

**JASDAQ**

2021年3月26日

各 位

会 社 名：株式会社エージーピー
代表者名：代表取締役社長 日岡裕之
(JASDAQ・コード9377)
問合せ先：経営企画部長 竹山哲也
電話番号：03-3747-1631
<http://www.agpgroup.co.jp/>

『「長期ビジョン2025」を見据えた行動指針』に関するお知らせ

当社グループは、『「長期ビジョン2025」を見据えた行動指針』を策定いたしましたのでお知らせいたします。

「長期ビジョン2025」を見据えた行動指針

2021年度のスタートにあたり、当社では、『「長期ビジョン2025」を見据えた行動指針』(以下「行動指針」)を策定し、これに沿って事業運営を進めてまいります。現時点においても、全世界を覆うコロナ禍の収束は見ておらず、先行きが大変不透明な状況にありますが、それら状況も踏まえ、当社として揺らぐことなく押し進めるべき経営戦略を行動指針として取りまとめました。

本資料は、「行動指針」の骨子を対外的な広報文書として記述しております。詳細については、「行動指針」の本編資料をご覧くださいますようお願いいたします。

「行動指針」の背景

当社では、2014年度に「長期ビジョン2025」、および「2015-2019 中期経営計画」を策定し、2017年度に外部環境の変化を踏まえて「2015-2019 中期経営計画」の見直しをおこない、これに沿って、事業運営を進めてまいりました。2019年度の下期には、中期計画に対する実行状況等を確認し、2020年度以降の新中期経営計画の策定準備に取り掛かりましたが、2020年初旬に新型コロナウイルスの感染が拡大し、航空・空港業界の先行きが不透明な状況になったことはご承知のとおりです。これら状況を踏まえ、一旦、新中期経営計画の策定は見送り、感染状況を注視するとともに、当社を取り巻く経営環境の変化に対応するよう努めてまいりました。

2020年度に入っても、新型コロナウイルスの猛威は止まることなく、感染拡大は続き、2度にわたる政府の緊急事態宣言などにより、社会的・経済的に大きな影響をもたらしました。最近では、ワクチン接種の見通しが示され、わずかながら明るい兆しが見えつつありますが、いまだ先行きの不透明感は拭い去れず、航空・空港業界を取り巻くビジネス環境は極めて厳しい状況が続いていると言わざるを得ません。

こうした状況に加え、技術革新の波が一段と強く押し寄せています。新型コロナウイルス感染拡大を背景に、自動化・省力化・無人化を目的としたIoT、AIをはじめとする情報技術の活用がこれまで以上に加速化しています。こうした状況は、当社にとって、新たなビジネス脅威でもあり、また一方で新たな機会でもあると考えます。私どもは、これを契機に自社の事業を見つめ直し、反転

攻勢に向けて体制を整える好機であると考え、2020年度中より検討し着手してきた変革をさらに押し進めるべく、改めて経営戦略を行動指針として取りまとめることといたしました。

「行動指針」の位置付け

前述のとおり、当社では、2014年に「長期ビジョン 2025」を策定しています。そこでは、「10年間で売上高 200 億円、営業利益率 10%以上、空港外売上比率 3 割以上、主要空港の CO2 排出量を 13.5 万トン削減」等の目標を掲げています。この「行動指針」では、「2015-2019 中期経営計画」と同様、「長期ビジョン 2025」に準拠し、その実現に向けての行動方針になっています。

コロナ禍がいつ、どのように収束していくのか等不確定要素が多く、今後のビジネス環境を予見し、具体的な行動計画を策定するには難しい状況ではありますが、環境の変化に柔軟に対応し、好機を確実に捉えるよう備えるべく、当社が進むべき具体的な行動方針を取りまとめています。

成長に向けた取り組み：3つの柱と6つの基本方針

本行動方針では、コロナ禍からの再生と将来の成長に向けた取り組みとして、3つの柱と6つの基本方針を掲げています。まず3つの柱は、「選択と集中」、「事業基盤のシフト」、「経営基盤の強化」としており、具体的な内容は後段にて説明いたしますが、概要としては以下のとおりとなります。

1. 選択と集中

当社の中で、採算性が高い動力事業、整備事業、セキュリティ事業、ビジネスジェット支援事業は、業務効率と生産性をさらに高めることに注力します。そして、これらのノウハウを利活用し、親和性の高い事業領域で新たな事業を構築・展開していきます。

課題事業および低採算事業については、当面は改善策を講じ立て直しを図っていきますが、単体での業績改善が見込まれない場合には、当社の主力事業との関連性等も踏まえ、必要に応じて、事業売却や事業縮小も含めた対応をおこないます。

2. 事業基盤のシフト

上記「1. 選択と集中」でも言及していますが、これまで日本国内の主要空港に対しておこなってきたサービスや事業を、これまで培われてきたノウハウを利活用し、空港外や海外、地方に対しても提供していきます。すなわち、サービスや事業のコンテンツはこれまでと大きく変えず、提供先を広げることにより、事業リスクの分散化、成長事業領域/高利益事業領域の開拓を図ります。

また、これまで取り組んできた“環境社会への貢献”をさらに一步押し進め、空港における再生可能エネルギーの取り組みや CO2 排出権取引などをテーマに、“環境ビジネス”として事業化を図り、事業軸の一つにしていきます。

3. 経営基盤の強化

上記「1. 選択と集中」「2. 事業基盤のシフト」を実現するために、組織体制の整備、事業運営管理の適正化、財務基盤の強化を図ります。2020年に実施したグループ会社の一社統合を契機に、これまでも各種の改革を進めてきていますが、それらを完遂するとともに、改革内容の定着化を進めていきます。

また、これらの改革による効果創出を確認した上で、人材、組織・機能、投資の余剰捻出を図り、上記「1. 選択と集中」「2. 事業基盤のシフト」の下支えとなるリソースを確保していきます。次に、6つの基本方針の概要は、以下のとおりとなります。

(1) 事業戦力の強化

自社の弱みを克服/補完することを目的に、他社との事業提携等を進め、戦力の拡充を図ります。具体的には、空港外や海外、地方に対するサービス提供にあたっての販売力を補完するためのパートナーリング等を想定しています。

(2) 高採算化への体質改善（生産基盤の強化）

採算性が低い事業は、運営プロセスの効率化を図るだけでなく、プライシングや契約スキームを見直し、収益構造そのものを変えていきます。具体的には、工数ベースで価格決定されていたサービスを価値ベースで価格決定することとし、業務効率化が採算性の向上に直接反映されるモデルにします。

(3) 組織体制の整備

2020年に実施したグループ会社の一社統合の効果を最大化するために、制度や規程の統一化を図るとともに、売上と利益の責任所在の明確化と、人的リソースの流動性確保を目的とした組織再編をおこないます。これについては、すでに具体的な組織変更を進めており、後述することといたします。

(4) 事業運営管理の適正化

これまで一社統合化以前の名残から、地域拠点ごとに取りまとめられた財務会計観点での数字による運営管理となっていましたが、一社統合下での事業状況の見える化、管理会計観点での実態把握、事業特性に鑑みた KPI モニタリングにより、事業運営管理を高度化します。

(5) (事業基盤を支える) 技術力の強化

空港外や海外、地方といった新たな領域でサービスを提供していくにあたっては、それぞれの要件や技術動向に準じて技術力を強化する必要があります。当社は、空港領域において高い技術力を有していると自負していますが、これを基軸に、今後の事業基盤を支える技術要員を質・量ともに備えます。

(6) 環境貢献の拡充

これまで GPU 促進による CO2 排出削減に取り組んできましたが、その他の環境貢献施策にも取り組んでいきます。また、前述のとおり、“環境社会への貢献”をさらに一歩推し進め、空港における再生可能エネルギーの取り組みなどをテーマに、“環境ビジネス”として事業化を図り、事業軸の一つにしていきます。

以下、3つの柱を中心に、それぞれの具体的な内容を説明いたします。

選択と集中を図る

当社の主力事業であり、採算性が高い動力、整備、セキュリティ、ビジネスジェット支援の事業に対しては、当然のことながら、引き続き安定した利益を確保できるよう、経営リソースを集中させ、事業基盤を拡充していきます。

ここで私どもが考えているのは、この高採算事業に注力することによって、技術ノウハウを資産化して、新たな機会事業の創出につなげていくことです。新たな機会事業の創出にあたっては、当社の主力事業との技術的あるいは業態的な親和性が高くなければ成立しえないと考えています。そこで、新たな機会事業の方向性としては、海外や地方といったエリア軸での展開模索、ビルメンテナンス等の設備産業軸での展開模索、現場ニーズに基づく新商材開発といった応用技術軸での展開模索を想定しています。

課題事業と捉えている小売電気事業、施設事業については、利益率改善に向けた抜本的な見直しを図ります。また、同じく課題事業である GSE 事業は、2020年度にマイナー出資により Smart Airport Systems Japan 株式会社（以下 SASJ 社という）を設立し、当該企業とのパートナーリングによる新たな試みにより、業績改善を図る見込みです。

