2026年6月に社長に就任した笹岡より、社会インフラ企業としての成長戦略、資本効率向上への取り組み、サステナビリティ経営の推進について紹介します。

●空港施設を支える基盤

大橋社外取締役に、社外の視点から当社に対する評価や課題、これからのAFC（及び新社長）に期待するところを語っていただきました。

空港施設グループの価値創造のあゆみ

～空港の発展と共に50年～

1980年代～

羽田空港沖合展開事業（第2期工事）を契機に事業を大幅拡大

沖合展開事業に合わせ、整備場地区で培った実績・経験を活かし、新たに「地域冷暖房事業」を開始するとともに「貨物ターミナル事業」に進出。

2010年代～

羽田空港再拡張事業（D滑走路、現・第3旅客ターミナル）供用開始に伴う、施設需要の増加

空港周辺でのホテルや空港勤務者向け寮社宅等の開発にも着手し、空港外へも事業を拡大

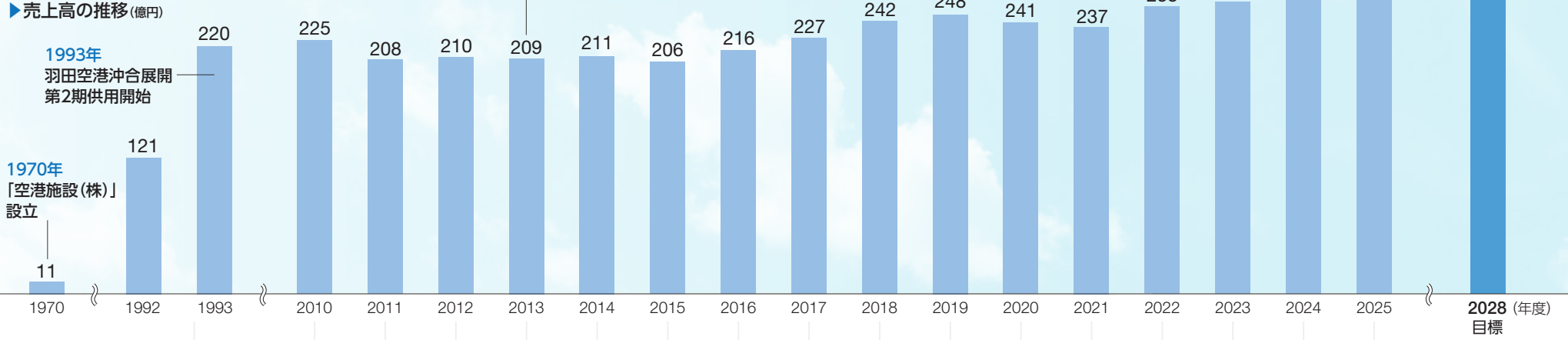
2020年代～

羽田空港国際線発着枠（約3.9万回）拡大に伴う施設需要が増加

既存施設を増築し、機内食工場として賃貸開始。また、旅客需要拡大に伴い、処理能力を高めた新たな航空機汚水処理施設（SDプラント）の供用開始

中長期経営計画
2028年度
売上高目標
400億円

▶売上高の推移（億円）



空港内



- 羽田空港
  貨物ターミナル事業進出
  地域冷暖房事業開始
  共用通信サービス提供開始
- 神戸空港 格納庫
- 北九州空港 トレーニングセンター
- 羽田空港 機内食工場
- 鹿児島空港 小型機用格納庫、物流施設
- 広島ヘリポート 格納庫
- 仙台空港 第三小型機用格納庫
- 新千歳空港 GSE車両用格納庫
- 鹿児島空港 シミュレーター棟
- 羽田空港 機内食工場（アークビル増築部）、航空機汚水処理施設（SDプラント）
- 福岡空港 奈多ヘリポート格納庫
- 羽田空港 テクニカルセンター倉庫棟
- 神戸空港 格納庫増築棟

空港外 ノンアセット



- 東急ステイ蒲田
- スカイレジデンス南蒲田
- りんくう国際物流センター
- スカイレジデンス大森東
- スカイレジデンス大鳥居
- ホテルJALシティ羽田東京ウエストウイング
- スカイレジデンス川崎大師
- 羽田イノベーションシティ（HICity）へ事業参画
- 販売用不動産取得（1棟目）
- 販売用不動産売却（1棟目）
- 不動産私募ファンド（第1号）

海外



- シンガポール・セレター空港
  エンジン整備工場・パイロット訓練施設
- カナダ・ラングレー空港 整備用格納庫

事業概要：事業ポートフォリオ

空港内

空港内不動産事業

主要事業
- 空港内の不動産賃貸

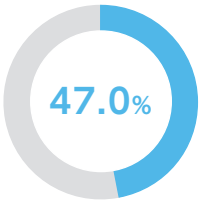
不動産賃貸

羽田空港を中心に航空会社をはじめ空港関連会社に対し、航空機の運航や空港に必要な施設を提供しています。当社グループの中核事業として、航空・空港の機能を支える重要な役割を担っています。

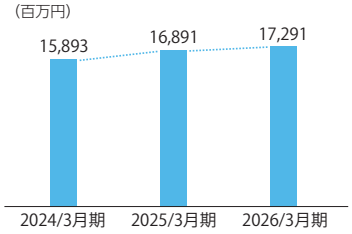
SDプラント・洗機施設

全国8空港における航空機の汚水処理施設や、羽田空港における大型航空機の洗機施設を運営しています。航空機の運航を支えるとともに、環境保全にも貢献する当社特有の事業です。

売上構成比



売上高



空港内インフラ事業

主要事業
- 地域冷暖房の供給
- 給排水運営
- 共用通信

熱供給

羽田空港内の主要施設へ冷熱・温熱を供給しています。エネルギーインフラとして、空港運営を支える重要な役割を担っています。

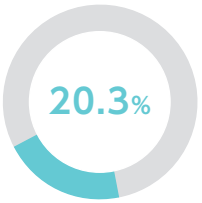
給排水

羽田空港・新千歳空港内における上下水道施設の運営管理を行っています。公共性の高い上下水道インフラとして、空港運営を支える重要な役割を担っています。

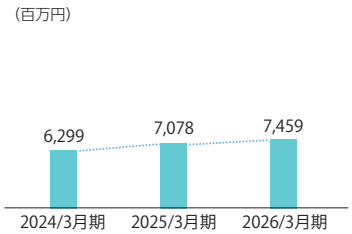
共用通信

羽田空港内において、電話サービスや専用線サービスを提供しています。航空・空港関連企業の事業活動を支える通信インフラとして、空港運営を支える重要な役割を担っています。

売上構成比



売上高



空港外・海外・その他

空港外不動産事業

主要事業
- 空港外の不動産賃貸
- ノンアセット事業

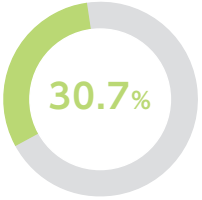
不動産賃貸

空港周辺において、航空・空港関連会社向けの社宅やホテル、物流施設などを展開するとともに、都市部ではオフィスビルなどの賃貸事業を展開しています。空港内不動産事業で培ったノウハウを活かし、事業を展開しています。

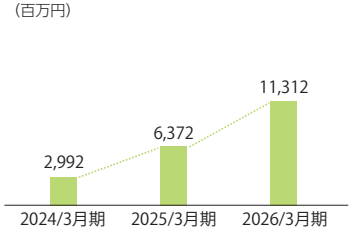
ノンアセット

不動産の取得・価値向上・売却を通じて収益を獲得しています。収益源の多様化と資本効率の向上を図る成長事業として取り組んでいます。

売上構成比



売上高



その他の事業

主要事業
- 海外事業
- 太陽光発電

海外・ファイナンス

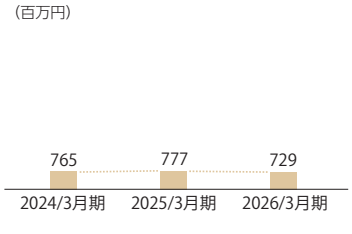
海外2空港（シンガポール セレター空港、カナダ ラングレー空港）において、パイロット訓練施設やエンジン整備工場、ヘリコプター整備施設を提供しています。

太陽光発電

空港内外および海外において、施設屋上を活用した太陽光発電設備を設置。
環境に配慮した建物づくりで持続可能な社会に貢献しています。

売上構成比

売上高



At a Glance

創業年
1970年
創業56年を迎えました。「空港内外で価値を創造するオンリーワンの存在」を目指し、取り組んでいます。

連結従業員数
131人
連結子会社6社、計131名（2026年3月31日現在）で事業を行っています。

売上高
367億円
中長期経営計画2028年度数値目標「400億円」を目指し、取り組んでいます。

国内
12空港
羽田、関空、中部、伊丹、新千歳、仙台、福岡など国内12空港の他、海外2空港にも施設を展開しています。

有給休暇取得率
80.0%
「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。

当期純利益
34億円
中長期経営計画2028年度数値目標「38億円」を目指し、取り組んでいます。

全国
約60施設
格納庫、乗員訓練施設、機内食工場など、専門性の高い不動産賃貸を行っています。

女性管理職比率
9%
2028年度末までに、女性管理職比率「10%」を目指しています。

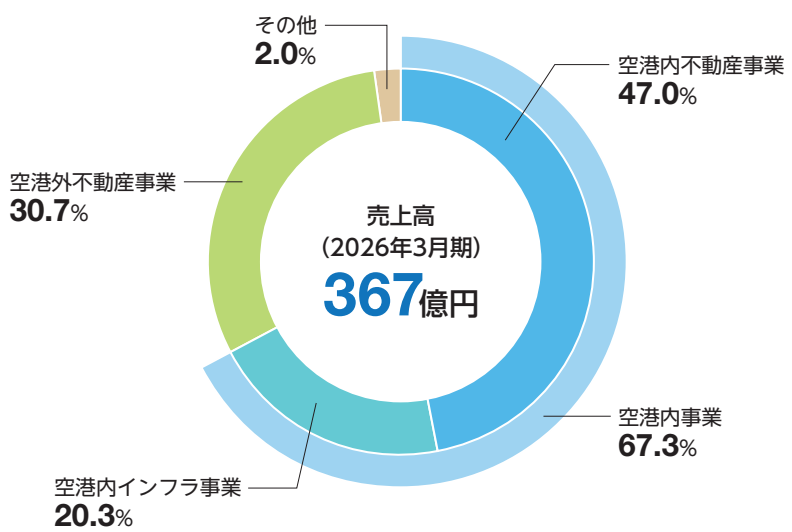
ROE
5.7%
中長期経営計画2028年度数値目標「6.0%」を目指し、取り組んでいます。

羽田空港
約30施設
「国内航空貨物ターミナル」をはじめ、当社保有施設の大半を羽田空港内に有し、不動産賃貸を行っています。

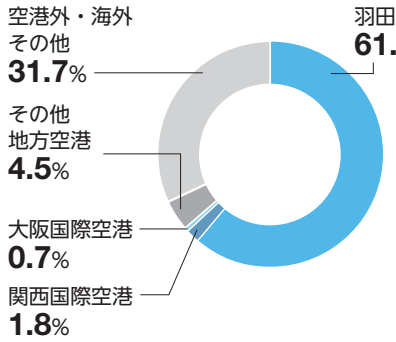
くるみん取得
男性従業員の育休取得率85%（直近3年間）が評価され、くるみん認定を受けました。

自己資本比率
54.9%
持続的な株主還元の実施等により、自己資本比率の引き下げにも取り組んでいます。

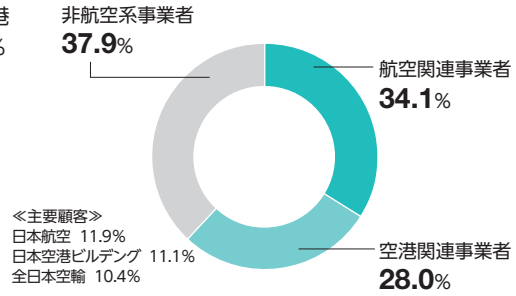
●セグメント別売上高構成比（2026年3月期）



●地域別売上高構成比（2026年3月期）



●主要顧客売上比率（2026年3月期）



空港内事業の特色

空港を支える専門不動産・インフラ事業により、長期安定的な収益基盤を構築

- 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、**不動産賃貸**および**インフラ機能（熱供給等）**の提供
- 航空機の運航に不可欠な施設、機能を担う**高い公共性**を有する事業
- 高い専門性や許認可を有し、**参入障壁が高く、長期安定的な収益基盤**を有するビジネスモデル

