



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。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”を満たしていません。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き所存です。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