低採算事業であるフード事業や施設事業については、事業性の再評価、投資回収性の再確認をした上で、ビジネスモデルの見直しを図り、必要に応じて、事業縮小等も含めた対応をおこないます。なお、工場野菜生産・販売事業については、再評価・再確認の上で、2020年度にすでに撤退いたしました。

事業基盤のシフトを図る

すでに申し述べたとおり、当社は、日本国内の主要空港に対するサービスや事業で成り立ってきました。換言すると、日本国内の主要空港の需要に依存した形であるため、新型コロナウイルス感染拡大あるいは GoTo キャンペーン事業の開始・停止など、航空・空港業界の浮き沈みの影響をダ

イレクトに受けるビジネス形態になっています。こうしたリスクや課題については従前より認識しており、ビジネスリスクの分散化、ビジネス環境変化への柔軟な対応を目的に、「長期ビジョン 2025」においても、“空港外売上比率3割以上”と謳い、取り組んできましたが、これを加速化させる必要があると認識しています。

事業基盤のシフトについては、主力事業の足元において“市場への浸透”に努めつつ、業務知見や顧客ニーズ理解に基づく“製品開発”、これまでのノウハウ利活用による“市場の開拓”、事業の延長線を見据えた“多角化”を進めていきます。こうした事業基盤のシフトを、海外子会社の Airport Ground Power (Thailand)CO.,Ltd（以下 AGPT 社という）、あるいは他の事業者と連携して、着実かつ円滑におこないます。

動力事業においては、“製品開発”として、省エネ・省人化・自動化に伴う技術サービス、埋設式 GPU 技術関連のコンサルティング、充電ステーション、充電式 GPU の導入を考えています。また、“市場の開拓”では、海外、地方への展開、“多角化”では、CO2 排出権取引や再生可能エネルギーの活用を想定しています。なお、“市場の開拓”としての海外への展開は、タイ・バンコクに拠点を持つ AGPT 社を軸に、すでに具体的な案件に取り組んでおり、アフターコロナを見据えた活動を展開しております。

整備、施設、セキュリティといった事業においては、“製品開発”として、パートナー企業と連携し、IoT/AI 技術製品、UVC 除菌製品、RFID 製品を考えています。また、“市場の開拓”では、倉庫事業を念頭に置いた物流保守サービスセンター、“多角化”では、設備保守やセキュリティを主とした技術コンサルティングを想定しています。なお、“市場の開拓”としての物流保守サービスセンター構想は、段階的な成長戦略の策定とともに、具体的な提携先の模索を進めております。

経営基盤の強化を図る

経営基盤の強化は、上記「選択と集中」「事業基盤のシフト」を支える柱であるため、2020 年度を通じて検討・実行を進めてきています。取り組みとしては、組織体制の整備、事業運営管理の適正化、財務基盤の強化に大別されます。

組織体制の整備では、様々な課題に対する施策を進めていますが、主要なポイントとして2点ございます。1つ目は、グループ会社の一社統合後における空港業務を、拠点レベルではなく全社レベルで効率化・最適化するために「空港業務統括部」を新設し、当該部署が既存の空港内業務の高度化を牽引します。空港内業務の集約化・効率化により、事業余力を捻出して、人的資源の再配置と最適化を進めることも当該部署新設の狙いの一つです。2つ目は、前述の「事業基盤のシフト」の“製品開発”、“市場の開拓”、“多角化”の具現化を牽引する「新規事業推進部」の新設になります。これまで既存業務遂行と兼ねて検討しておりましたが、これに注力する要員を配して進めていきます。物流保守サービスセンター構想のように、当社が有するノウハウを軸に大きなビジネススキームを描き、提携先調整、事業資源調達、需要市場開拓を牽引し、当社の攻めの姿勢を体現する部署となります。

なお、組織体制の整備においては、当社の関係会社で空港技術人材派遣を担う株式会社 A リリーフ、および海外子会社の AGPT との連携により、国内外の人的リソースを活用して、当社の主力人員を高付加価値業務にのみ充てる体制整備も引き続き進めてまいります。

事業運営管理の適正化については、従来の管理様式、すなわち地域拠点ごとに取りまとめられた財務会計観点での運営管理に、管理会計の枠組みを組み込み、一社統合下における新たな管理形態を整備しました。年度予算の編成から執行状況の管理、定点チェックによる是正措置などを機械的に運営する仕組みが整いつつあります。また、収益構造改革や業務生産性向上を念頭に置いた各種の KPI を、事業の特性と目指すべき姿に基づいて設定し、これを財務状況と合せて確認する仕組みを整備しています。これにより、グループ会社の一社統合化の効果創出を把握すること、上記「選択と集中」「事業基盤のシフト」の実施状況を監視することが可能となるとともに、ビジネス環境変化への柔軟な対応が図れるものと考えております。

財務基盤の強化については、収益構造改革の一環として営業キャッシュフローの最大化、有利子負債の有効活用として手元流動性の確保、柔軟かつ慎重にビジネス環境に対応するための投資判断

ルールの厳格化などに取り組んでいます。また、投資余力の確保に努め、事業基盤のシフトや新規事業の推進を後押ししていきます。

なお、財務基盤に関連するところとして、昨年 2020 年 2 月 21 日に、株式会社東京証券取引所より「新市場区分の概要等について」が発表され、市場構造等の見直しを目的に、3 つの市場区分に再編されることが示されました。これにより、たとえば当社がスタンダード市場に属する場合、現時点において、上場維持基準の 1 つである“流通株式比率 25%以上”を満たしておりません。当社といたしましては、上場維持を原則として、各種アドバイザーと協議を進めており、新市場区分への移行プロセスに沿って対応してまいります。

FY20 における取り組み状況

新型コロナウイルス感染拡大による影響により、2020 年度は、当社にとっても極めて厳しいビジネス環境でしたが、そうした状況を注視しつつ、前述の 3 本の柱を軸に、長期ビジョン 2025 の実現に向けた取り組みを進めてきました。

「選択と集中」においては、2020 年 9 月に植物工場を事業譲渡、工場野菜生産・販売事業から撤退し、高採算事業と新たな機会事業の創出に注力できる体制を整えました。一方で、埋設方式が困難な地方空港および格安航空会社（LCC）に対して航空機用の動力供給を行う企業（SASJ 社）の設立に際し、一部出資と提携協議をおこない、当社主力事業の新たな“市場の開拓”、すなわち「事業基盤のシフト」の足掛かりを築くことができました。また、「経営基盤の強化」の一環として、業務構造改革委員会・収支改善タスクチームによるコスト削減策等を順次実施して組織全体の体質改善を図るとともに、前述のような組織体制の見直しを検討・決定し、2021 年度より即応性と柔軟性を持った組織構造で事業に臨むこととなります。

2020 年度の業績としては、前年比較をすると減収減益となる見込みですが、航空・空港業界を取り巻く厳しいビジネス環境の中で、この苦境を耐え凌ぐことができ、今後の反転攻勢に向けた準備が整いつつあると考えています。

環境に対する更なる貢献

当社では、動力事業における埋設式 GPU 設備の導入を通じて、CO2 排出削減や騒音の低減といった空港環境の改善に寄与してまいりました。また、動力事業のみならず、すべての事業を通じて積極的に環境活動に取り組んでいます。

あらためて言うまでもなく、環境保全については世界的に重要な課題と認識されており、脱炭素に向けた動きは加速しています。日本においても、2050 年までに温室効果ガス排出量を実質ゼロとする国際公約を表明しており、一つの大きな国家目標となっています。

こうした動向に鑑み、当社としては、“環境社会への貢献”をさらに一歩押し進め、再生可能エネルギーや CO2 排出権取引などをテーマに、サステナビリティ（持続可能性）のある“環境ビジネス”として事業化を図り、今後の事業軸の一つにしていくこと、そしてカーボンニュートラルの実現という国家目標に取り組み、貢献していくことを考えています。

現在、関係省庁や関係事業者と協議を重ねて、事業全体のスキーム/モデルを精査・検討している段階であるため、現段階で具体的にお示しすることは適いませんが、2021 年度中に事業の枠組みを構築できるよう努めてまいります。

当社は、上記に示した行動指針に沿って、2021 年度より事業成長に努めてまいります。ここにお示したアクションや施策につきましては、実施状況とその効果を適宜ご報告させていただく所存です。再三申し述べましたとおり、大変厳しいビジネス環境となっておりますが、持続的な事業成長を目指し、社員一同、一丸となって努めてまいります。

以上

AGPグループ 『長期ビジョン2025』を見据えた行動指針

～持続的成長に向けて～



空を想い、技術を極め、環境社会を創る。

2021.3.26

1 本行動指針の位置付け

- 1) 長期ビジョン2025 ー将来の展望ー
- 2) 昨今の急激な外部環境変化への対応
- 3) 長期ビジョン2025の実現に向けて
- 4) 現状のビジネスモデル、サービスの全体像