事業の柱

専門性の高い不動産賃貸

- 格納庫
- 貨物ターミナル
- 機内食工場
- 乗員訓練施設

空港インフラ供給

- 熱供給
- 給排水
- 共用通信

空港を中心とした不動産賃貸、インフラ供給が主であることから
航空旅客需要の影響を受けにくく、長期安定的な収益基盤を形成



空港＝国有地

羽田空港：旅客数・面積ともに国内最大を誇る空港／公募制度のもと、専門的な知見や運営体制が求められる事業環境

収益特性のポイント

1 公共性・専門性が高い

航空機の運航を支える施設・インフラを提供。高い専門性や許認可を有し、参入障壁が高く、長期安定的な収益基盤を有する。長年の経験・運営体制が強み。

2 旅客需要に左右されにくい

不動産賃貸は固定賃料が中心であり、旅客需要の変動の影響を受けにくい安定した収益構造となっている。

3 給排水は一部変動

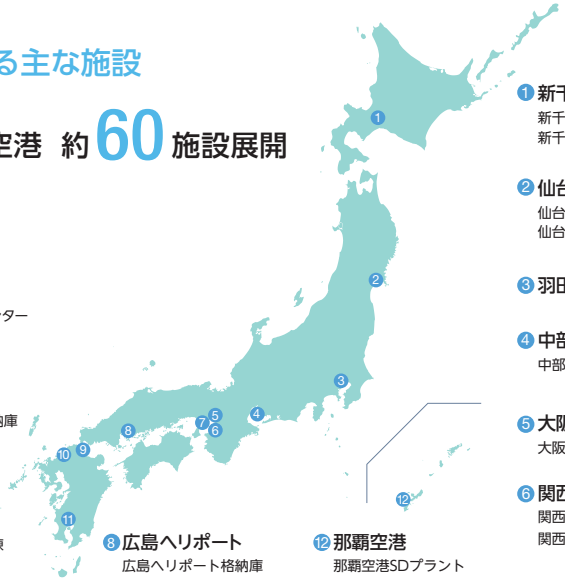
空港内の水使用量は、旅客ターミナルやホテルの利用状況に応じて変動するものの、売上高に占める割合は全体の10%程度と限定的であり、業績影響は小さい。

セグメント別詳細

空港内不動産事業

国内空港における主な施設

全国主要 12 空港 約 60 施設展開



❶ 新千歳空港
新千歳空港SDプラント
新千歳空港GSE車両用格納庫

❷ 仙台空港
仙台空港第三小型機用格納庫
仙台空港SDプラント

❸ 羽田空港

❹ 中部国際空港
中部国際空港SDプラント

❺ 大阪国際空港
大阪国際空港SDプラント

❻ 関西国際空港
関西国際空港SDプラント
関西国際空港大型機用格納庫

❼ 神戸空港
神戸空港格納庫

❽ 広島ヘリポート
広島ヘリポート格納庫

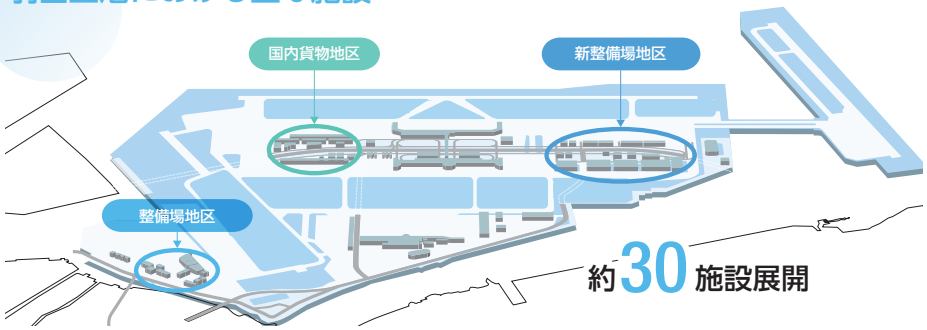
❾ 北九州空港
北九州空港トレーニングセンター
北九州空港格納庫

❿ 福岡空港
福岡空港SDプラント
福岡空港奈多ヘリポート格納庫

⓫ 鹿児島空港
鹿児島空港第一格納庫
鹿児島空港第二格納庫
鹿児島空港シミュレーター棟

⓬ 那覇空港
那覇空港SDプラント

羽田空港における主な施設



事業の特色・強み

▶ 専門性×安定収益 ◀

❶ 空港特有の制約・用途に対応する専門性の高い不動産賃貸

❷ 固定賃料中心のため、旅客需要が影響しにくい

▶全国で格納庫を提供

立地条件が限定的で、技術的な制約が多い特殊な環境下で、顧客のニーズに合わせた航空機用格納庫を提供しています。


西側格納庫

▶空で活躍する人財の育成をサポート

パイロットや客室乗務員の訓練施設を提供し、空を支える人財の育成を支援しています。


北九州空港トレーニングセンター

▶空港に不可欠な施設を提供

羽田空港の国内航空貨物を支えるオフィスと訓練・整備施設等を集約した多目的総合ビル、格納庫、整備工場など多様な施設を保有し、航空会社等へ提供しています。


第1・第2テクニカルセンター


エンジンメンテナンスビル

▶航空機汚水処理施設（SDプラント）

航空機汚水処理施設（SDプラント）は、特殊な薬剤を含む航空機の汚水を処理する当社独自の施設で、40年以上にわたり、各航空会社に提供しています。

国内8空港に展開
- 新千歳空港
- 仙台空港
- 羽田空港
- 中部国際空港
- 大阪国際空港
- 関西国際空港
- 福岡空港
- 那覇空港


羽田空港SDプラント

▶大型航空機洗機施設

大型航空機洗機施設は航空機の腐食防止、燃費効率、美観の維持向上等を目的として、機体の汚れを洗い落とす施設です。洗機後の排水には油脂や汚泥、重金属等が含まれるため、洗機施設で放水可能な基準まで処理を行っています。


大型航空機洗機施設

POINT 羽田空港の国内航空貨物を支える

当社は、空港法に基づく「指定空港機能施設事業者」として、羽田空港の国内航空貨物ターミナル地区全体の建設・管理・運営を行っています。貨物上屋など航空貨物輸送に必要な施設を整備・提供し、航空会社や物流事業者の円滑な貨物取扱いを支援しています。物流インフラを担う企業として、貨物の受け渡しの効率化や環境に配慮した地区整備を進め、日本の航空物流を支える重要な役割を果たしています。


羽田空港国内航空貨物ターミナル

セグメント別詳細

空港内インフラ事業

熱供給

▶環境に配慮しながら、エネルギー供給を支える

羽田空港内のターミナルビル等の冷暖房や、航空機整備施設等の運営に必要な冷熱・温熱を供給しています。また、本事業はエネルギーの集中供給により、空港内の限られたスペースの有効活用と環境負荷低減に貢献しています。



ボイラー

給排水

▶上下水道の安定供給を支える

羽田空港内のターミナルビルや航空関連施設に対し、給排水施設の管理・運営事業を行っています。本事業は国の公募により事業者が選定される公共性の高い事業であり、当社はこれまで培ってきた技術力と運営実績を活かし、安定的な給排水サービスを提供しています。



給排水施設

共用通信

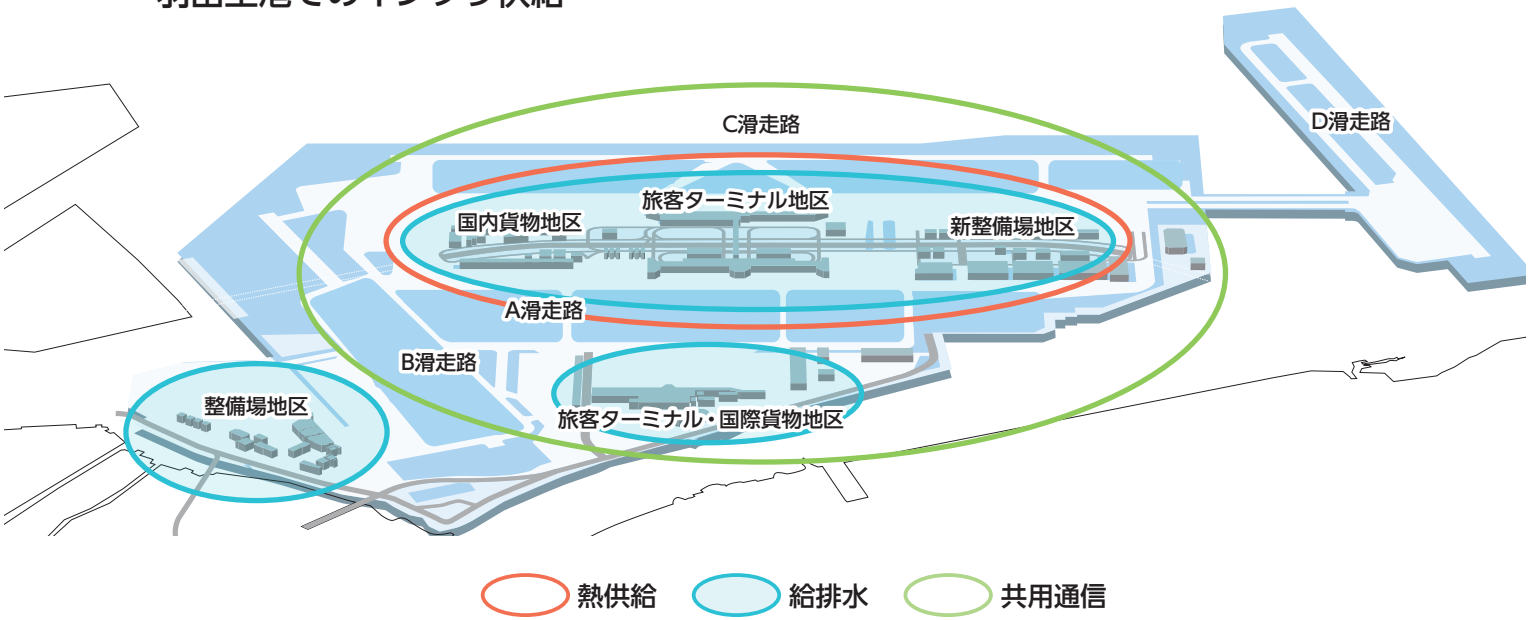
▶コミュニケーションを支える

羽田空港内の各施設を結ぶ通信インフラとして、電話サービスや専用線サービスを提供しています。加入者間の無料内線通話や高品質な通信ネットワークを通じて、空港運営を支えています。



共用通信サーバー

羽田空港でのインフラ供給



事業の特色・強み

▶公共性×専門性×安定供給◀

1. 専門性の高いインフラを安定供給し、空港内不動産とともに、長期安定的な事業基盤を形成
2. 給排水は、旅客需要の影響が一定程度あるものの、売上構成は約10%で業績影響は限定的

セグメント別詳細

空港外不動産事業

不動産賃貸（長期賃貸）

▶空港の発展に伴う「働く・泊まる・運ぶ」需要に対応

空港近辺▶空港勤務者向け寮・社宅／ホテル／物流施設等

都心・その他▶オフィスビル／学生寮／店舗等

関東



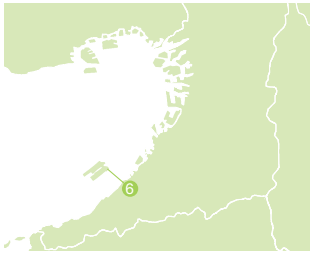
❶ **東京都中央区**
- 共同ビル（室町1丁目）
- 共同ビル（室町4丁目）

❷ **東京都大田区**　❸ **神奈川県川崎市**
- 東急ステイ蒲田
- ホテルJALシティ羽田 東京 ウエスト ウイング
- スカイレジデンス（南蒲田、大森東、大鳥居、川崎大師）
- The Blue 8　• メゾン（大鳥居、羽田）• HANEDA INNOVATION CITY（駐車場）

❹ **埼玉県越谷市**
- ALPINE越谷

❺ **神奈川県横浜市**
- 金沢八景国際コミュニティプラザ

関西



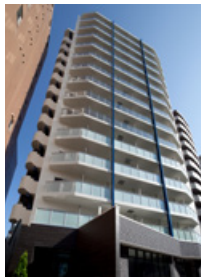
❻ **大阪府泉佐野市**
- りんくう国際物流センター



❻りんくう国際物流センター



❷スカイレジデンス南蒲田



❷スカイレジデンス大森東



❷スカイレジデンス大鳥居



❷HANEDA INNOVATION CITY
画像提供：羽田みらい開発株式会社



❷ホテルJALシティ羽田東京ウエストウイング

ノンアセット事業（回転型事業）

▶2022年専門子会社を設立

ビジネスモデル

- 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
- 物件取得後、バリューアップ施策を実施した後、2～3年後に売却し、販売用不動産売却益を獲得
- 従来から賃貸事業主体の当社において、成長性・資本効率性を補完する事業としての位置づけ
- 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



➡事業開始後4年間で11棟取得、4棟売却

2026年3月期には、当社グループ初の不動産私募ファンドに関する取り組みを実施。出口戦略の選択肢を拡大し、収益源の多様化と資本効率の向上に貢献

事業の特色・強み

▶ 長期賃貸×ノンアセット ◀

❶ 空港内事業で培ったノウハウを活かし、空港外の事業領域を拡大

❷ ノンアセット事業（回転型事業）への取り組みにより、安定収益と成長性・資本効率を両立

セグメント別詳細

その他の事業

海外・ファイナンス

▶海外でも航空業界向け施設・資金を提供

神戸空港での格納庫の提供を機に海外へ進出。
現在、シンガポールとカナダで施設を提供し、世界の航空を支えています。

シンガポール



エアバス・アジア・トレーニング・センター


エンジン整備工場



グループ会社：
●AIRPORT FACILITIES ASIA PTE. LTD.　●AFS PROPERTIES PTE. LTD.

