

## NAA グループ中期経営計画「Restart NRT」について

NAA グループは、2022～2024 年度の3ヶ年中期経営計画「Restart NRT (リスタート・ナリタ)」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

以上

# Restart NRT

2022-2024年度

NAAグループ中期経営計画



成田国際空港株式会社  
2022年5月27日

# 目次

0

はじめに

1

前中期経営計画の総括

2

NAAを取り巻く経営環境認識

3

新中期経営計画の全体像・位置づけ

4-1

新中期経営計画「Restart NRT」: (1) 基盤強化テーマ

4-2

新中期経営計画「Restart NRT」: (2) 創造・変革テーマ

5

経営目標

# 目次

0

はじめに

1

前中期経営計画の総括

2

NAAを取り巻く経営環境認識

3

新中期経営計画の全体像・位置づけ

4-1

新中期経営計画「Restart NRT」: (1) 基盤強化テーマ

4-2

新中期経営計画「Restart NRT」: (2) 創造・変革テーマ

5

経営目標



四海に囲まれた島国である日本において、  
航空・空港業界は人や物のグローバルな往来を糧にした産業振興に大きく貢献してきました。

その後、2020年以降世界的に蔓延した新型コロナウイルス感染症は、  
国境を越えた交流を閉ざし、社会経済のあり方を大きく変化させました。  
航空・空港業界は、物流ネットワークの維持という社会インフラとしての役割を着実に果たしつつも、  
人々の往来が妨げられるという未曾有の変化に直面し、甚大な被害を受けることになりました。

しかし、このような状況下でこそ、改めて「五感」の価値が評価されているのではないのでしょうか。  
旅行先での新たな出会い、異国の地の匂いや初めて食べる料理の味。  
新たなビジネスパートナーの国を訪れ、語り合うことにより深まる信頼感。

我々は、こうした五感で感じる根源的な喜びの価値を信じ、安全で快適な人・物の往来再開と、  
グローバル航空ネットワークの更なる発展に向けた準備を着実に進めて参ります。  
一方で、新型コロナウイルス感染症以外にも、当社を取り巻く経営環境は急激に変化しており、  
中長期的な環境変化に対応できる強い組織体制を築いていくことも責務として考えております。

このような問題意識の下、当社グループにおける空港経営のあり方を大きく見直し、  
ステークホルダーの皆様へ創造すべき価値を最大化するために、  
新たな中期経営計画「Restart NRT (リスタート・ナリタ)」を策定しました。

この新たな中期経営計画の実現に向け、全社一丸となって取り組んで参ります。

# 目次

0

はじめに

1

前中期経営計画の総括

2

NAAを取り巻く経営環境認識

3

新中期経営計画の全体像・位置づけ

4-1

新中期経営計画「Restart NRT」: (1) 基盤強化テーマ

4-2

新中期経営計画「Restart NRT」: (2) 創造・変革テーマ




5

経営目標

# 前中期経営計画の総括 (1/2)

新型コロナによる影響を受け、足元の対策を徹底しつつ中長期の成長に向けた施策を実施

( )内は2018年度対比での増減率

	2018年度	2021年度 (前中計目標)
航空機 発着回数	25.7万回	27.5万回 (+7%)
航空 旅客数	4,318万人	4,650万人 (+8%)
国際航空 貨物量	213万t	215万t (+1%)
連結 営業利益	558億円	440億円 (▲21%)
戦略/ 方針	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>激化する空港間 競争への挑戦</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>徹底した お客様第一主義</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>デジタル・ イノベーション</p> </div> </div>	

## コロナ禍における実績

2021年度

13.8万回  
(▲46%)

647万人  
(▲85%)

261万t  
(+23%)

▲495億円  
(-%)

- 航空需要が大きく落ち込み、貨物を除き目標は未達
- 一方、感染防止対策の徹底やコスト削減等による影響最小化を実行 (次頁詳細)
- 加えて、中長期視点での成長施策を推進 (次頁詳細)



## 感染拡大防止の徹底から、中長期視点での成長施策の推進まで、各種施策を実施

### ① 感染拡大防止の徹底



感染防止策の徹底



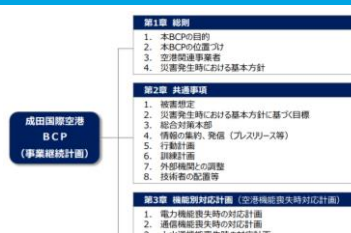
「成田空港PCRセンター」の開設

### ② 需要低迷下の影響最小化・支援



コスト削減の最大化・  
設備投資抑制

### ③ 中長期視点での成長施策の推進



「成田国際空港BCP」の策定



A滑走路の夜間飛行制限の変更



滑走路新設等について  
航空法に基づく変更許可



職域接種



医薬品輸送品質認定の取得



航空会社やテナントへの  
料金の支払い猶予・減免による  
事業継続支援



T3の拡張  
(750→900→1,500万人)