2 成長に向けた取り組み

3 財務戦略

長期ビジョン2025 — 将来の展望 —

AGP企業理念、長期ビジョン2025



長期ビジョン2025の業績目標は据え置き、急激な環境変化を受け、事業目標、組織構造目標をより明確化

企業理念

AGPグループは、技術力を極め、環境社会に貢献します

- ◆ 環境に優しく、安全で豊かな社会の実現に貢献します
- ◆ お客様に選ばれる技術・サービスを誠実に提供し企業価値を高めます
- ◆ 燃える挑戦心を持った社員とともに成長します

- ◆ コロナ禍による影響を踏まえ、“第2の創業期”と捉え、日本の空港（航空）業界全体への貢献を目指す
- ◆ 経営基盤の強化による一体感を図りながら、選択と集中を進め、経営資源分配を最適化し、1社化による効果を創出
- ◆ 事業基盤をシフトさせ、空港外領域への事業展開や海外・地方への展開により次期成長ドライバーを創出
- ◆ 東証の市場区分再編に伴う新たな上場維持基準に適合させ上場を堅持

業績目標

2025年時点に向けての目標は、長期ビジョン2025で掲げた業績目標は据え置き。

- ◆ 売上：200億円
- ◆ 営業利益率：10%以上
- ◆ 空港外売上比率：30%以上
- ◆ 自己資本比率：50%以上堅持
- ◆ 自己資本利益率：10%以上

(2014年12月25日公表)

事業目標

外部環境の急激な変化を受け、事業目標をより明確化し、空港外や海外などに事業領域を拡大し、高い技術で環境社会に貢献できる企業を目指す。

- ◆ サービス価値契約へのシフト
- ◆ 空港外へのサービス展開
- ◆ 空港内新技術への参画
- ◆ CO2削減への新たな取り組み（環境）
- ◆ 次期成長ドライバーの創出

(新産業, 海外 / 地方, 新サービス/商材等)

組織構造目標

事業構造変革の加速化に合せ、事業数字把握の効率性を高めるため、組織管理/事業運営管理の見直しを図り、経営基盤の一層の強化を図る。

- ◆ 1社化に伴う組織体制見直し及び業務集約
- ◆ 事業目標を達成するための機能強化
- ◆ 新たな管理指標・仕組みの導入
- ◆ 新管理指標に則した権限/責任見直し
- ◆ 次期成長に向けた人材確保と育成
- ◆ 能力/貢献度に基づく人事制度の導入

ESG	重点課題	重点取り組み内容
環境 Environment	環境社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● GPU利用促進によるCO2排出量の削減 環境ビジネスの展開による地域貢献 ● 環境に配慮したビジネスの展開 <ul style="list-style-type: none"> ・ 省エネ機材や電動化GSEの導入促進 ・ 再生可能エネルギー等の活用促進
社会 Society	働き方の改善 (ダイバーシティ)	<ul style="list-style-type: none"> ● テレワーク推進・環境整備、フレックス勤務の促進 ● 年功序列型から能力主義への評価転換 ● 外国人の育成・活用 ● 女性活躍の推進 ● 自己啓発を促進する資格・研修制度の拡充
ガバナンス Governance	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ会社へのガバナンス強化 ● 経営の透明性、公正性を高めるIR活動の強化 ● 経営会議の強化 ● 役員構成の多様化 ● 改定後コーポレートガバナンス・コードの内容反映
	リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルスによる航空産業全体への経済的損失、及びそれらが当社に与える影響への対応 ● 技術革新等の外部環境の変化に伴う組織のレジリエンス向上 ● 新規事業展開に伴う新たなリスクへの対応

昨今の急激な外部環境変化への対応

新型コロナウイルスの拡大とIOT技術の加速化により、当社業績は大きな影響を受けている。今後の当社の生き残り新たな成長に向け、極めて重要な転換期にある。グループ1社化に伴うグループ経営強化を推し進め、事業の選択と集中、成長産業への事業シフトの改革を推し進めていく

2019 賃金改定
グループ会社1社化

2020 事業基盤のシフト
経営基盤強化の転換期

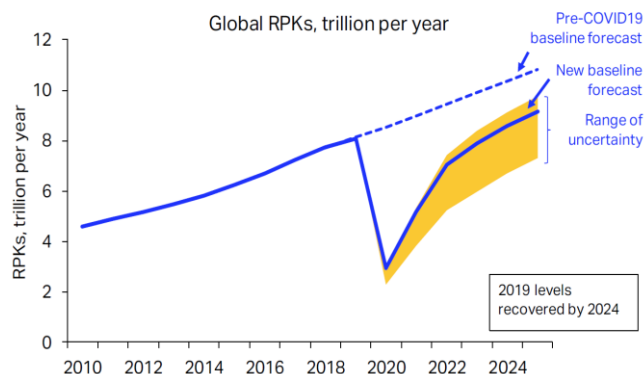
2021

2025

新型コロナウイルス感染拡大

減便・運休の影響を受け大きな減収が見込まれている（2019年の状態に戻るには2024年 IATAの発表より）

Five years to return to the pre-pandemic level of passenger demand



参考 FY20 12月累計

- 便数：
国内線 ▲30%
国際線 ▲76%
- FY20見通し：
国際線は暴落
国内線は回復兆し

FY20からFY24までの航空需要回復の見通しは以下のように公表（FY19対比）

FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
▲55.0%	▲30.0%	▲25.0%	▲12.5%	0.0%

技術革新 IOT

加速化するIOT技術、および、自動化・省人化メーカーの到来により、業界全体の構造が著しく変革し、当社の業務が代替される傾向があり、従来の契約形態へ影響を及ぼす可能性がある。