カナダ


ラングレー空港ヘリコプター整備用格納庫





グループ会社：●AFN PROPERTIES LTD.

▶ファイナンスで航空をサポート

シミュレーターへのファイナンスに続き、エンジンリース事業者へのファイナンスも実行。航空分野でファイナンスを実施し、資金の面から事業を支えています。


フライトシミュレーター


航空機エンジン

太陽光発電事業

▶太陽光発電で環境に優しく

主に建物の屋上に太陽光発電設備を設置。環境に配慮した建物づくりで持続可能な社会に貢献しています。


羽田空港
国内貨物ターミナル（屋上）


鹿児島空港 第一・第二
格納庫及び倉庫（屋上）


TRC物流ビルB棟屋根
ソーラー発電所


シンガポール・セレター空港
エンジン整備工場（屋上）


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


シンガポール セレター空港
パイロット訓練施設（屋上）


神戸空港格納庫増築棟（屋根）

年間発電量
計4,500千kWh以上
※約1,100世帯分（1世帯当たり4,000kWh／年で計算）

事業の特色・強み

▶ 顧客基盤×自社施設の活用 ◀

❶ **海外・ファイナンス事業**
国内空港で培った専門性と顧客基盤を起点に、事業領域を拡大

❷ **太陽光発電事業**
主に自社施設の屋上などを有効活用した、環境価値の創出と持続可能な社会への貢献

価値創造プロセス

企業理念

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

空港内外で価値を創造するオンリーワンの存在へ

社会からの要請（マテリアリティ）

- 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
- 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	1,120億円
自己資本比率	54.9%

人的資本

- 人財の多様性
- 人財開発・育成

社員数	131人
資格保有者数	310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 4,527千kWh

中長期経営計画

▶P.15

空港内不動産事業

- 空港内の不動産賃貸等

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

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

その他の事業

- 海外・ファイナンス
- 太陽光発電

マテリアリティ

▶P.24

事業を支えるコーポレート・ガバナンス

▶P.31

アウトプット

2028年度目標

売上高	400億円
当期純利益	38億円
ROE	6.0%

マテリアリティへの取り組み

- 環境 ▶P.25
- 社会 ▶P.27
- ガバナンス ▶P.31

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
- 快適で安心・安全な空港機能施設・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

トップメッセージ

「強固な安定性」を礎に、「次なる飛翔」へ。

空港を起点とした
社会インフラ企業として、
社会的・経済的価値の共創に挑む。



代表取締役社長執行役員
笹岡　修

トップメッセージ

時代の変化を捉え、空港インフラの使命を次代へ

この度の社長就任にあたり、公共性の高い事業を担う企業として、先人たちが築いてきた実績とステークホルダーの皆さまから寄せられた信頼を受け継ぐことに、大きな責任と使命を感じています。私は1997年に入社して以来、空港内外の不動産事業を担当する事業系部門で、さまざまな不動産の開発や契約など、現場での業務に長く携わってきました。2021年に経営企画部門へ異動してからは、2025年5月の同計画の見直しを含め、中長期経営計画の策定を担当してきました。事業部門と経営管理部門の双方で得た経験と、現場で培ってきた感覚を経営に活かし、新たな価値を創造し、持続的な成長につなげてまいります。

当社グループは、1970年の創業以来、半世紀以上にわたり施設賃貸やインフラ提供を通じて航空輸送や空港運営を支え、航空産業の発展と共に歩んでまいりました。また、近年は空港外でも不動産事業の拡大に取り組んでいます。これもひとえに、当社グループを支えてくださっている株主、お客様、お取引先をはじめとするステークホルダーの皆さま、そしてグループの役職員のおかげと考えており、心より感謝申し上げます。

50年を超える歴史のなかで、経営環境・事業環境は変化してきました。それはコロナ禍を経験し、人手不足や物価高など、不確実性の高まっている現在も同様です。そのような中で、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるため、当社事業の根幹にある「航空の未来に貢献する」「魅力ある街づくりに貢献する」という企業理念を軸に据えながら、空港、航空を起点にした社会インフラ企業として、既存の枠にとらわれない新しい成長にも挑戦し、経済価値と社会価値を両立する企業を目指します。

中長期経営計画の達成に向けた着実な進展

2026年3月期は中長期経営計画の見直し後の一年目になりますが、事業戦略の着実な進展により、既存事業の収益力向上とノンアセット事業の成果が表れ、売上高367億円（前期比18.2%増）、営業利益67億円（同50.3%増）と、過去最高となりました。これに伴い、期末配当も前期より12円増配の24円とし、年間配当は1株当たり42円と、3期連続の増配を実現しました。

空港内の事業については、賃貸施設等の収益力を点検し課題があるものについては見直しを図り、収益の改善・向上に向けた取り組みを行い、一定の成果が出てきています。また空港外の事業については、利益成長と資本効率の向上を目的とした回転型事業が順調に進展しました。

具体的には、中長期経営計画の重点施策Ⅰ「羽田空港内事業の更なる強化」では、国が防災対策として進める羽田空港一丁目の嵩上げ事業に伴い、同地区の一部機能を羽田空港三丁目（新整備場地区）にある既存施設へ移転する取り組みを進めています。これは、お客様の安定的な事業継続を図るとともに、当社の収益強化や資本効率の向上に資する取り組みとなります。

現在は、羽田空港三丁目にあるユーティリティセンタービルやメンテナンスセンターアネックスなどで、入居対応工事や駐車場整備に関する検討を進めるなど、お客様の移転に向けた準備を着実に進めています。より良い環境をお客様に提供するためのバリューアップや移転の前提となる駐車場整備も順調に進み、受入れに向けた準備は整いつつあります。引き続き、2026年度下期に集中するテナント移転を円滑に進めてまいります。

また重点施策Ⅱ「ノンアセット事業の拡大」では、回転型事業や不動産私募ファンドの取り組みが順調に進展しています。回転型事業では取得物件のバリューアップ施策後、2～3年での売却を見込んでいますが、2026年3月期は2棟を取得し、3棟を売却しました。なお売却のうち1棟は、賃貸オフィスビル「五風来館」を対象とした当社グループ初となるプロ投資家向け不動産私募ファンドに取り組みました。物件の取得競争は厳しい状況にありますが、冷静に価値を生み出す案件を見極めてまいります。

当社が手掛ける不動産事業は、空港内と空港外という2つの領域からなりますが、ご利用されるお客様に快適に使っていただくという点ではどちらも共通しております。双方の事業で培った知見を、それぞれに還元することで、両事業の質を高めていくことを目指しています。また当社の基盤である空港内不動産事業は、長期賃貸を基本とする安定したビジネスモデルです。この健全な財務基盤を梃子に、空港外で回転型事業やファンド事業などのノンアセットビジネスも拡大します。そして長期・短期の収益スパンを持つ2つの事業にバ

トップメッセージ

ランスよく取り組むことで、成長性と効率性を備えた、リスクに強いポートフォリオを構築してまいります。

市場からの期待に応える資本政策の推進

資本政策では、PBR改善や資本効率向上を意識し、中長期的な企業価値の向上を目指しています。2025年5月の中長期経営計画見直しに伴い、有利子負債調達の有効活用を含むキャッシュ・アロケーション方針の発表や、配当方針の見直し（連結配当性向60%またはDOE3.0%のいずれか高い方を目安に配当を実施）、自己株式取得による株主還元の大幅拡充などに取り組んでおります。株主還元の拡充につきましては、当社の安定的な事業特性を資本政策に反映させていく観点から行った見直しです。今後も成長投資を犠牲にすることなく、投資と配当の適切なバランスを重視してまいります。

また中長期経営計画の見直しのタイミングで、市場区分をプライム市場からスタンダード市場へ変更しております。これは、上場維持基準に安定的に適合しつつ、配当に加えて、自己株式の取得についても機動的に実施していく考えからです。また、限られた経営資源、特に人的資本をより事業そのものの推進に振り向けることが出来るといったメリットを考慮し、中長期的な企業価値向上を重視した判断です。

2026年3月期はPBRが0.5倍から0.76倍に、ROEも4.3%から5.7%まで上昇しました。当社の株主資本コストは5.5－6.5%程度の水準と認識しておりますが、足元のROEはようやくその入り口に立った段階であり、資本効率をさらに引き上げることで、ROEの更なる向上とPBR1倍超を目指してまいります。

事業成長と社会課題の解決を両立するサステナブル経営

頻発する自然災害や温暖化などの地球環境の変化のなかで、当社には空港という社会インフラを支えていくという使命があります。当社が提供する熱供給、給排水、通信といったインフラサービスは、いずれも公共性の高い事業であり、安全・安心の確保、環境負荷の低減といった施策は、サステナブルな社会に向けた責任を果たす取り組みでもあります。また、それは事業そのものの信頼や競争力に繋がる重要なテーマでもあり、中長期経営計画で掲げる重点施策Ⅲ「事業領域拡大・成長投資の実行」にも関連しています。お客様の課題解決と、環境やBCPの側面からの価値提供を、ワンセットとして事業を展開していきます。社会インフラを支える企業としての責任を果たしながら、これまでに培ってきた知見や技術を活かし、新たな事業機会の創出にもつなげていきたいと考えています。

そのような中で2026年3月期は、貨物地区にある上屋の屋根へ太陽光発電設備の増設や蓄電池の導入のほか、純水素型燃料電池プロジェクトへの参画などを進めました。これらの取り組みは、脱炭素への対応に加え、災害時におけるレジリエンス向上やエネルギーの安定供給にも寄与します。

また、通信インフラの強化やBCP対策の充実も進めており、災害時や非常時にもインターネット接続が可能で、必要な業務やコミュニケーションが取れる「Starlink Business」のサービス提供も開始しました。



今後も、環境をはじめとするサステナビリティと事業成長を両立させ、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、将来にわたる事業基盤の強化につなげてまいります。

多様な人財の成長と活躍を支える組織づくり

企業の持続的な成長や価値を支える源泉は、人財であると考えています。企業は社員一人ひとりによって形づくられ、支えられています。どれだけ優れた事業戦略や設備があっても、それを実行する人財と組織がなければ、成果や成長にはつながりません。そのため、人的資本への投資を極めて重要な経営課題として位置づけています。各自のスキルを上げ、活き活きと働ける環境整備をすることで、自ら考え行動する人財の育成に努めています。

トップメッセージ

具体的な人財育成の取り組みでは、階層別研修や資格取得支援などを通して、社員一人ひとりのスキル向上や成長を後押ししています。スキルという観点からは、業務に関連するDXに関するリテラシーの向上も非常に重要な分野だと考えています。また、健康経営やワークライフバランスの推進、多様な働き方への対応にも力を入れており、在宅勤務制度やフレックスタイム制度を導入し、社員が自身の状況に応じて柔軟に働ける環境づくりを進めています。その他にも仕事と子育ての両立支援にも積極的に取り組み、男性社員の育児休業取得率の高さ等が評価され、2026年2月には、厚生労働大臣より「くるみん認定」を受けました。

さらに、空港を支えるインフラ企業として、事業継続性の観点から空港BCPとの整合を図りながら、当社BCPの策定・定期的な見直し及び、訓練の実施を通じて、災害等の有事にも事業を継続できる人材育成と体制強化に努めています。

これらの取り組みを通し、今後も社員一人ひとりが最大限に能力を発揮できる環境を整えていきます。そして空港と不動産のプロフェッショナルとして、多様な人財が活躍できる組織づくりを進めながら、事業の継続性を高めることで、持続的な企業価値向上の土台を築いていきます。



持続的な成長を支えるガバナンスの強化

成長に向けた取り組みを加速し、持続的な企業価値の向上に取り組むうえで、コーポレート・ガバナンスの充実も極めて重要と認識しています。取締役会の独立性、客観性、透明性を高め、また株主・投資家との対話を通じ信頼される企業を目指しています。

役員候補者の選定にあたっては、独立社外取締役を委員長とする指名委員会の答申を踏まえて決定するほか、ステークホルダー出身の候補者については、指名委員会において面接を実施し、ステークホルダー出身者に求める選任基準として定めた要求事項および禁止事項を説明するとともに、誓約書の提出を求めるなど、取締役会の独立性・客観性・透明性の確保に努めています。

さらに、当社取締役会が有効に機能しているかどうか、取締役会実効性評価を継続的に実施し、その結果を踏まえた対応を適時行っており、その概要はCG報告書において開示しています。現状は、審議時間も十分で、活発なコミュニケーションが図られているとの概ね良好な評価ですが、今後も事業戦略、事業の成長を支える基盤となるガバナンスについては、継続して点検・改善し、強固なものとしてまいります。

また、株主・投資家の皆さまとの対話を重視し、決算説明会や施設見学会、投資家・アナリストとのIRミーティングを実施しています。加えて株主通信（AFC REPORT）等の発行やウェブサイトでの情報発信により、積極的なIR活動にも取り組んでいます。

ステークホルダーの皆さまへ

当社は創業以来、空港を支えるという役割を果たし、重要な社会インフラを支える企業として、安全・安心な信頼性の高い施設・サービスの提供を通じ、日本の航空産業の発展とともに歩んでまいりました。これもひとえに、多くのステークホルダーの皆さまからのご支援とご理解があってのものです。