カーボンニュートラル実現に向けた動き



事業の
選択と集中



本行動指針

外部環境の急激な変化を受けて、グループ会社経営強化を加速化するとともに、変革を押し進めることを示した行動指針

長期ビジョン2025の実現に向けて

本行動指針は、2019年度までの中期経営計画を引き継ぎ、昨今の環境変化を考慮した「長期ビジョン2025」を実現するための根源的なアクションとして策定。

昨今のAGPを取り巻く環境変化

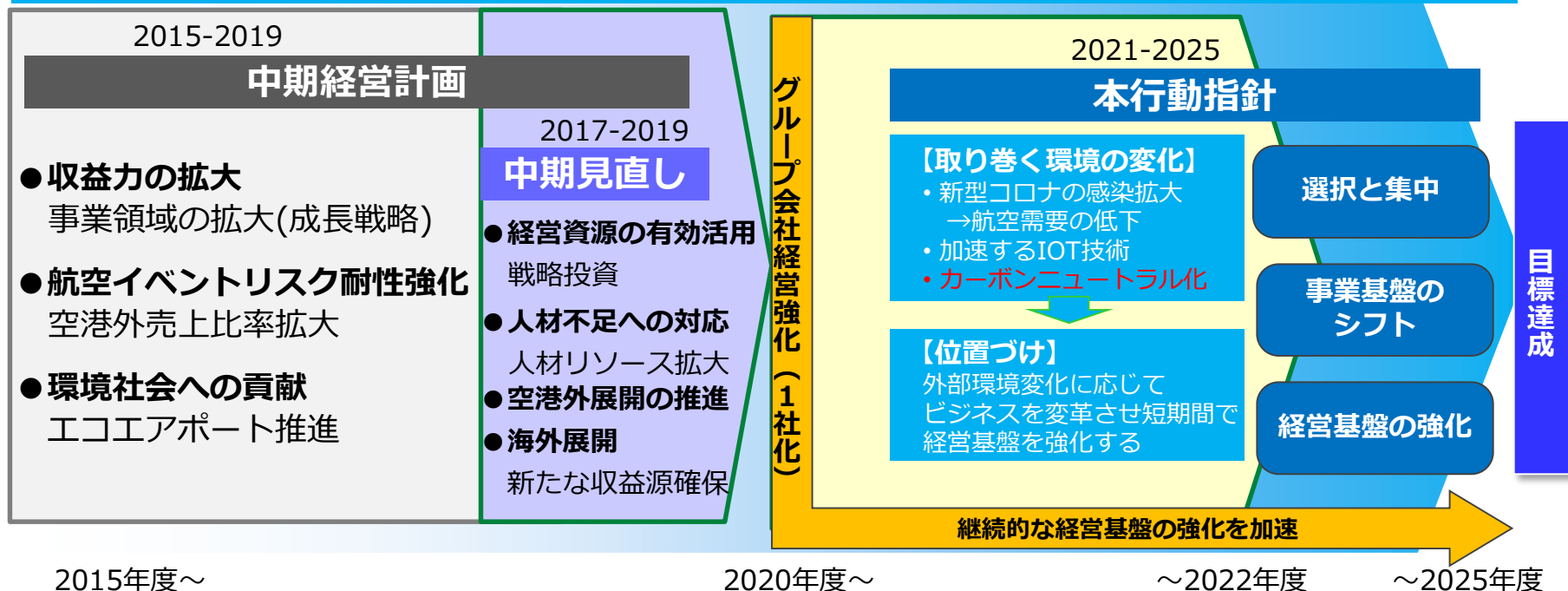


新型コロナウイルス感染拡大

IOT技術革新

カーボンニュートラル実現に向けた動き

長期ビジョン2025



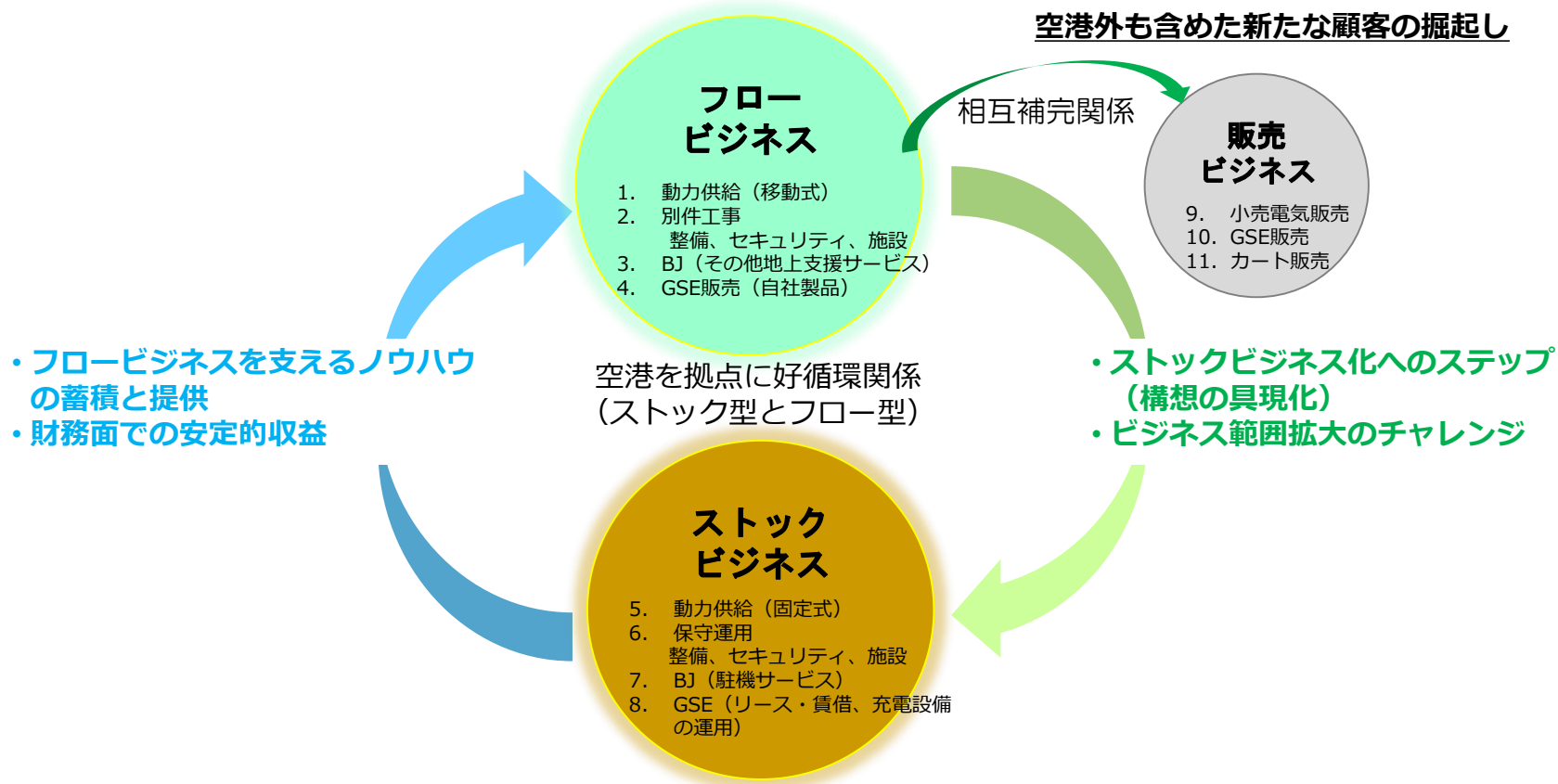
現状のビジネスモデル、サービス全体像（1/2）

ビジネスモデルとしての特徴

-ストックとフローのハイブリッド型-



- 当社は11の事業を具備しており、フロービジネスとストックビジネスのサービス価値が相互に付加し合う好循環型のビジネスモデルとなっている。
- また、空港関連業務で培われたサービスと実績をもとに、新たな販売ビジネスを手掛けている。これらは、空港外への販路拡大とともに、循環型ビジネスモデルそのものの拡大を意図している。



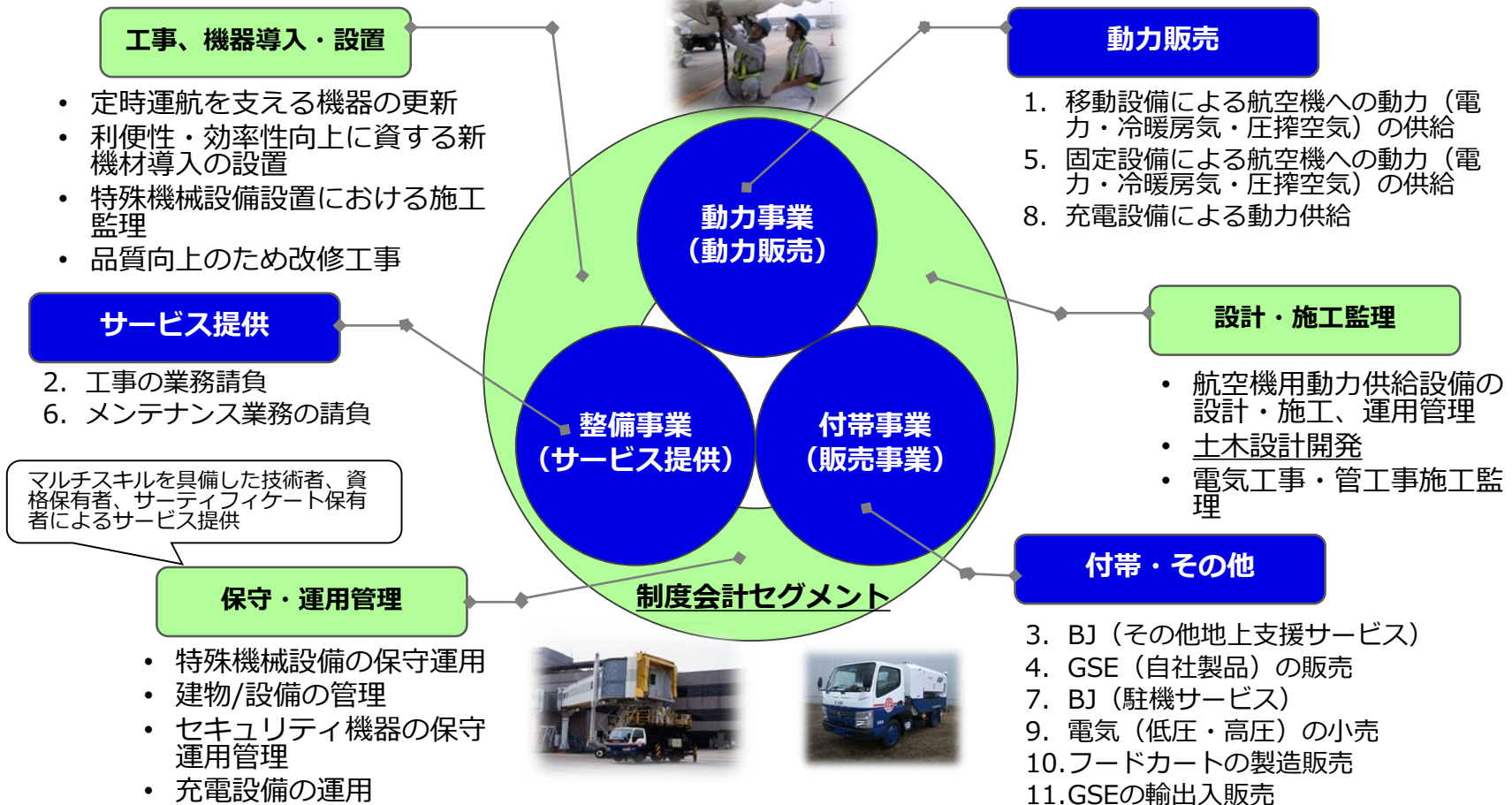
現状のビジネスモデル、サービス全体像 (2/2)

サービスの全体像

- 以下の緑色はサービスでもあるし、AGPのコアコンピタンスである。3つのコア事業/11事業を支えるのが3つのコアコンピタンスである。



AGP Business Map



1 本行動指針の位置付け

2 成長に向けた取り組み

- 0) 3本の柱と、6つの基本方針
- 1) 選択と集中を図る
- 2) 事業基盤のシフトを図る
- 3) 経営基盤の強化を図る
- 4) 2020年度における取り組み状況
- 5) 環境に対する更なる貢献

3 財務戦略

3本の柱と6つの基本方針

経営戦略：3本の柱

A
選択と集中

安定した利益の確保と低採算事業の事業性評価やビジネスモデルの見直しと新たな成長事業への経営資源の再配分

B
事業基盤のシフト

コロナの影響もあり、新規の市場（海外・地方）、新規の産業（物流）への参入、新商材の拡充、多角化を推し進める

C
経営基盤の強化

「組織体制の整備」、「事業運営管理の適正化」、「財務基盤の強化」により経営基盤の強化を推し進める

経営戦略：6つの基本方針

①	事業戦力の強化	自社の弱みを克服/補完することを目的に、他社との事業提携等を進め、戦力の拡充を図る	④	事業運営管理の適正化	財務会計観点での数字による運営管理から、事業状況の見える化、管理会計観点での実態把握、事業特性に鑑みたKPIモニタリングを行い事業運営管理を高度化
②	高採算化への 体質改善 (生産基盤の強化)	運営プロセスの効率化を図るだけでなく、プライシングや契約スキームを見直し収益構造そのものを変えるまた、低採算事業の事業性を再評価し整理をする	⑤	(事業基盤を支える) 技術力の強化	空港外や海外、地方といった新たな領域でサービスを提供していくにあたり、外部の技術動向に準じて技術力を強化
③	組織体制の 整備	グループ会社の一社統合の効果を最大化するために、制度や規程の統一化を図ると共に、売上と利益の責任所在の明確化と人的リソースの流動性確保を目的とした組織再編を行う	⑥	環境貢献の 拡充	GPU促進によるCO2排出削減への取り組みのみならず、その他の“環境社会への貢献”をさらに一歩推し進め、再生可能エネルギーやCO2排出権取引などをテーマに、“環境ビジネス”として事業化を図る

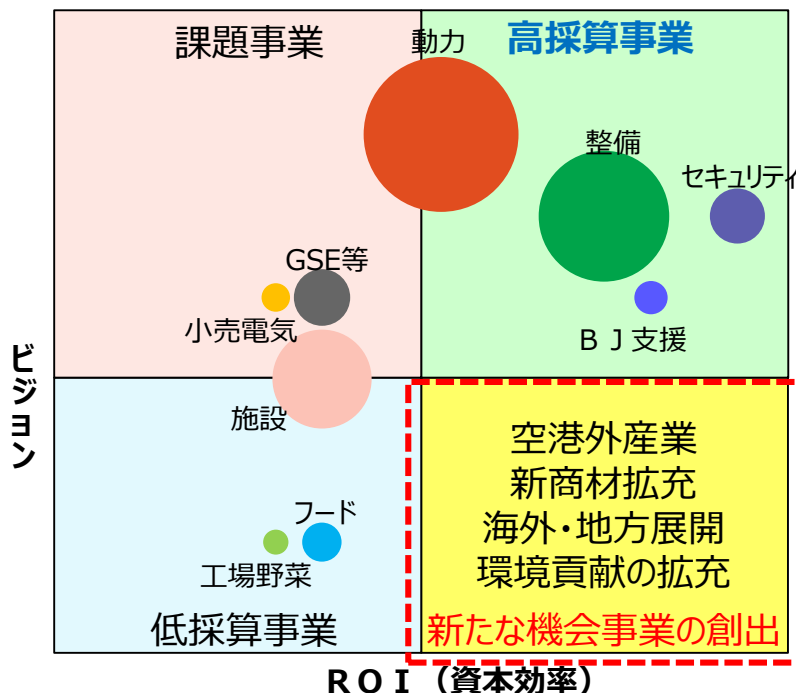
選択と集中を図る (1/2)

事業分類とそれぞれの方向性



以下の通り、「ビジョンとの整合性」と「ROI」の2つの軸で事業を4象限に分けて分析。低採算事業を再整理し、高採算事業の更なる成長と、課題事業の抜本的な見直しを図りつつ、機会事業への積極投資により継続的成長を目指す。

<当社の事業バリューポートフォリオ>



高採算事業

- 動力、整備、セキュリティ、BJ支援の事業は、引き続き、安定した利益を確保できるよう事業基盤を堅持し維持/拡大

新たな機会事業の創出

- 空港外への産業参画に向けた成長投資を積極的に実施
- 新商材を拡充し空港内外への展開を推し進める
- SASJ(2020年設立)と連携し従来のお客様以外の地方空港などへの展開 *1
- タイ現地法人AGPT(2018年設立)の拠点を活用し海外展開の促進 *2
- 環境貢献は拡充していき、これをビジネス化できるような展開の模索

課題事業

- 小売事業と施設事業の抜本的な見直しを実施、利益率改善を推し進める。
- GSE事業は、上記の通り、2020年度にSASJを設立マイナー出資し、パートナーリングを活かした新たなチャレンジを開始している

低採算事業

- 施設事業やフード事業、工場野菜事業は、事業性の再評価およびビジネスモデルの見直し（投資回収性の再確認）を推し進める。工場野菜については、2020年に撤退済み

バブルの大きさは売上規模、ビジョンはコアコンピタンス、事業シナジーなどを複合的に数値化、ROIは利益÷正味営業資産にて試算

※1 SASJ :
2020年に供給が困難であったエアライン・国内空港を対象にAPU OFF サービスを展開するための合併会社「Smart Airport Systems Japan株式会社」を設立・運営 (AGP出資40%)

※2 タイ現地法人AGPT :
2018年にAGP初の海外現地法人「Airport Ground Power (Thailand)」を子会社としてタイ王国で設立・運営 (AGP出資100%)

選択と集中を図る (2/2)

事業別の重点施策



空港内で培われた技術とサービスを実績とし、新規市場開拓と先端技術を活用したサービス展開

	動力事業	整備事業	セキュリティ事業	施設事業	フードシステム	GSE等販売	小売電気	ビジネスジェット支援事業
既存業務	<ul style="list-style-type: none"> 契約形態の見直し 投資バランスの見直し GPU利用促進 	<ul style="list-style-type: none"> ストック事業の安定維持とフロー事業の拡大 高採算化へ体質改善(新たな契約スキーム確立) 	<ul style="list-style-type: none"> 低採算事業の見極め(選択と集中) 	<ul style="list-style-type: none"> 事業性再評価 ビジネスモデルの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 商材/サービス拡大(SASJ社設立) 	<ul style="list-style-type: none"> パートナーシップ提携 原価コントロールできる機能強化 	<ul style="list-style-type: none"> 駐機契約の維持 グラハンサービスの強化 	
新規業務	<p>新市場へのサービス提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 地方空港への展開 SASJ社との連携強化 APUOFFサービス拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 技術基盤強化 空港外の成長市場への参入(物流領域等) 	<ul style="list-style-type: none"> 新製品/サービス提供 IT活用・業務提携による効率化 地方空港等への展開 	<ul style="list-style-type: none"> 空港外成長事業へのシフト 	<ul style="list-style-type: none"> パートナーシップ提携(ターゲットに向けた協力会社との連携) 	<ul style="list-style-type: none"> GSE電動、省人化の促進 空港・港湾等、特定市場へ自社製品展開 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネなど付加価値型電力ビジネスの展開 	<ul style="list-style-type: none"> 関連企業と連携し新市場へのサービス展開
海外	<p>タイ現地法人AGPTを活用した海外空港への事業展開を促進 海外空港の新設・拡張計画に参画、および事業成長 タイ現地法人AGPTによる外国人材の活用</p>							
環境	<ul style="list-style-type: none"> グリーンイノベーションと当社強みで環境ビジネスを推進、空港を拠点にした新規ビジネスへの展開 空港におけるCO2排出削減の取り組み、カーボンニュートラル化の積極的推進、再生エネルギー活用の促進 新たなビジネスモデルの基盤となる製品の開発(蓄電池) 							
共通	<p>コーポレートガバナンス・コード改定の対応、組織機能の整備、人材ポートフォリオ見直し、管理会計の見直し、財務基盤の強化、会議体の強化、教育体系の見直し、安全マネジメントの強化、品質保証体制の確立、法務強化、IT促進による業務効率化、環境貢献と経済価値創出</p>							

事業基盤のシフトを図る (1/3)

長期ビジョンで「**空港外や海外などに事業領域を拡大し、高い技術で環境社会に貢献できる企業へ**」と目指してきているが、組織体制を見直し、当社技術を活かせる空港外領域への事業展開等により、新たな事業基盤へのシフトを推し進め、新規市場・産業への参入を目指す。また、選択と集中を進め、経営資源分配を最適化する



今後は新規の市場（海外・地方）、新規の産業（物流）への参入、新商材の拡充、多角化として環境ビジネスなどを目指して事業基盤のシフトを加速する必要

事業基盤のシフトを図る (2/3)

動力事業の方向性



動力事業が目指すべき方向性を、新規/既存の市場(顧客)と、新規/既存の製品・サービスの2軸で整理する



事業基盤のシフトを図る (3/3)