当社を取り巻く環境は時代とともに大きく変化していますが、空港インフラを支える企業としての使命はこれからも変わることはなく、その役割はますます広がっていくものと考えています。「強固な安定性」を礎としながらも、変化と成長の機会を確実に捉え、新たな価値創造に挑戦し続けてまいります。

今後も、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を大切にしながら、空港と社会の発展に貢献するとともに、「空港内外で価値を創造するオンリーワンの存在」を目指してまいります。

引き続き、当社へのご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。

中長期経営計画（見直し2025）

中長期経営計画見直しについて

当社は事業環境の変化を踏まえ、事業戦略を改めて精査するとともに、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、2025年5月に中長期経営計画を見直しました。事業戦略と資本政策の両輪を着実に推進することで、各事業の収益力を向上させ、経営基盤の強化により持続的な成長を続け、次のステージに向けた収益基盤の構築を目指してまいります。

● 中長期経営計画見直し・骨子

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	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

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	資本施策Ⅱ	資本施策Ⅲ	資本施策Ⅳ
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）	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）	上場市場の見直し・株主優待制度の廃止	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 400 億円　当期純利益 38 億円　ROE 6.0 %

中長期経営計画の進捗状況（重点施策）

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

重点施策のテーマ	取り組み状況・進捗
❶ 羽田空港一丁目地区再編計画	▶航空機関連施設等関係者と再編協議中
❷ 羽田空港一丁目機能の新整備場地区への移転	▶移転集約先のうち1棟はほぼ満床。2026年度下期の移転本格化に向け対応を強化
❸ 国内貨物地区 施設複層化	▶ほぼ満床稼働につき施設増強を継続検討中
❹ 国内貨物地区 デジタル･スマート化（保安強化と構内交通の安全促進）	▶ゲート更新につき基礎調査を終え、2026年度の段階的着工に向け取り組みを加速
❺ 共用通信事業サービス強化	▶スターリンクサービス提供開始（2026年6月）
❻ コンストラクション･マネジメント事業	▶解体・新規建設を控える一丁目地区事業者へ提案。受注獲得を目指し取り組み中

具体的な取り組み

●羽田空港一丁目プロジェクトが着実に進展

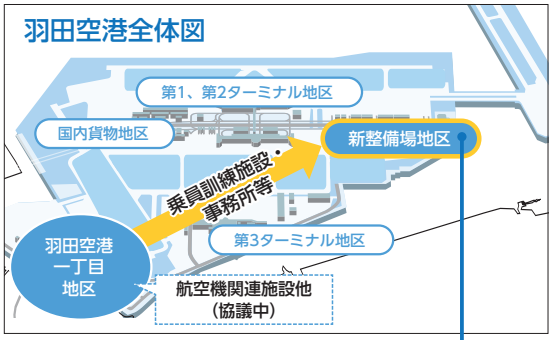
取り組み状況

- ●新整備場地区への移転本格化に向け、入居対応工事に着手
- ●新整備場地区で課題となっていた駐車場不足については、近隣の当社施設敷地を有効活用することで課題に対応
- ●一部の早期移転テナントの移転は完了し、運航訓練会社のメンテナンスセンターアネックス入居が決定

➡2026年度中にメンテナンスセンターアネックスはほぼ満床へ

今後の対応

- ●羽田空港一丁目地区の主要施設は2026年度営業終了
- ●新整備場地区への移転本格化に向け、事務所テナントのユーティリティセンタービル移転誘致を継続



新整備場地区の移転集約先



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

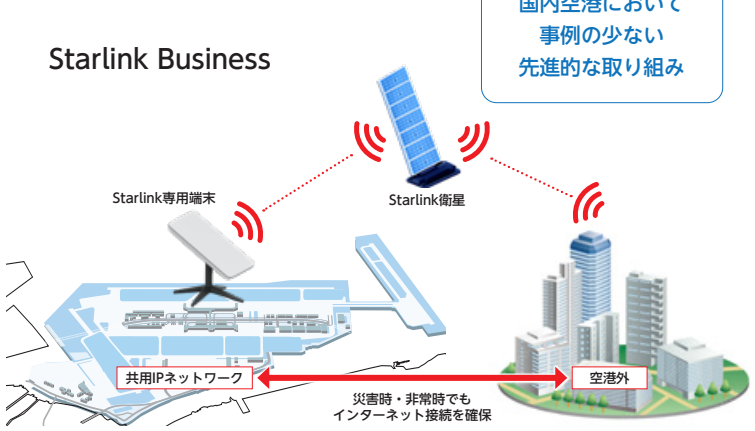
羽田空港一丁目プロジェクトとは？

羽田空港一丁目地区における防災対策（嵩上げ）の実施に伴い、既存施設を再編するもの。一丁目地区の機能の一部は新整備場地区の既存施設へ移転集約を行う

●「Starlink Business」サービス提供開始

- ●地上インフラの影響を受けにくい低軌道衛星を活用した通信サービスである「Starlink Business」を設置
- ●災害時、非常時においてもインターネット接続を確保することにより、事業継続性（BCP）の向上に貢献
- ●2026年6月1日サービス提供開始

POINT
国内空港において事例の少ない先進的な取り組み



※共用IPネットワーク：「インターネット環境」「無線LAN」「有線LAN」の一括提供サービス

中長期経営計画の進捗状況（重点施策）

重点施策Ⅱ ●ノンアセット事業の拡大

空港外における新たな事業領域として、2022年度より事業を開始し、収益源の多様化と資本効率の向上に貢献

重点施策のテーマ	取り組み状況・進捗
❶ 当社B/Sでの販売用不動産の取得･売却の推進 ❷ 不動産私募ファンドに関する取り組み	▶2026年3月期は売却3棟、取得2棟実施。2027年3月期は前期を上回る取得・売却棟数を計画 ▶1号案件を実行（2026年3月）により、出口戦略の選択肢を広げる取り組みが進展

具体的な取り組み

●当社B/Sでの販売用不動産の取得・売却の推進状況

（単位：百万円）

	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
取得	1棟	4棟	4棟	**2棟**
累計	1棟	5棟	9棟	**11棟**
売却	—	—	1棟	**3棟**
累計	—	—	1棟	**4棟**
期末保有数	1棟	5棟	8棟	**7棟**
販売用不動産残高	2,988	10,382	16,248	**15,680**
(参考)				
空港外不動産事業営業利益※	N/A	1,173	1,476	2,929

※長期賃貸用物件を含む

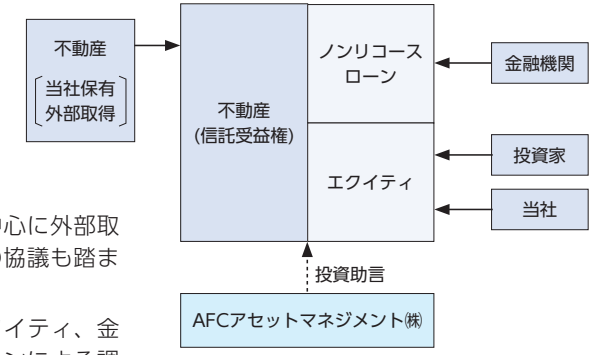
POINT

- ノンアセット事業の柱として、当社B/Sでの回転型事業を推進
- 2025年度においては新たに2棟取得、3棟売却(うち1棟は私募ファンドに組入れ)
- これまでに累計11棟取得、4棟売却

●不動産私募ファンドに関する取り組み（1号案件）

◆ビジネスモデル

- 当社100%出資の子会社であるAFCアセットマネジメント㈱が、プロ投資家を対象とした不動産私募ファンドに関する取り組み（助言・媒介等）を実施
- 取得物件は、当社保有物件を中心に外部取得物件も検討。投資家候補との協議も踏まえ、物件を選定
- 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㈱の投資助言等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

不動産私募ファンド

▶ 五風来館 ◀



営業者	合同会社AOI
譲渡日	2026年3月30日
所在	静岡県静岡市葵区呉服町
竣工	1997年9月
規模	地下1階、地上8階建

POINT

- ノンアセット事業拡大に向けた当社グループ初の取り組みであり、これにより出口戦略の選択肢が拡大
- 収益源の多様化と資本効率の向上に貢献

中長期経営計画の進捗状況（重点施策）

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・成長投資の事項を企図

重点施策のテーマ	取り組み状況・進捗
❶ 国内貨物地区 水素エネルギーの導入検討	▶純水素型燃料電池実証プロジェクトを計画（2026年度着工予定）
❷ 国内貨物地区 太陽光発電設備増設・蓄電池設置	▶太陽光発電設備への蓄電池設置により「再エネ化」と空港BCPに対応（2026年度竣工予定）
❸ 事業領域拡大（PM･BM事業拡大）	▶事業化体制の整備に向け検討中
❹ 既存施設の増築等の計画	▶地方空港の一部施設について増築・建替え協議中
❺ 海外事業の取り組み	▶シンガポール・セレター空港にて太陽光発電設備設置を提案実施
❻ 新規事業の検討	▶将来的な空港内DX化に向けた対応を検討中

具体的な取り組み

◉羽田空港国内貨物地区にて太陽光発電増設・蓄電池設置

- 空港内におけるCO_2排出量削減のため、羽田空港国内航空貨物ターミナル地区に太陽光発電設備を増設予定。併せて、蓄電池を新設することで、昼間だけではなく夜間においても利用可能な電力供給体制を整備。また、非常時の電力供給における蓄電池の有効性や運用ノウハウを蓄積し、今後の空港BCP向上に向けた取り組みにつなげる
- 2026年度中の竣工、2027年度の運用開始を予定



国内貨物地区太陽光発電設備

◉羽田空港国内貨物地区にて純水素型燃料電池実証PJを計画

- 太陽光発電の安定供給と脱炭素社会の実現への貢献を目指し、羽田空港国内航空貨物ターミナル地区にてグリーン水素※1を活用した純水素型燃料電池の実証プロジェクトを計画

※1 再生可能エネルギーから精製した水素

- 2026年度中に太陽光発電設備及び水素装置パッケージ※2の設置工事を着工し、2027年度中の運転及び実証開始を目指す

※2 水素製造装置・水素吸蔵合金・燃料電池

部門長メッセージ



不動産事業部長
島澤 和雄

私たち不動産事業部は、空港を取り巻く環境変化を先取りしながら、施設価値の向上と新たな事業機会の創出を通じて、企業価値の向上に取り組んでいます。

中長期経営計画では、「羽田空港内事業の更なる強化」と「事業領域拡大・成長投資の実行」を中心に推進しています。羽田空港一丁目地区再編に伴う機能移転では、新整備場地区への移転対応や既存施設の有効活用を進めており、空港機能の維持・向上と収益力強化の両立を図っています。また、国内貨物地区では高い稼働率が続くなか、将来的な航空貨物需要の拡大を見据え、デジタル・スマート化を推進し、安全性・利便性の向上と持続可能な空港運営への貢献を目指しています。

さらに、羽田空港で培った施設開発・運営の知見を活かし、地方空港における施設の増築・建替え提案や海外空港での事業展開など、国内外で新たな価値創造に挑戦しています。空港は社会・経済活動を支える重要なインフラです。私たちは、空港の発展とともに成長する企業として、将来を見据えた投資と価値創造を通じ、次の成長ステージに向けた事業基盤の強化を進めてまいります。

中長期経営計画の進捗状況（資本施策）

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）

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100億円

	投資額
重点施策Ⅰ	80億円
重点施策Ⅱ	60億円
重点施策Ⅲ	160億円
戦略投資枠	30億円
成長投資 計	330億円

・持続的な成長に向け、成長投資を計画するとともに株主還元を大幅拡充

・営業キャッシュ・フローに加え、有利子負債調達を活用し、資本効率の改善を図る

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]

◆配当方針見直し

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

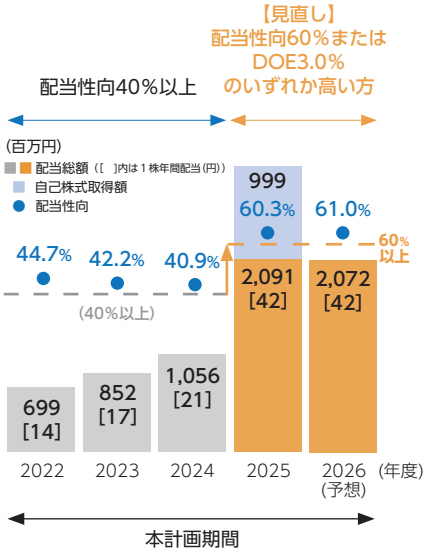
▼ 配当性向の引き上げ、DOE の導入

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（金額は都度検討）

配当金および配当性向の推移



資本施策Ⅲ

●上場市場の見直し・株主優待制度の廃止

◆スタンダード市場への移行（2026 年 1 月）

プライム市場 ➡ スタンダード市場

プライム市場のすべての上場維持基準を満たしているものの、以下理由により市場移行

- ✓ 市場コンセプトを踏まえた安定的な上場維持基準への適合
- ✓ 資本政策（自己株買いなど）の実行
- ✓ 限られた経営資源を事業戦略に振り向け持続的な企業価値向上を目指す