整備・施設・セキュリティ事業の方向性



整備・施設・セキュリティ事業が目指すべき方向性を、新規/既存の市場(顧客)と、新規/既存の製品・サービスの2軸で整理する



課題

フロービジネスからストックビジネス化へのステップ
長年の経験、高い技術を持って付加価値が高い業務へのトランジット

経営基盤の強化を図る（1/3）

ア) 組織体制の整備、イ) 事業運営管理の適正化、ウ) 財務基盤の強化により経営基盤の強化を図る これらを個別戦略として取り組みます

経営基盤の強化

ア) 組織体制の整備 (機能強化/人材強化)

ア) 事業目標を達成するために必要となる組織体制を整備

- 組織構造改革（組織機能整理・強化）
- 1社化による業務集約・効率化
- 機能整備（会議体の再編→管理会計運営、施策等の効果測定）
- 人材戦略（人材ポートフォリオの見直し・新人事制度の導入）

イ) 事業運営管理の 適正化

イ) 各事業に適した収支管理の見直しとK P Iの設定

- 収益構造改革を目指した事業別 K P I の再設定
- 労働生産性向上に向けた管理会計の見直し

ウ) 財務基盤の強化

ウ) 経営資源の確保と再配分

- 営業 C F の最大化（収益構造改革）
- 手許流動性の確保（有利子負債の有効活用）
- 投資判断ルールの厳格化（経営効率の向上）
- 投資余力の確保

経営基盤の強化を図る（2/3）

1社化に伴い、支社支店の運営効率性向上、間接コスト圧縮、戦略資源の確保と有効化に向けて、既存の空港内事業を集約して一元管理を行う組織を設置する。また、空港外や海外などに事業領域を拡大し、高い技術で環境社会に貢献できる企業になるため、組織機能を整備する。

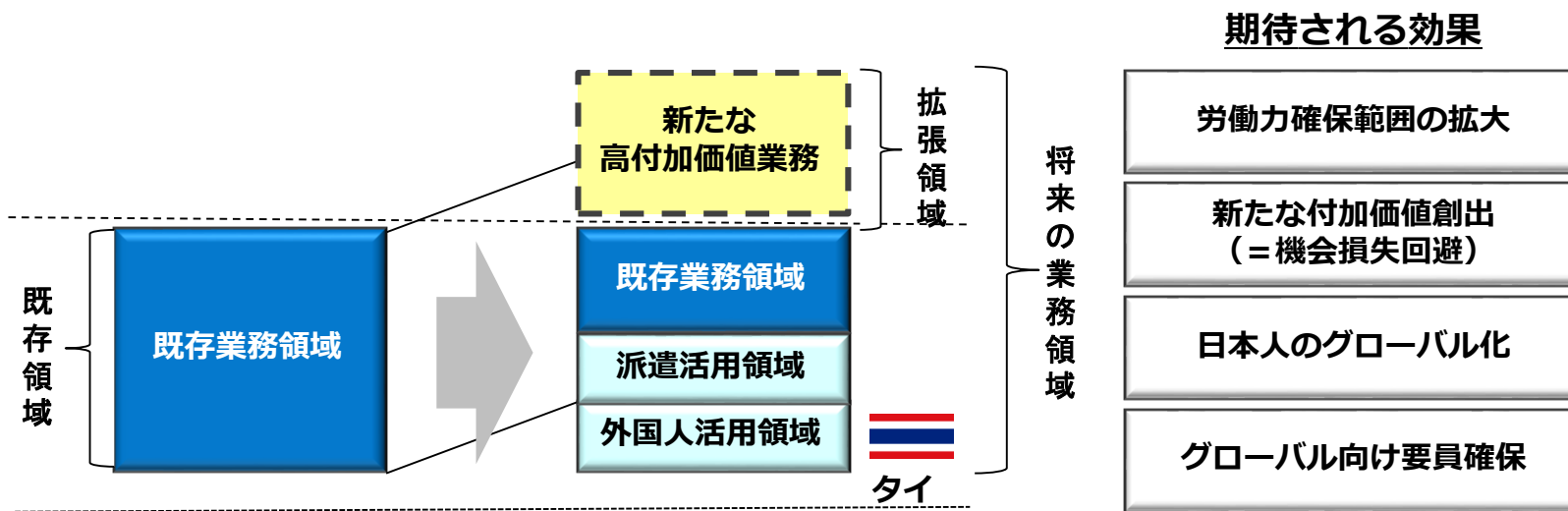
課題	目的	取組み
<p>組織体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 空港外や海外などに事業領域を拡大し、高い技術で環境社会への貢献に向けて新たな価値提供を目指す組織体制 ● 事業環境の急激な変化に伴う新たなビジネス機会に対応できる組織体制 ● 運営効率性向上 ● 戦略資源の確保、有効化 ● 間接コストの圧縮 	<p>既存業務を統括推進し、利益最大化を目指す戦略機能を設置</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1社化による全体最適化 ● 業務の統合化・効率化 ● スキルの平準化 ● 品質の統一化 <p>新規市場への進出 / 新規事業の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材活用・流動性の強化（次期成長に向けた人材確保と育成、権限と役割／責任の明確化） 	<p>◆ 空港業務統括部の新設 1社化をフックに推進してきた業務効率化および生産革新を加速させ、既存の空港内業務全体の最適化・効率化の推進等を管理集約し組織をスリム化</p> <p>◆ 新規事業推進部の新設 新規市場開拓、新規サービス展開、多角化により売上成長を目指す</p> <p>■ 人材戦略 人材ポートフォリオ、キャリアプランの明示、新人事制度の導入</p>
<p>事業運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業部単位の管理会計となっておりビジネス別の定量評価が困難 	<p>各事業ビジネス別の現状が正確かつ迅速に把握できる事業運営管理が徹底され、経営層が環境変化に即応する判断が可能</p>	<p>■ 管理会計の見直し コスト構造モデルの再構築 生産工数の可視化 利益部門の適正化</p>

経営基盤の強化を図る (3/3)

人材リソースの多様化



- グループ内技術派遣会社「株式会社Aリリース」の有効活用による必要人材の確保と固定費削減。
- 子会社であるAirport Ground Power (Thailand)における、外国人労働力をベースラインに加えることで、AGP社員の新たな成長領域への登用を段階的に実施し高付加価値業務を創出。
- 外国人材を活用することで、業務を通して日本人のグローバル化を推し進める。
- AGPノウハウを業務を通して外国人が具備することで、グローバル向け要員の確保につなげる。



2017年に空港及び空港関連企業を対象とする人材派遣を目的とした「株式会社Aリリース」を、株式会社ジャパン・リリースと合併で設立・営業開始 (AGP出資49%)



2018年に長期ビジョンの実現に向けて海外展開を目的として、AGP初の海外現地法人「Airport Ground Power (Thailand)」を子会社としてタイ王国に設立・運営 (AGP出資100%)

2020年度における取り組み状況

A
 選択と集中

低採算事業の事業譲渡

- ✓ 2020年9月当社植物工場を事業譲渡し工場野菜生産販売事業から撤退

B
 事業基盤のシフト

新会社への出資

- ✓ 埋設方式が困難な地方空港およびLCC向けの航空機用動力供給サービス会社への出資（SASJ社）

C
 経営基盤の強化

1社化と組織構造の見直し

- ✓ 2019年にグループ1社化し、2021年度期初からの組織体制を見直す
- ✓ 業務構造改革委員会・収支改善タスクチーム；不要不急コストの削減

連結損益計算書（予想）

	2019年度 実績	2020年度 予想	増減額
売上高	14,742	10,300	▲4,442
営業費用	13,320	10,600	▲2,720
営業利益	1,422	▲227	▲1,649
営業利益率(%)	9.6%	▲2.2%	▲11.8pt
経常利益	1,446	▲141	▲1,587
当期純利益 ¹	498	▲130	▲628

連結キャッシュフロー計算書（予想）

	2019年度 実績	2020年度 予想	増減額
営業キャッシュフロー	1,378	1,280	▲98
投資キャッシュフロー	▲1,153	▲741	+412
フリーキャッシュフロー	224	538	+314
財務キャッシュフロー	▲473	803	+1,276
EBITDA²	2,116	517	▲1,599

1 当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益を用いて計算

2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

低採算事業の撤退、不要不急コストの削減による収支改善と営業CFの改善に加え、売上が急激に減収した結果、売掛債権が減少し、営業CFは横ばい。EBITDAは大きく減少し、実態として事業で稼ぐ力が弱まっている。

環境に対する更なる貢献（1/3）

AGPを取り巻く環境動向



環境保全については、世界的な問題として取り扱われており、日本も国際公約を掲げて取り組んでいる。国土交通省も空港におけるCO2排出権削減を検討しており、当社はこれに沿った環境ビジョンを掲げ、更なる貢献に努める。

環境保全に向けた国内外の動き

パリ協定において世界共通の長期目標が掲げられ、世界的に環境意識は高まり、脱炭素に向けた動きは加速している。日本においても、2050年までに温室効果ガス排出量を実質ゼロとする国際公約を菅首相が表明



空港分野におけるカーボンニュートラルに向けた動き

国土交通省は、空港における施設・車両からのCO2排出削減の取組みを進めるとともに、空港の特性を踏まえた再生可能エネルギーの活用を加速させていく必要があるとの認識の上、空港分野におけるCO2削減に関する検討会を設置

（AGPは本検討会のオブザーバーとして参加）

AGP 環境ビジョン

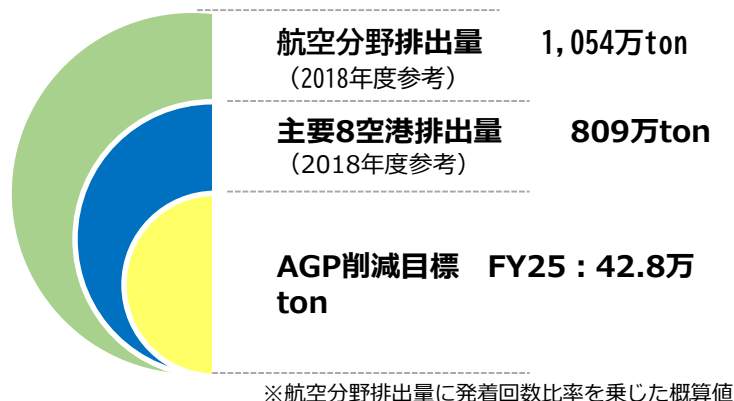
- 高い技術力を活かし持続可能な社会の発展に向けて「脱炭素社会の実現」と「資源循環型社会の実現」を目指します。
- エコ・エアポート推進により、ステークホルダーとともに地域と共生できる環境に優しい空港づくりを推進します。
- 更なる環境負荷の低減に努め、新規事業の創出や環境イノベーションに取り組めます。

環境に対する更なる貢献（2/3）

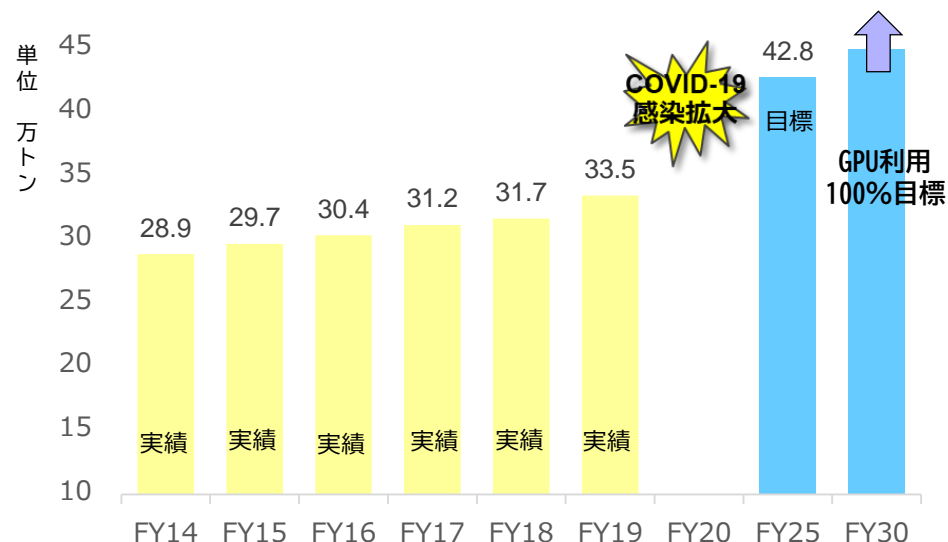
環境社会への貢献と目標

G P U利用促進等により主要空港CO2排出量削減を2025年度までに2014年度比13.9万ton（△46%）削減を目指す

■ 航空分野CO2排出量に対するAGP削減目標



■ G P U利用等によるCO2排出量削減目標



AGP 行動指針

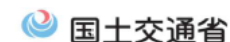
- ▶ 航空分野におけるCO2排出量の削減を図るため、空港でのGPU利用100%を目指す。
- ▶ 空港ビル、航空会社とともにエコ・エアポートを確実に推進する。
- ▶ 資源類の消費量・廃棄率の削減と3Rに取り組む。
- ▶ 関係機関・団体等との連携・協業により次世代型新規ビジネスを展開する。
- ▶ ステークホルダーとの積極的な相互対話を通じ企業ブランド力を高める。

環境に対する更なる貢献 (3/3)

Appendix : 環境への取り組み

当社の動力事業は、環境に優しいものとして環境社会に貢献してきているが、これを更に発展させて行くためには技術的にも一層進化させて行き、新たな中核事業として育て、政府の取り組みに積極的に参画。(直近では、令和2年3月8日に国土交通省航空局主催で開催された「空港におけるCO2削減に関する検討会(第1回)」に参加)

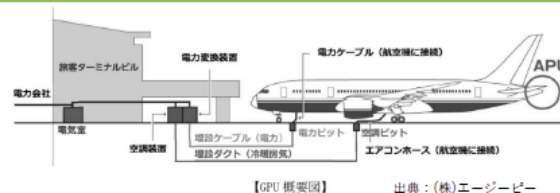
2-6. 航空機からの排出対策(GPU①)



- ▶ 航空機は駐機中、機体に搭載したAPU(補助動力装置)を航空燃料で動かして、機体に必要な電力や空調 airflow を供給するが、APUは多量のCO2を排出し、国内空港では約40万トン/年と試算。
- ▶ APUに代わり駐機中に航空機へ電力や空調 airflow などを供給するGPU(航空機用動力設備)を利用することによりCO2の排出量を大幅に削減するとともに、エプロン駐機中における空港環境負荷(排出ガスの削減や地上騒音の低減)の低減効果もある。

GPU (航空機用動力設備)

- ・ 航空機への電力供給は、商用電力を受電し、エプロン近傍に設置した電力変換装置により航空機用電力に変換してから航空機へ供給。
- ・ 空調供給は、商用電力を受電し、冷暖房気(空調 airflow)を作り出す全電気方式のタイプと、空港会社やターミナルビルから冷水/温水の供給を受けて冷暖房気を作り出すハイブリッド方式のタイプがあり、それらの空調装置により作られた空調 airflow を航空機へ供給。



環境負荷低減効果

- ・ CO2排出量はAPUと比較し固定式・地上走行式・移動式GPUは約1/10、電気式GPUは約1/30
- ・ GPU利用により、APU利用時に比べ、年間約33.6万tのCO2排出量削減を実現※

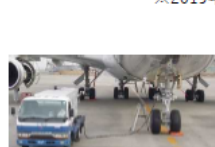
※2019年度(株)エージービー実績値



APU



固定式GPU



移動式GPU

※GPUを自走車両や牽引車両に搭載し、移動が可能。



地上走行式GPU

※GPUからエプロン上をケーブルにて供給。駐機スポット変更にも対応可能。



電気式GPU

※充電できるバッテリー式のGPU。関西国際空港にて実証実験済み

1 本行動指針の位置付け

2 成長に向けた取り組み

3 財務戦略

1) 財務戦略・資本政策

新市場区分下における上場を維持した上で、環境変化に備えた財務基盤強化と安定・持続的成長を目指す。

原則：新市場区分下における上場維持

(たとえば、区分がスタンダードであれば流動株式比率25%以上をクリア)