◆株主優待制度を廃止し、配当・自己株式取得等による利益還元を強化

資本施策Ⅳ

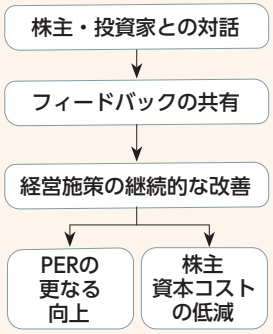
●IRの強化（株主・投資家との対話促進）

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る。

具体的な強化策

・スモールミーティングや会社説明会の積極開催

・施設見学会の拡充



詳細は次ページへ

株主・投資家との対話状況

資本施策Ⅳ

▶IRの強化

- 中長期経営計画の見直し開示後、IR強化に向けた各施策の実行を進める中で、当社に対する市場からの注目度が向上し、IR面談要請等も増加しました。
- こうした状況を受け、IR対応体制も強化するとともに、社長をはじめ、IR担当役員および経営企画部IR担当による施設見学会や会社説明会、スモールミーティング等を実施し、株主・投資家等との対話の機会を積極的に設けています。
- 株主・投資家等との対話状況や取り組みについて、定期的に取締役会へフィードバックすることで、各施策のブラッシュアップと情報開示の充実等へつなげています。

IR活動実績（FY2025）

	4－6月	7－9月	10－12月	1－3月
株主	株主総会	株主アンケート		施設見学会
個人投資家				IRセミナー※
機関投資家 証券アナリスト	決算説明会 （期末）	会社説明会 施設見学会※	決算説明会 （中間）	施設見学会※
	スモールミーティング、インタビューの実施（IR面談の回数増加）※			
IR情報配信	株主通信 （期末）	統合報告書	株主通信 （中間）	
			中間決算 書き起こし配信※	IRセミナー 書き起こし配信※
	HPにて事業施策・資本施策の取り組み状況を適宜ニュースリリース			

※FY2025の追加施策等

▶株主・投資家との対話

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）を毎年実施しています。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」を、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。



各施策のブラッシュアップ・情報開示の充実等

直近の主な対話のテーマ・関心事項とそれを踏まえた対応

対話のテーマ・関心事項	対応
事業内容・特性について	説明会等の資料の拡充
成長シナリオについて	重点施策の取り組み状況の開示
株主構成などガバナンス上の課題	当社方針を説明
資本収益性向上への取り組み	資本コストを踏まえた対応の説明
株主還元、株主優待廃止について	株主通信等で方針を説明

部門長メッセージ



執行役員経営企画部長
鵜原　真博

当社では、2025年度の中長期経営計画見直しを機に、資本施策の一環としてIRの強化を進めています。2025年度は、機関投資家・証券アナリストとの個別面談やスモールミーティングに加え、施設見学会の再開や個人投資家向けIRセミナーへ参加するなど、株主・投資家の皆さまとの対話機会の拡充に取り組んでまいりました。

当社は、空港機能を支える事業を展開しておりますが、ビジネスモデルや事業特性、高い専門性については、当社の強みや特徴をご理解いただくうえで重要なポイントであると考えております。これらをより分かりやすくお伝えできるよう、企業理念や事業戦略、資本政策などのご説明と併せて、株主・投資家の皆さまとの対話や情報発信を進めています。また、対話を通じて得られた関心の高いテーマやご意見については、経営陣・取締役会へ共有しながら、各施策のブラッシュアップや情報開示の充実に活かしてまいります。

引き続き、対話を重ねながら、当社の事業や今後の取り組みを分かりやすくお伝えし、ご理解を深めていただけるよう努めてまいります。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

現状評価

- 株価・時価総額は、中長期経営計画見直しの各施策実行に伴い、大幅に上昇（FY2025末株価：FY2024末対比56.6%上昇）
- PBRも0.5倍程度から0.76倍まで上昇。PERの向上に加え、ROEも5.7%まで上昇
- ROE上昇には、以下の要因が寄与

> ❶ 既存事業における賃貸条件見直し等による収益力向上
> ❷ ノンアセット事業におけるバリューアップ利益獲得の伸長
> ❸ 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一巡
> ❹ 自己株式取得による自己資本の圧縮等

- 中長期経営計画見直しの各施策実行後の当社における株主資本コストは、CAPMおよび市場評価に基づく算出値等を踏まえ、5.5%～6.5%程度の水準と認識

【参考：CAPMによる株主資本コスト】

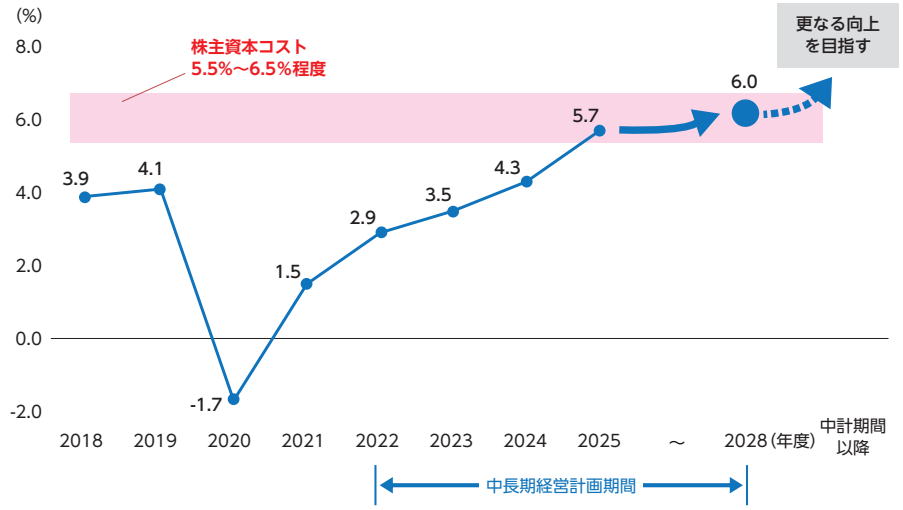
- 当社は創業以来、羽田空港を中心に航空会社をはじめとした航空・空港関連企業へ、航空機の運航に不可欠な施設の賃貸およびインフラ機能の提供（地域冷暖房等）を行っており、長期的に安定した収益基盤を有し、株価のボラティリティも小さい
- そのような事業の高い安定性（低リスク）を背景に、当該リスクに見合うリターン水準として、株主資本コストは一般的な事業会社よりも相応に低い水準にあると認識

- ROEが着実に上昇し、上記株主資本コストのレンジまで上昇

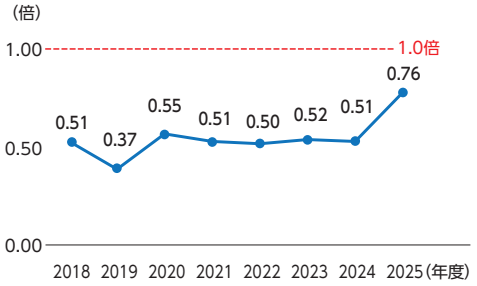
方針・目標

- 中長期経営計画見直しにおける3つの重点施策を中心とした事業戦略並びに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（中長期経営計画期間終了時のROE水準目標6.0%）
- 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

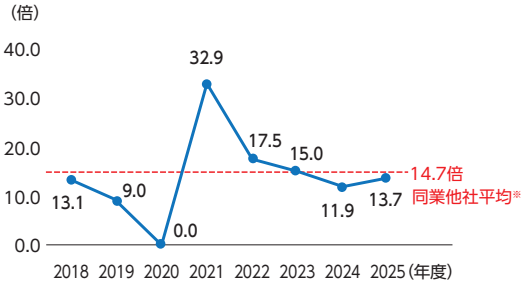
株主資本コスト・ROE



PBR



PER

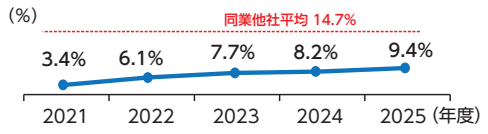
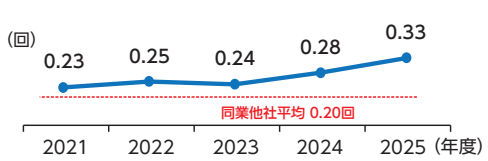
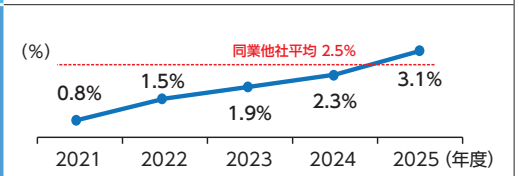
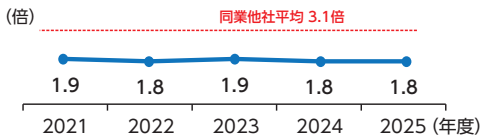
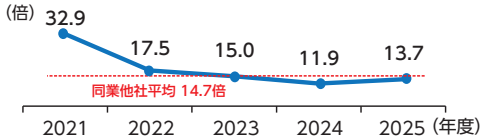


※同業他社平均 … 総合デベ含む不動産賃貸主業会社10社平均（FY2024決算期）

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

●資本効率改善と市場評価向上に向けた施策

重点施策の実行により引き続きROAの向上を図るとともに、各種資本施策の実施により、ROE・PBRの更なる改善を図ってまいります。

	《指標推移》	《評価》	《対応策》
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）		●利益率は改善傾向にあり、コロナ禍以前の水準まで回復 ●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、回転率は同業他社を上回る水準 ▶重点施策の実行により、引き続きROAの向上を図る	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 ▶いずれも継続実施
総資産回転率（売上高／総資産）			
ROA（純利益／総資産）			
財務レバレッジ（総資産／自己資本）		●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の更なる改善を図る	資本施策Ⅰ ▶継続 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 ▶継続 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 ▶実施済 上場市場の見直し・株主優待制度の廃止 資本施策Ⅳ ▶継続 IRの強化（株主・投資家との対話促進）
PER（時価総額／純利益）		●同業他社平均並みを概ね維持 ▶PERの更なる向上を図る	

サステナビリティ

CONTENTS

24 マテリアリティ
25 環 境
25 CO_2排出量削減／再生可能エネルギーの活用
26 排出汚水の浄化／水資源の保全／廃棄物の削減
27 社 会
27 健康管理
28 人財戦略
29 ワークライフバランス及びDE&I推進／周辺地域とコミュニティ及び地域貢献
30 災害対策
31 ガバナンス
31 コーポレート・ガバナンスの考え方／コーポレート・ガバナンス体制
32 社外取締役メッセージ
33 役員一覧
34 取締役のスキル・マトリックス／取締役会の実効性評価
35 役員報酬／政策保有株式
36 コンプライアンス／リスクマネジメント／少数株主保護および経営の独立性確保について

サステナビリティ基本方針

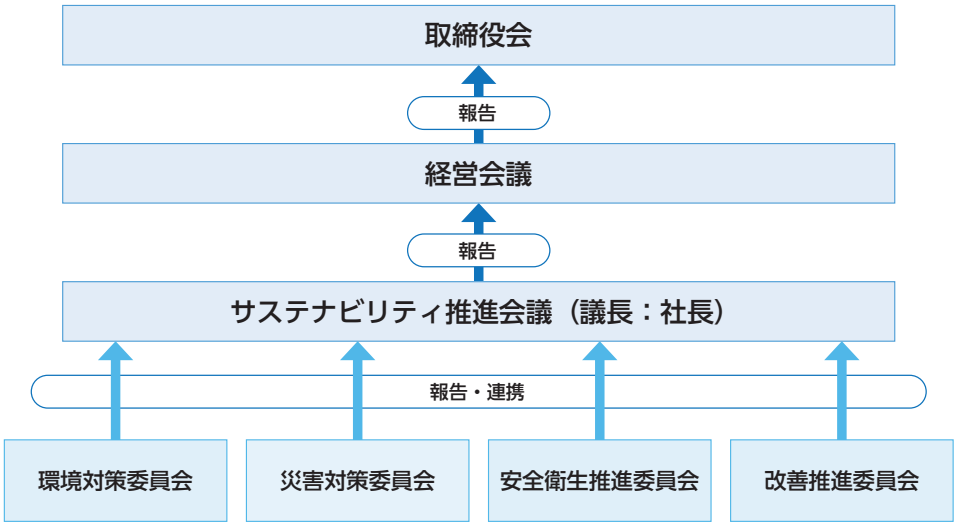
当社グループは、羽田空港を中心とした国内の主要空港及び海外空港で「航空の未来と魅力ある街づくりに貢献する」という企業理念のもと、事業に取り組んでいます。

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て推進してまいります。

サステナビリティ推進体制図



マテリアリティ（KPIと進捗状況）

	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（2026年7月現在）	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 ▶ 水資源の保護 ▶ 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（2028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 高効率設備機器への更新	❶ 羽田西側格納庫（Ⅰ期）、関西りんくう国際物流センターを更新 ❷ 9施設設置中（年間CO_2削減量約2,710t）※CO_2削減量=0.489〔CO_2/kWh〕換算 羽田国内航空貨物ターミナル施設E6棟での増設及び蓄電池設置を計画（2026年度） ❸ 羽田国内航空貨物ターミナル地区におけるFCFLの導入・事業化の検討から、将来的な空港内DX化に向けた検討への移行 その他、純水素型燃料電池実証プロジェクトを計画（2026年度中に太陽光発電設備及び水素装置パッケージの設置工事を着工し、2027年度中の運転及び実証開始を目指す） ❹ エコカー比率74%（20/27台） ❺ 空調設備更新（国内航空貨物ターミナル地区の一部）	
		■ 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 トイレ自動水栓を設置（羽田国内航空貨物ターミナル施設W2,W3,E6棟、車両整備工場） 東京空港冷暖房㈱冷却排水を中水として再利用（2025年度実績4,304㎥） ❷ 定期的に検査し、排水の水質基準値内を確認（航空機汚水処理施設、大型航空機洗機施設）	
		■ 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 ❷ 書類のデータ化の検討（2028年度までに完了）	❶ 各事業所において分別用ゴミ箱を設置済み ❷ 書類電子化と文書管理システムの導入に向けた取り組みに着手（2027年度中運用開始予定）	
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 役職員すべてを対象に研修を実施、一般職員向け社内講師による研修を実施 ❷ 資格支援・祝金の対象拡大	
		■ ワークライフバランス及びDE&I推進	❶ 時間外労働低減（15時間/月以内） 休暇取得促進（14日/年以上） 復職率（100%） ※産休・育休・介護等の休業制度利用後の職場復帰 ❷ 女性管理職の登用（2028年度末に10%以上目指す） ❸ 障がい者の法定雇用率及び採用（目標2.7%、3名）	❶ 時間外労働：月平均15時間（前年度12時間） 有給休暇：平均取得15日（前年度14日） 出生時育児休業（産後パパ育休）復職率100%（2022年度より累計11名取得） 育休取得率100%（2025年度、5/5人） くるみん認定（2026年2月） ❷ 女性管理職比率9% ❸ 2名雇用中	
		■ 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 主な労働災害や死亡事故はゼロ ❷ 産業医が隔月で衛生委員会に参加。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（社員の3日分確保）	❶ 自社社員＋10%分の水、食料を含む災害用備蓄品（3日分）を確保	
		■ 災害発生時の速やかな空港機能・事業の復旧	❶ BCPに基づく演習の実施と必要に応じたBCP内容の見直し ❷ 安否確認訓練/計画的各種防災訓練/救命講習等の実施	❶ 航空局主催のA2-BCP合同訓練に参加。当社BCP訓練実施 ❷ 総合防災訓練及び各地区で実施される防災訓練に参加、安否確認訓練実施（6回/年）	
		■ 地域コミュニティへの参加及び地域貢献	❶ 地域イベント参加やその協賛、地域貢献（5回/年）	❶ 清掃活動、羽田神社夏祭り参加、羽田空港「空の日フェスティバル」参加 羽田イノベーションシティ及び大田区ふれあいフェスタのイベントに参加 災害用備蓄食品を一部寄付（大田区福祉部、大阪池田市福祉部、千歳市フードバンク活動団体）、ペットボトルキャップ寄贈	
ガバナンス Governance	▶ 健全・透明・公正な経営の確保	■ コーポレート・ガバナンスの徹底	❶ 取締役会の実効性評価（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） 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 取締役会の実効性評価を実施し、評価結果からの意見を参考に取締役会の機能向上を図る ❷ 99%（前年度97%） ❸ 独立社外取締役2名（28.5%）、女性役員2名（18%）	
		■ 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低減	❶ リスクマネジメント委員会（2回/年）、コンプライアンス委員会（2回/年） ❷ リスクマネジメント委員会では、リスクの洗い出しとその対応を報告	
		■ 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 決算説明会の実施、統合報告書発行、AFC REPORT（2回/年）発行、IR資料等は随時ホームページに掲載 投資家等とのミーティングを開催、個人投資家向けIRセミナー、株主向け施設見学会、アナリスト向け施設見学会を開催	

WEB マテリアリティ関連情報: https://www.afc.jp/csr/basicpolicy.html

環 境

CO_2排出量削減

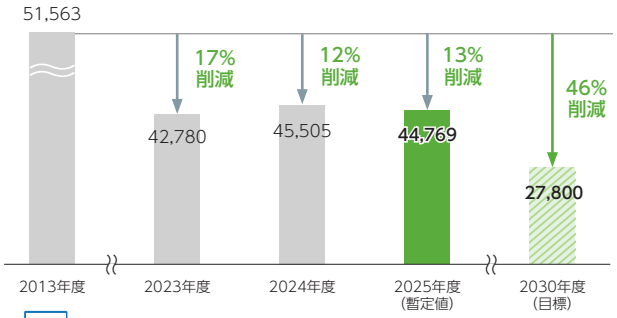
当社グループは、これまでCO_2排出量の削減に向けて取り組んできました。熱供給事業における高効率な冷凍機の更新や施設に使用する照明のLED化などCO_2排出量の削減に努めています。また、太陽光発電を進め、当社施設の屋上等を活用してソーラーパネルを設置し、創エネも行っています。今後も様々な手法・技術を検討しCO_2排出量の削減に向けて取り組んでいきます。

重要指標

CO_2排出量
(FY2025暫定値)

44,769 t-CO_2

▶当社グループCO_2排出量の推移と目標



WEB 「TCFD提言に則した情報開示」：https://www.afc.jp/csr/tcfd.html

再生可能エネルギーの活用

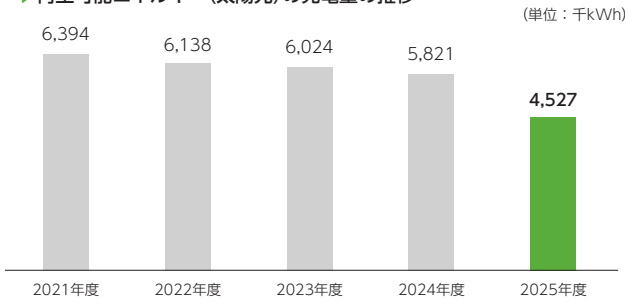
当社の保有する建物の屋上等にソーラーパネルを設置し、再生可能エネルギー（太陽光）を利用した発電（FITや自家消費）を通じCO_2排出量の削減に取り組んでいます。羽田空港航空貨物ターミナル施設では、屋上に設置したソーラーパネルで発電した電力を、同エリア内の施設で自家消費しており、化石燃料由来の電力の消費を減少させています。

重要指標

再生可能エネルギー
（太陽光）発電量

4,527 千kWh

▶再生可能エネルギー（太陽光）の発電量の推移



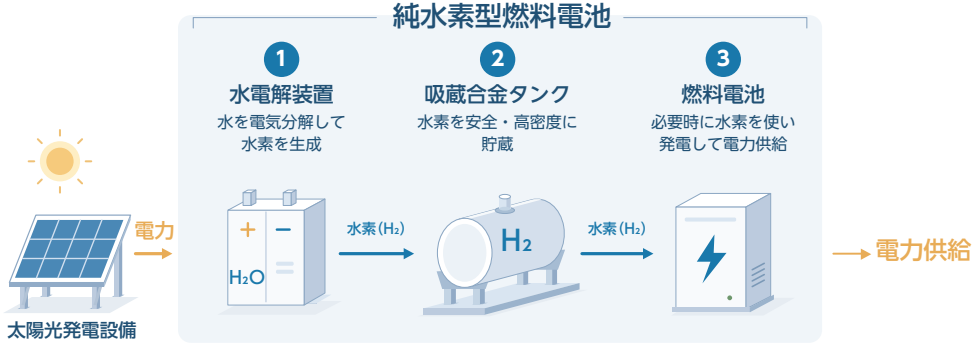
具体的な取り組み

● 羽田空港国内貨物地区にて純水素型燃料電池実証PJを計画

- 太陽光発電の安定供給と脱炭素社会の実現への貢献を目指し、羽田空港国内貨物地区にてグリーン水素（再生可能エネルギーから精製した水素）を活用した純水素型燃料電池の実証プロジェクトを計画。（着工：2026年度、竣工・運用開始：2027年度開始予定）
- 太陽光発電設備で発電した電力を活用して水素を生成・貯蔵し、燃料電池により再び電力として利用するものです。
- 本実証PJでは、自動販売機や共用部の照明等へ電力供給を行い、システム全体の総合効率や実環境下における有効性等について検証を行います。
  (実証期間：2027年度から2036年度までの10年間を予定)
- 水素エネルギーの社会実装を加速させる官民連携プロジェクトとして東京都が発足した、「TOKYO H2」プロジェクトに参画しています。

「TOKYO H2」プロジェクトロゴ

▶純水素型燃料電池を活用したグリーン水素エネルギーシステムの概要



環 境

排出汚水の浄化

● 航空機汚水処理施設「SDプラント（Sanitary Disposal Plant）」

航空機汚水処理施設（SDプラント）は、航空機内で発生した特殊な汚水を処理する施設であり、国内8空港で稼働しています。SDプラントに持ち込まれた汚水を各自治体の排出基準に合わせて浄化処理し、排出することで水質汚染を防ぎ、水質保全に貢献しています。



▶航空機汚水処理の流れ



● 大型航空機洗機施設

大型航空機洗機施設は航空機の腐食防止、燃費効率、美観の維持などを目的に、機体の汚れを洗い落とす施設です。洗機後の排水には、油脂や汚泥、重金属などが含まれるため、下水道へ放流可能な水準まで浄化処理を行い、水資源の汚染防止を図っています。



▶洗機及び排水処理の流れ



▶各施設の排水と東京都の基準値

項目（単位）	pH（—）	COD（mg/ℓ）	BOD（mg/ℓ）	SS（mg/ℓ）	全窒素（mg/ℓ）	全リン（mg/ℓ）
東京都の基準値	5以上9未満	600未満	600未満	600未満	120未満	16未満
羽田SDプラント	6.5	46.1	12.8	6.5	119.6	12.1
大型航空機洗機施設	6.9	—	3.1	3.4	—	—

水資源の保全

当社グループでは、給排水運営、不動産賃貸、航空機汚水処理施設・洗機施設における水質浄化、熱供給事業での冷却水利用など、事業活動を通じて多くの水資源を使用しています。そのため、不動産賃貸事業においては、水資源の保護を重要な課題の一つと位置づけ、水使用量の削減と水資源の有効活用に取り組んでいます。保有施設では、節水型設備や自動水栓の導入を進めるなど、日常的な節水活動を推進しています。また、グループ会社である東京空港冷暖房株式会社では、熱供給事業において設備の冷却に使用した水を中水として再利用し、当社保有施設のトイレ用水として供給することで、水使用量の削減と水資源の有効活用を図っています。

廃棄物の削減

廃棄物の焼却や埋め立てなどは自然環境に大きく影響を及ぼしており、資源の有効活用と環境負荷低減が求められています。当社では事業活動において発生する廃棄物排出量の削減や再利用に取り組んでおり、サステナブルな社会の実現に努めています。

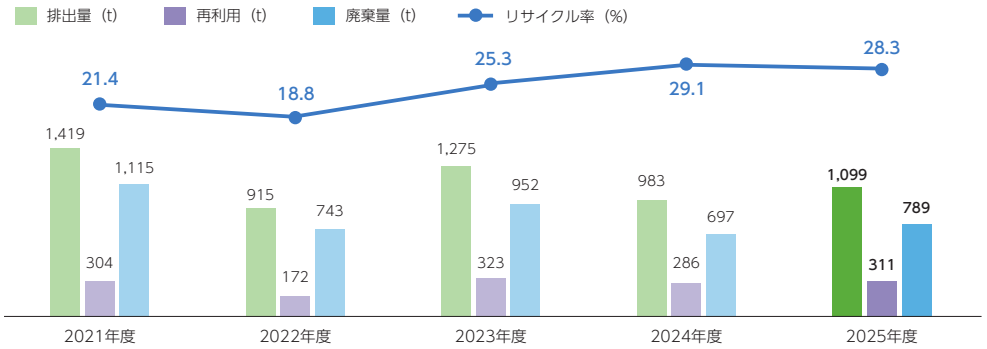
重要指標

リサイクル率

28.3%

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
排出量（t）	1,419	915	1,275	983	1,099
再利用（t）	304	172	323	286	311
廃棄量（t）	1,115	743	952	697	789
リサイクル率（%）	21.4	18.8	25.3	29.1	28.3

▶廃棄物の排出及びリサイクル状況



社 会

健康管理

当社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。

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%



社員の健康管理への取り組み

- 人間ドック補助制度
- 疾病手当
- インフルエンザ・コロナ予防接種費用補助
- 婦人病・生活習慣病健診補助
- メンタルヘルス専門医定期面談
- ストレスチェック
- 健康診断（年2回）
- 共済会制度
- フレックスタイム制度
- 在宅勤務制度

● 労働の安全

社員が安全で健康に働くことができるよう、安全衛生活動を推進しています。事故報告やヒヤリ・ハット報告の社内共有、車両安全運転講習、労働災害ゼロに向けた勉強会の実施など、安全な職場の実現を目指した取り組みを行っています。また、労働安全衛生標語の募集等を通じ、社員に労働安全への意識向上を図っています。



業務改善に向けた取り組み

役職員の創意工夫により、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、全役職員を対象に改善活動を募り表彰を行っております。また、改善活動報告会を開催し、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。