営業キャッシュの最大化

- 1社化による収支改善
- 低採算性事業の早期立て直し
- Afterコロナでの早期V字回復

投資

営業CFは設備維持投資
と新規事業投資に充当

- ROICを意識した設備投資
- 新規事業投資は市場の成長性を重視

資金調達

リスクに備えた
流動性確保

- 自己資本比率は50%を維持
- D/Eレシオ1倍を目安に適度なレバレッジ

配当政策

安定配当の実現

- コロナ禍からの早期脱却により営業利益率10%以上を安定確保し安定配当を目指す

重点政策：戦略的投資事業

- 1) 物流保守サービスセンター
- 2) 環境ビジネス

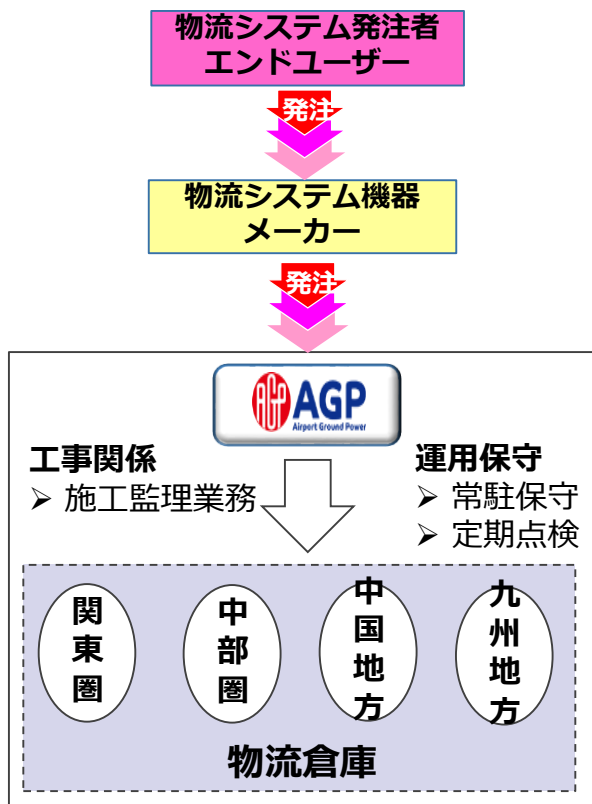
1) 物流保守サービスセンター

目指すべき物流保守サービスセンター概略図

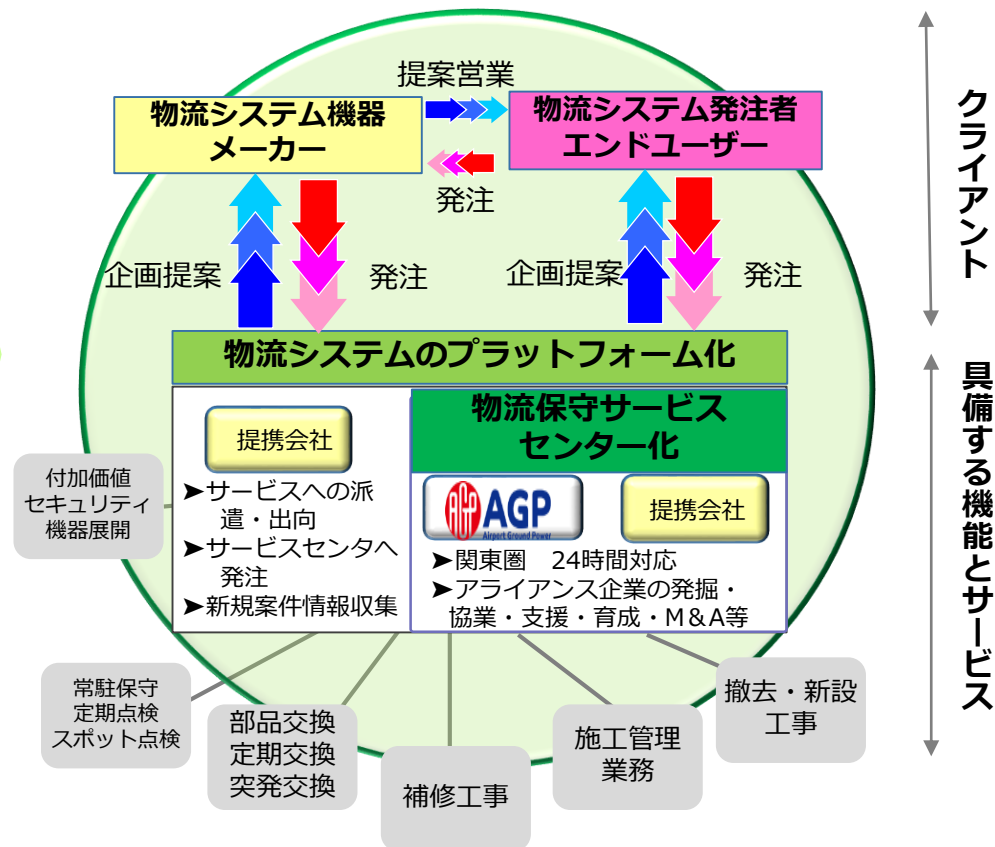


- 既にAGPは物流業界へのサービス提供を開始しているが、今後は、提携会社の物流システム機器メーカーと相互互惠関係を構築し、早期に物流システムのプラットフォーム化の実現を目指している。
- 将来的には物流保守サービスセンターを立ち上げ、物流システム機器メーカーからも、直接エンドユーザーからも案件の獲得を目指している。

現状



将来展望

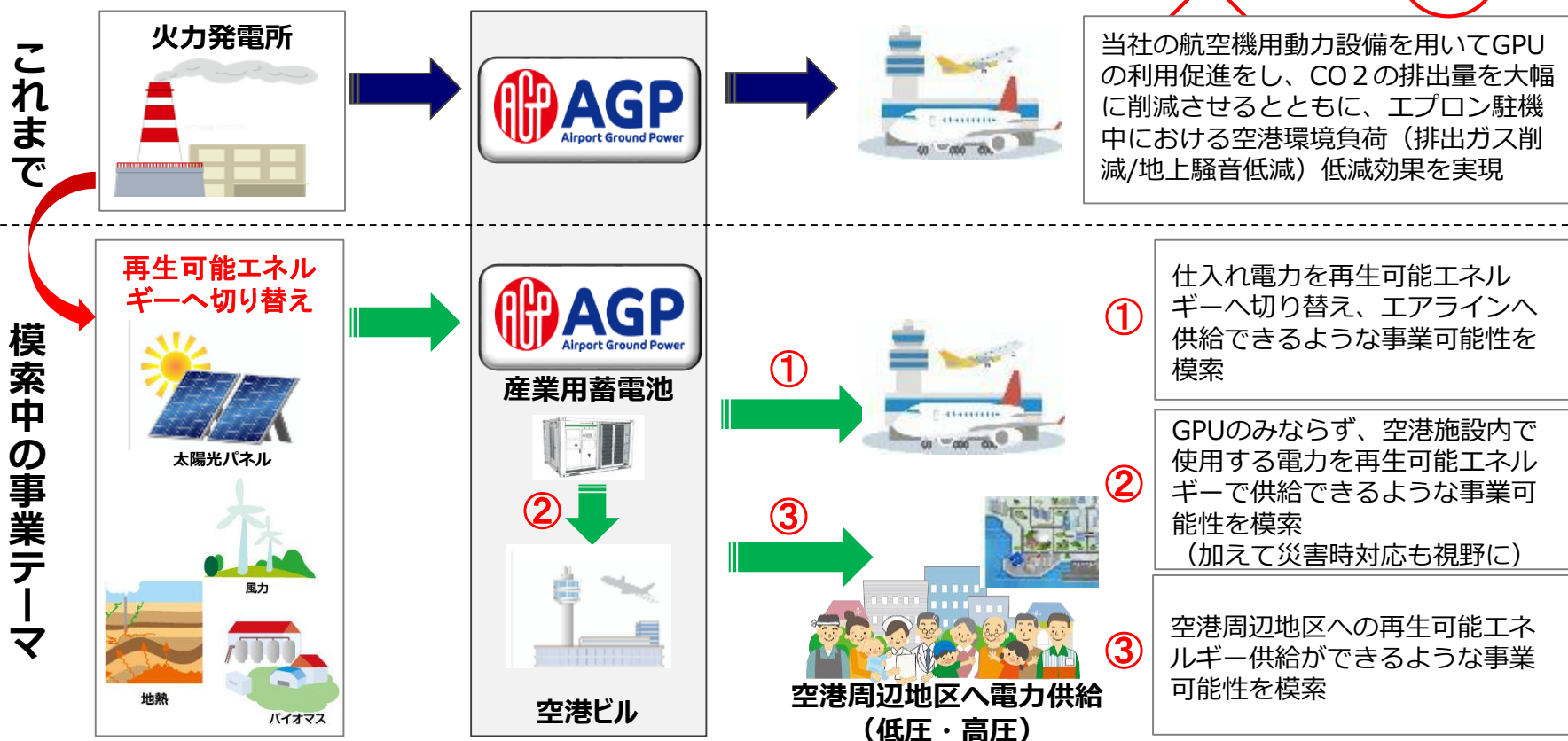


2) 環境ビジネス

目指すべき環境貢献の拡充、および事業化



- これまで、動力事業における航空機用動力設備を用いてGPUの利用を促進し、CO2排出削減や騒音の低減といった空港環境の改善に寄与してきたが、これを一步推し進め、『空港によるカーボン・ニュートラル化』に向けた取り組みを模索し、更なる環境貢献の拡充を目指している。
- 当社としては、再生可能エネルギーやCO2排出権取引などをテーマに、サステナビリティ（持続可能性）のある“環境ビジネス”として事業化を図り、今後の事業軸の一つにしていくこと、そしてカーボンニュートラルの実現という国家目標に賛同して貢献していくことを考えている。



当資料に記載されている事業名は開示用に作成している連結財務諸表又は個別財務諸表の事業セグメントを更に細分化して表記したものです。連結財務諸表又は個別財務諸表のセグメント表記においては、現時点での事業の性格、量的な重要性等を勘案し、整備事業と施設事業をまとめて整備セグメント、セキュリティ事業、フードシステム事業、GSE等販売事業、小売電気事業、ビジネスジェット支援事業を含むその他の事業をまとめて付帯セグメントとして報告しています。

当資料は、当社を取り巻く経済環境の変化を踏まえた、当社の現在の計画および戦略に基づく見通しについての記述がありますが、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の判断及び仮説に基づいています。

従って、当社が設定した目標は、全て実現することを保証するものではありません。

お問合せ先



株式会社エージーピー 経営企画部

電話:03-3747-1638

FAX:03-3747-0707

URL:<http://www.agpgroup.co.jp>