部門長メッセージ

総務部では、社員一人ひとりが安心して働き、その能力を十分に発揮できる環境を整えることを大切な役割と考えています。近年は、人財育成や資格取得支援に加え、多様な働き方を支える制度の充実に取り組んでまいりました。本年、次世代育成支援に取り組む企業として「くるみん」認定を取得したことは、こうした取り組みが形となった一つの表れと受け止めています。一方で、人材確保や専門性の継承、社員エンゲージメントの向上など、人的資本に関する課題は一層重要性を増しています。今後も社員との対話を重ねながら、多様な人財が活躍できる組織づくりを推進することで、持続的な企業価値の向上と事業基盤の強化につなげてまいります。



総務部長
前田　直剛

社 会

人財戦略

新卒・キャリア採用における求める人物像について

新卒採用においては、当社グループの企業理念に共感し、会社のために貢献しながら自らを高めたい意思をもっている方とともに仕事をしたいと考えています。

また、物事をポジティブにとらえ、柔軟な発想ができる方を求めています。これは、困難に直面しても柔軟な発想をもって、必要以上に悲観的にならず、前向きに物事に取り組むことで良い結果が期待できるということです。

加えて、責任感をもって最後まで努力し、物事を完遂できる方を求めており、それが個々の社員の成長そして会社の成長につながっていくと考えています。

キャリア採用については、前述の新卒採用において求める要素に加えて、中長期経営計画等も踏まえて新たな事業領域へ積極的に取り組むにあたり、多様な経験・スキルをもった方を採用することを目的としています。

既存の事業形態や価値観にとらわれることなく、幅広い視野をもって業務にあたっていただくことで、これまでの経験をより活かしてもらうことができると考えています。

●人財育成

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。



●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。

重要指標

資格保有者数（延べ）

310人

主な資格

- 宅地建物取引士
- 社会保険労務士
- ネットワークスペシャリスト
- 衛生管理者（第一種・第二種）
- 一級建築士
- ビル経営管理士
- 認定コンストラクション・マネジャー
- 第二種・三種電気主任技術者
- ボイラー技士（特級・1級・2級）
- 高圧ガス製造保安責任者（第1～3種冷凍機械）
- 1級管工事施工管理技士 など

資格取得者コメント

ネットワークスペシャリストの取得にあたっては、仕事と子育てを両立しながら学習時間を確保することに苦労しましたが、早朝の時間を活用して継続的に学習し、合格することができました。資格取得を通じて習得した体系的な知識は、共用IPネットワークやIP内線サービスの設計・運用、障害解析、ベンダー提案の技術評価に役立っています。今後は、情報処理安全確保支援士の知見と合わせ、クラウドカメラやStarlinkなどの新規事業に活かしていきたいと考えています。



空港インフラ事業部
共用通信課長
井上　祐紀

人財育成2025年度の取り組み



人財育成・意識改革プロジェクトチーム（人財PT）は、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を大きなテーマとしており、一人ひとりが自ら考え、行動し、自己実現・自己成長できる組織づくりを目標としています。

目標の達成に向けて、社内の意識改革と育成、環境づくりを推進しており、具体的なアクションとして社員・経営層とのコミュニケーションを充実させるための社内勉強会を実施しています。経営層は会社の状況や自らの考えを発信し、社員は、自らが日々行っている仕事が売上・施策等にどうつながっているのかを知ることで、一方通行でなく相互理解の場となるよう、取り組んでいます。

勉強会の主なテーマ

- 決算の説明（数字の増減要因、中長期経営計画との関連性、経営指標の理解等）
- エンゲージメントサーベイの説明（結果概要、課題と対応の検討等）
- オフィススペースの有効活用検討（コミュニケーションスペース、置き食など）

社会

ワークライフバランス及びDE＆I推進

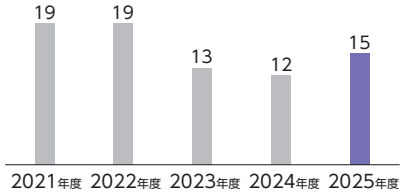
当社への理解を深め、社員が自主性と柔軟性をもって安心して働き、ワークライフバランスを充実させて、健康的に従事できるように諸制度を導入しています。

●時間外労働削減

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。

重要指標
時間外労働　月平均 15 時間

平均残業時間（単体・月間）　（単位：時間）

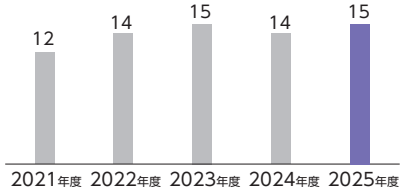


●有給休暇

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。

重要指標
有給休暇取得率　80.0 %

有給休暇の平均取得日数（年度平均）　（単位：日）



周辺地域とコミュニティ及び地域貢献

●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確保や施設の早期復旧、事業継続に備え、必要な防災備蓄品を保有しています。備蓄品の更新にあたり、保存期限が近づいた食料品を北海道、東京都、大阪府の自治体等へ寄贈し、地域の支援活動に活用いただいています。こうした取り組みを通じて、食料支援と食品ロスの削減に貢献するとともに、地域社会とのつながりの強化にも努めています。



●清掃活動

当社グループでは、地域コミュニティとの調和と活性化を目指し、本社のある羽田空港整備場地区周辺や国内航空貨物ターミナル地区などで、定期的な清掃活動を実施しています。役職員が主体的に参加し、地域の美化や環境保全に取り組むことで、事業活動を支える地域への貢献につなげています。今後も地域との信頼関係を大切にしながら、地域コミュニティとともに持続的な発展を目指してまいります。



子育てと仕事の両立支援

くるみんを取得しました

当社では、従業員の仕事と子育ての両立支援に積極的に取り組んでいます。出生時育児休業（産後パパ育休）制度を導入し、休業中の一部就業も可能とすることで、育児と仕事の両立を後押ししています。このような取り組みに加え、男性育休取得率の高さが評価され、2026年2月に厚生労働大臣より子育てサポート企業として「くるみん認定」を取得しました。

産後パパ育休取得者の声 ｜取得期間 ｜2025年9月～10月

当社グループでは、産後パパ育休の取得を積極的に推進しており、私も取得しました。予定より早いタイミングでの取得となりましたが、人事課が迅速に対応してくれたほか、職場の皆さんにも温かく送り出していただき、安心して育休を取得することができました。産後の大切な時期に、家族とのかけがえのない貴重な時間を過ごすことができました。この経験を通じて、多様な働き方への理解が一層深まりました。



社 会

災害対策

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、災害時の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。

具体的な取り組み

● 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、国内航空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自動体外式除細動器(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テナントやエリア内の勤務者にも防災や危機管理意識の維持・向上を図っています。



● 普通救命講習

当社グループでは保有施設にAEDを配備しています。不測の事態に備えること、役職員一人ひとりが迅速な応急救護処置を習得することを目指し、蒲田消防署協力のもと普通救命講習を実施しています。講習では、胸骨圧迫や人工呼吸などの心肺蘇生法とAEDの使用方法、止血法などの応急手当の方法を学びます。



● 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。災害時の更なる対策強化のため、随時備蓄品の見直しを行っています。

● 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。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの考え方

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、そのなかで、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。

コーポレート・ガバナンス体制（2026年6月26日現在）

①取締役会

議　長　田村 滋朗　（代表取締役会長執行役員）

社外比率 36%

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います。

②監査役会

議　長　濱 隆裕　（常勤監査役）

社外比率 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います。

③指名委員会

委員長　三木 泰雄　（社外取締役）

社外比率 66%

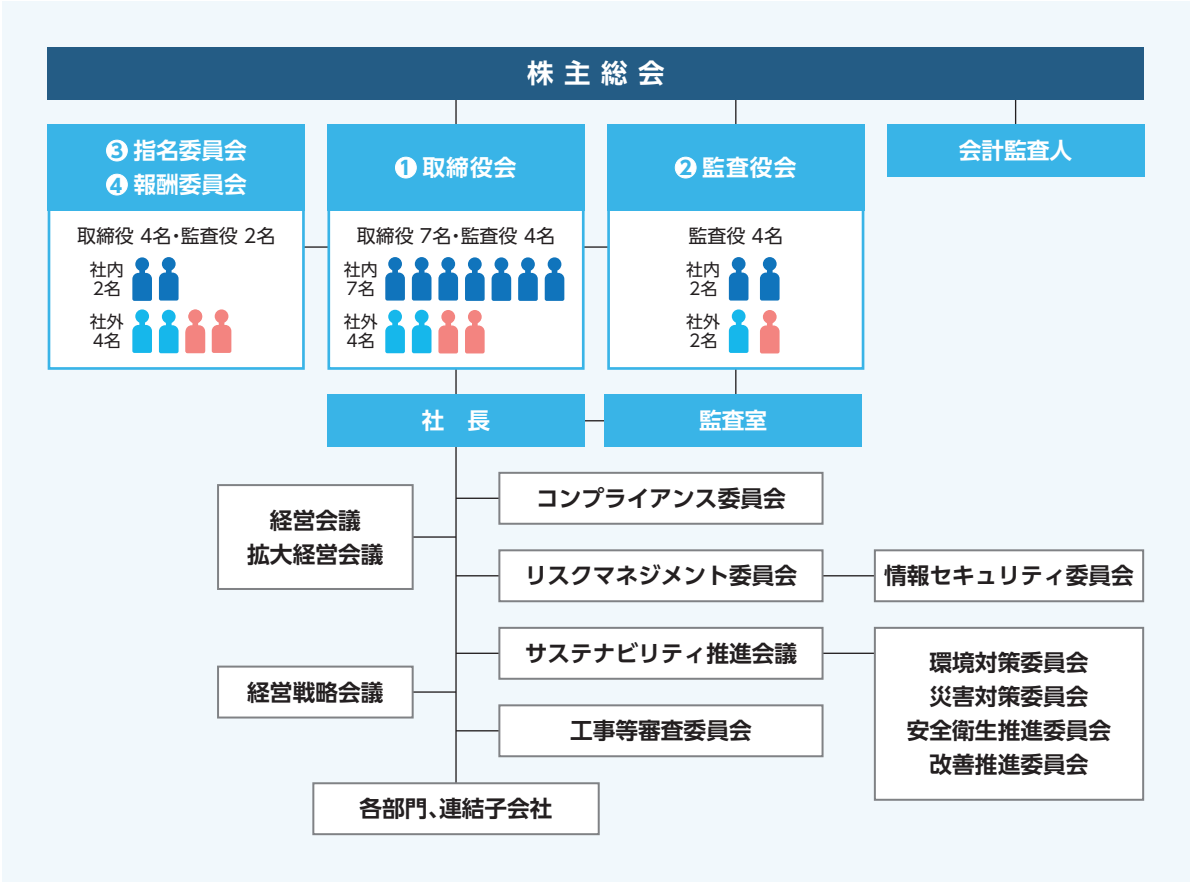
取締役候補者及び監査役候補者の指名にあたり、候補者の協議、選定を行う取締役会の独立性・客観性と説明責任の強化を図るために取締役会の諮問機関として任意の指名委員会を設置し、適宜開催することとしています。

④報酬委員会

委員長　三木 泰雄　（社外取締役）

社外比率 66%

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、適宜開催することとしています。



ガバナンス

社外取締役メッセージ

これからの社会を支える、力強い成長



社外取締役　大橋 美香

社外取締役としての役割

私は2025年に当社の社外取締役に就任いたしました。現在、私は、弁護士として、主にコンプライアンスの分野を中心に職務を行っています。当社の空港での施設管理やインフラ運営は、安全性が求められ、公共性を有する事業です。私は、弁護士としてのバックグラウンドを生かして、社外取締役の立場から、当社の成長に貢献していきたいと考えています。

社外の視点から当社に対する評価や課題

当社は「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」との企業理念のもと、羽田空港をはじめとして、飛行機の格納庫や整備工場の設置管理、給排水インフラ事業などを行っています。また、中長期経営計画にある事業領域の拡大などにも取り組んでいます。

取締役会でもこれらに関する事案が審議されます。当社では、取締役会に先立ち、社外取締役、社外監査役に対する事前説明が行われています。事前説明は、当社の事業に対する理解を深めるうえで、大変有意義な取り組みです。社外役員からも、事前説明、取締役会などそれぞれの場で積極的に質問や意見が述べられることも多く、活発に議論が行われています。

取締役会で検討された取り組みも、社員一人ひとりに伝えられ共有されることで、会社全体の動きとなっていきます。



当社では、全社研修において、役員が社員に一生懸命に語りかける姿があります。別のときには、社員が役員に冗談交じりに悩みを打ち明け、役員が穏やかに話を聞く姿があります。現在、オフィス環境の刷新に向けた取り組みも進められています。今後、新たなオフィス環境においても、将来の世代においても、社内で活気あふれるコミュニケーションが行われていくことを期待しています。

これからのAFC(及び新社長)に期待するところ

2026年、当社は社長が交代し新たな一歩を踏み出しました。当社の事業は公共性が高く、当社は社会的な責任を負っています。ステークホルダーからの期待を受け止め、バランスを取りながら、社会の一員として力強く成長していくことが大切だと考えています。

現在、当社は、中長期経営計画の各施策を推進し、持続的成長と企業価値の向上に取り組んでいます。当社の将来に向けて、ガバナンス体制を含めた様々な議論もなされています。私も、社外取締役の立場から、しっかりと見守っていきたいと思います。

ガバナンス

役員一覧（2026年6月26日現在）

▶取締役



田村 滋朗 代表取締役会長執行役員

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
2026年　6月 当社代表取締役会長執行役員（現任）

指 報



笹岡 修 代表取締役社長執行役員

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
2025年　6月 当社取締役常務執行役員
2026年　6月 当社代表取締役社長執行役員（現任）

指 報



西尾 忠男 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
2026年　6月 当社取締役副社長執行役員（現任）



宮前 利宏 取締役副社長執行役員

2022年　4月 全日本空輸株式会社上席執行役員
2023年　4月 同社取締役執行役員
2025年　4月 同社取締役常務執行役員
2026年　4月 ANAホールディングス株式会社参与
2026年　6月 当社取締役副社長執行役員（現任）



渡邉 智 取締役常務執行役員

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　6月 当社取締役上席執行役員
2026年　6月 当社取締役常務執行役員（現任）



三木 泰雄 社外取締役　社外　独立

2004年　4月 日本電気株式会社プロセス・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）
2024年　6月 当社社外取締役（現任）

指 報



大橋 美香 社外取締役　社外　独立

1997年　4月 岡三証券株式会社 入社
2010年　2月 弁護士登録（東京弁護士会）
2018年 10月 中島経営法律事務所 入所（現在に至る）
2025年　6月 当社社外取締役（現任）

指 報

指 指名委員会メンバー　報 報酬委員会メンバー

▶監査役



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）



津田 雅之 常勤監査役

2017年　6月 株式会社日本政策投資銀行常務執行役員
2019年　6月 富士石油株式会社取締役
2021年　6月 同社取締役執行役員
2023年　6月 同社取締役常務執行役員
2026年　6月 当社常勤監査役（現任）



上野 佐和子 監査役　社外　独立

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
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（監査委員）（現任）
2025年 11月 ジャパン・インテグリティ株式会社
　　代表取締役（現任）
2026年　3月 株式会社ADワークスグループ社外取締役
　　（監査等委員）（現任）

指 報



鈴木 啓公 監査役　社外　独立

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
2016年　6月 株式会社アテナ社外監査役（現任）
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）

指 報

ガバナンス

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。

氏名	在任年数	出席状況（2025年度）			スキル（専門性・経験）							
		取締役会	指名委員会	報酬委員会	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	9年	12回/12回	8回/8回	4回/4回	●	●					●	●
笹岡　修	3年	12回/12回	—	—	●		●		●	●	●	
西尾忠男	3年	12回/12回	—	—	●			●		●		
宮前利宏	新任	—	—	—	●	●						●
渡邉　智	2年	12回/12回	—	—			●	●			●	●
三木泰雄	2年	12回/12回	8回/8回	4回/4回	●				●	●		
大橋美香	1年	9回/9回	7回/7回	3回/3回		●	●		●			

(注)1. 出席状況は、各人の就任期間中における出席状況を記載しております。
2. スキルは、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。

2025年度は、右記のとおりアンケートを実施し、2026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	2026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	●アンケート結果からは概ね肯定的な評価が得られ、取締役会の実効性は全体的に確保されていることを確認。 ●アンケートで挙がった各役員の意見を踏まえ、役員間のコミュニケーションに資する機会を設けることや、役員実務に即した広範なテーマについて新たな役員トレーニングを実施することにより、引き続き実効性の高い取締役会を目指す。

ガバナンス

役員報酬

● 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いたします。

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6割程度、業績連動報酬は4割程度といたします。

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いたします。

(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づけ等を踏まえた一定のルールに基づき算定されます。業績連動報酬は、主に営業利益、ROE 等の財務指標及び中長期的な企業価値の向上に資するその他の非財務指標に照らして総合的に勘案し、執行役員の役付き並びに代表権及び取締役の位置づけ等を踏まえて算定されます。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るとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として支給するものであります。

非常勤である社外取締役の基本報酬は、各取締役の指名委員会及び報酬委員会での役位等を踏まえた一定のルールに基づき算定されます。

● 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いたします。報酬委員会での審議・答申を受けて、株主総会後に開催される取締役会において報酬案を再度審議し、各取締役の報酬額決定の決議により、総会後以降の各取締役の年間の報酬等の額を決定し各報酬を支給することといたします。

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、社内取締役で構成し、委員長は独立社外取締役が務め、少なくとも年1回以上開催いたします。

2025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	金銭報酬	非金銭報酬等	
取締役(うち社外取締役)	182(16)	119(16)	30	31	9名(4名)
監査役(うち社外監査役)	50(11)	50(11)	－	－	4名(2名)
合 計	**232**	**169**	**30**	**31**	**13名**

(注)1. 上記の員数には、2025年度中に退任した取締役1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。

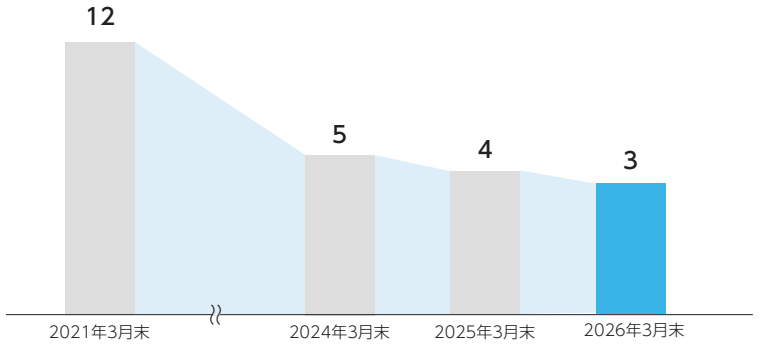
政策保有株式

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滅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、保有意義が消滅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、今後も保有意義が消滅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）



ガバナンス

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を委員長に、すべての代表取締役、常勤監査役等で構成するコンプライアンス委員会を組織しております。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おります。

● 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また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他、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。2025年度は、3件の通報事案がありましたが、適切に対処しました。

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おります。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、改善に努めております。同委員会は、当社代表取締役社長執行役員を委員長に、取締役及び部門長並びに子会社で構成しております。

● 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

少数株主保護および経営の独立性確保について

当社は、日本航空株式会社とANAホールディングス株式会社をその他の関係会社と認識しております。また、両社グループは当社の主に空港内の事業において重要な取引先であり、事業取引における両社グループとの積極的なコミュニケーションや、両社出身の航空業界において広く的確な知見や経験を有する経営人材を確保することを通じて、当社の事業領域である空港内事業における事業展開に繋がっており、両社との資本関係についても、当社グループの企業価値の向上とともに株主共同の利益に資するものと考えております。

当社グループは、当社が制定した企業理念体系の下、当社グループ企業理念及び行動指針に則り事業を展開しております。また、当社の経営上の意思決定及びその他の関係会社を含む主要株主等との取引・行為等における意思決定、業務執行及び監督は、当社の少数株主の利益保護及び当社の独立性の確保のため、コーポレート・ガバナンス報告書に記載のコーポレート・ガバナンス体制及び社内規程に基づいて行われていることから、その他の関係会社による当社のあらゆる意思決定プロセスへの関与はなく、承諾・協議事項もありません。さらに、両社グループを含む当社の取引先とは、市場価格等に基づく客観的かつ公正な取引を前提に、社内規程に基づく公正な審議により取引の決定を行っております。なお、航空業界において広く的確な知見や経験を有する経営人材を確保することは、空港を主たる事業領域とする当社の株主共同の利益に資するものであると考えており、計2名の両社出身者が当社取締役として就任しておりますが、当社の取締役・監査役候補者の指名プロセスは、コーポレート・ガバナンス報告書「【原則3-1】（情報開示の充実）」に記載のとおり、取締役会が独立社外取締役及び独立社外監査役が過半数を占め、かつ独立社外取締役が委員長を務める指名委員会に諮問し、その答申を踏まえて取締役会にて決定しているため、少数株主保護とその他の関係会社からの独立性を確保していると認識しております。

WEB コーポレート・ガバナンス報告書: https://www.afc.jp/csr/governance.html

財務状況

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。

		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	2024年度	2025年度
業績推移												
売上高	百万円	20,697	21,662	22,791	24,213	24,855	24,155	23,777	25,516	25,950	31,121	**36,792**
営業利益	百万円	2,944	3,825	4,103	4,129	4,186	3,831	3,280	2,503	3,183	4,469	**6,719**
経常利益	百万円	3,173	3,492	3,726	3,338	3,802	3,617	2,962	2,121	3,175	4,629	**7,126**
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失（△）	百万円	1,935	2,151	2,219	2,104	2,227	△933	821	1,564	2,020	2,577	**3,479**
財政推移												
純資産	百万円	51,644	53,415	54,482	55,740	56,333	54,964	55,306	57,368	60,765	62,594	**64,392**
総資産	百万円	85,214	87,580	87,961	101,384	104,483	100,429	102,468	100,403	110,461	108,580	**112,049**
有利子負債	百万円	24,003	23,994	23,159	33,703	36,045	34,712	30,756	27,301	32,143	27,045	**27,596**
設備投資額	百万円	2,973	3,048	4,504	13,611	7,153	2,569	1,899	1,545	3,594	3,143	**2,147**
減価償却費	百万円	3,551	3,503	3,547	4,033	4,011	4,263	4,135	4,822	4,819	4,744	**4,462**
1株当たり情報												
1株当たり純資産（BPS）	円	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	1,191.09	**1,247.19**
1株当たり当期純利益又は損失（△）（EPS）	円	37.46	41.63	43.36	42.28	44.72	△18.71	16.45	31.28	40.27	51.27	**69.61**
1株当たり配当金	円	12	13	14	14	14	14	14	14	17	21	**42**
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	809	3,024	7,147	5,176	6,900	4,758	8,467	2,017	784	5,239	**9,943**
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△2,453	△3,048	△5,383	△13,490	△8,217	△2,704	△449	△1,198	△3,831	△3,419	**△1,885**
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	1,731	△137	△2,909	9,524	△1,958	△1,907	△5,117	△4,460	5,101	△5,656	**△2,019**
経営指標												
総資産経常利益率（ROA）	%	3.7	4.0	4.3	3.5	3.6	3.5	2.9	2.0	3.0	4.2	**6.4**
自己資本利益率（ROE）	%	3.9	4.2	4.2	3.9	4.1	△1.7	1.5	2.9	3.5	4.3	**5.7**
D/Eレシオ	倍	0.481	0.466	0.443	0.519	0.669	0.663	0.584	0.498	0.553	0.451	**0.448**
自己資本比率	%	58.5	58.7	59.4	52.6	51.5	52.1	51.4	54.5	52.6	55.1	**54.9**
株価収益率（PER）	倍	13.59	13.52	14.60	13.07	8.98	—	32.94	17.55	15.07	11.95	**13.79**
配当性向	%	32.0	31.2	32.3	33.1	31.2	—	85.1	44.7	42.2	40.9	**60.3**

（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（2026年3月31日現在）

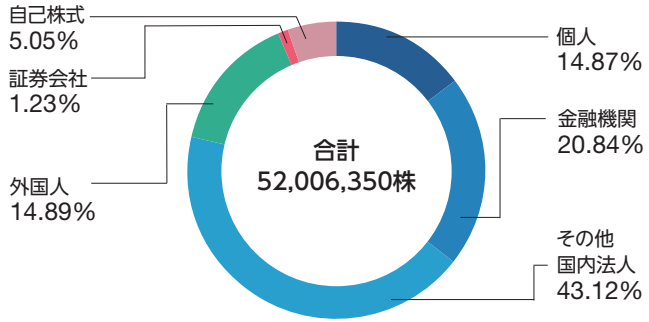
会社概要

商　号	空港施設株式会社（略称AFC） AIRPORT FACILITIES CO., LTD.
設　立	1970年2月
資本金	68億2,610万円
従業員数	連結131名／単体114名
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）

株式情報

証券コード	8864
上場証券取引所	東京証券取引所　スタンダード市場
発行可能株式総数	124,800,000株
発行済株式の総数	52,006,350株
株主数	21,079名
1単元の株式数	100株

所有者別株式分布状況



グループ会社紹介

名　称	主要な事業の内容
東京空港冷暖房株式会社	羽田空港沖合地区における地域冷暖房供給事業
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	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.	海外における航空関連施設の建設、取得及び賃貸業
AFS PROPERTIES PTE. LTD.	海外におけるフライトシミュレーター及び航空機エンジンリース事業会社へのファイナンス事業
AFN PROPERTIES LTD.	海外における航空関連施設の建設、取得及び賃貸業

大株主（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本航空株式会社	10,521	21.30
ANAホールディングス株式会社	10,521	21.30
株式会社日本政策投資銀行	6,920	14.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,941	5.95
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDP AIF CLIENTS NON TREATY ACCOUNT	1,600	3.24
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	1,364	2.76
BNYM AS AGT/CLTS TREATY JASDEC	889	1.80
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	699	1.41
J.P. MORGAN SE－LUXEMBOURG BRANCH 381639	568	1.15
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	345	0.69

（注）1. 当社は、自己株式を2,625千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。

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