「サステナブルNRT2050」の策定



顔認証技術による搭乗手続き  
「Face Express」の運用開始



東京2020大会成功への貢献



空港従業員の雇用サポート窓口  
「ナリタJOBポート」の開設



モンゴル国 新ウランバートル  
国際空港の運営開始



「成田アニメデッキ」のオープン



スマートセキュリティの導入



# 目次

0

はじめに

1

前中期経営計画の総括

2

**NAAを取り巻く経営環境認識**

3

新中期経営計画の全体像・位置づけ

4-1

新中期経営計画「Restart NRT」: (1) 基盤強化テーマ

4-2

新中期経営計画「Restart NRT」: (2) 創造・変革テーマ

5

経営目標

将来的には新型コロナ以外にも劇的な環境変化が見込まれ、経営の抜本的変革が必要

## NAAグループにとって重要な環境変化

### 1 アジア経済圏での地殻変動



- 日本国内の人口減少の進展
- アジア各国における経済成長



## NAAグループにとっての意味合い

今後も成長が見込まれるアジアへのシフトと需要獲得のための空港機能強化が重要

### 2 デジタル化の進展



- 社会全体のデジタル化進展
- AI・IoTの社会実装の加速化



成田空港全体でのデジタル化推進による新たな価値の創出機会を獲得可能

### 3 航空・空港業界の変化



- アジアでの空港間競争の激化
- 航空会社のビジネスモデル変化



多様な航空会社との共創の必要性や共創による旅客体験価値の最大化可能性

### 4 サステナビリティ機運の高まり



- 地球温暖化に伴う気候変動の激化
- SDGsの更なる社会浸透
- 働き方改革・健康経営の進展



関係者との連携・協調による空港全体及び周辺地域でのサステナビリティ推進が必須化

### 5 グローバルリスクの増大



- 自然災害・感染症リスクの増大
- 国際情勢の不安定化



高まる航空需要変動リスクに対する経営のレジリエンス向上が急務

## 2030年の将来像として、「クリエイション」「サステナビリティ」「レジリエンス」の実現を目指す

### NAAグループにとっての意味合い

今後も成長が見込まれるアジアへのシフトと需要獲得のための空港機能強化が重要

成田空港全体でのデジタル化推進による新たな価値の創出機会を獲得可能

多様な航空会社との共創の必要性や共創による旅客体験価値の最大化可能性

関係者との連携・協調による空港全体及び周辺地域でのサステナビリティ推進が必須化

高まる航空需要変動リスクに対する経営のレジリエンス向上が急務

### 2030年にありたい姿



#### 「需要対応空港」から「価値創造空港」への進化

- 世界最高水準の安全・安心・安定
- ネットワーク、空港機能強化による積極的な需要獲得
- 次世代型旅客体験による価値向上



#### 次世代に向けた持続可能な空港づくり

- 積極的貢献による地域の持続的発展
- 空港従業員のES<sup>1</sup>の向上を通じた持続可能な雇用創出
- アジアトップ水準での気候変動対応



#### 柔軟で強靱な企業グループへの変革

- 抜本的なコスト構造改革・業務改革による体質改善
- 海外・グループ事業の開拓による収益源の多角化
- 顧客志向・脱自前主義でのイノベーション創出

1. Employee Satisfaction (従業員満足)



# ステークホルダーへの新たな提供価値の創造

2030年の将来像実現により、あらゆるステークホルダーに対して新たな提供価値を創造



社会全体

"グローバル"での日本のプレゼンス向上への貢献

地域

地域発展の"成長エンジン"

航空旅客

変化と多様化に対応した"特別な"体験

航空会社

"価値創造"パートナー

空港従業員・空港関係事業者

安心して働き続けられる"就労 + 生活環境"

NAAグループ社員

個々の社員に寄り添い"挑戦・成長"を後押し

国・投資家

"空港ならではの"の国益貢献の加速

# 目次

0

はじめに

1

前中期経営計画の総括

2

NAAを取り巻く経営環境認識

3

新中期経営計画の全体像・位置づけ

4-1

新中期経営計画「Restart NRT」: (1) 基盤強化テーマ

4-2

新中期経営計画「Restart NRT」: (2) 創造・変革テーマ

5

経営目標

新中計では、3の基盤強化テーマ、9の創造・変革テーマからなる計12のテーマに取り組む

**基盤強化テーマ: 2024年度までに成果を実現することで、後述の財務KPIを達成する**

創造・変革テーマ: 中長期的な視点で取り組み、2030年度までに成果の実現を目指す



## 1. コロナ禍からの需要回復への即応

2. 世界最高水準の安全・安心・安定の追求
3. パートナーとの共創によるネットワーク強化 (旅客・貨物)
4. 需要拡大に対応する空港機能の強化
5. 「成田ならではの」次世代型旅客体験の創出



6. 積極的貢献による地域の持続的発展
7. 職場環境及び生活環境でのES向上
8. アジアトップ水準での気候変動対応



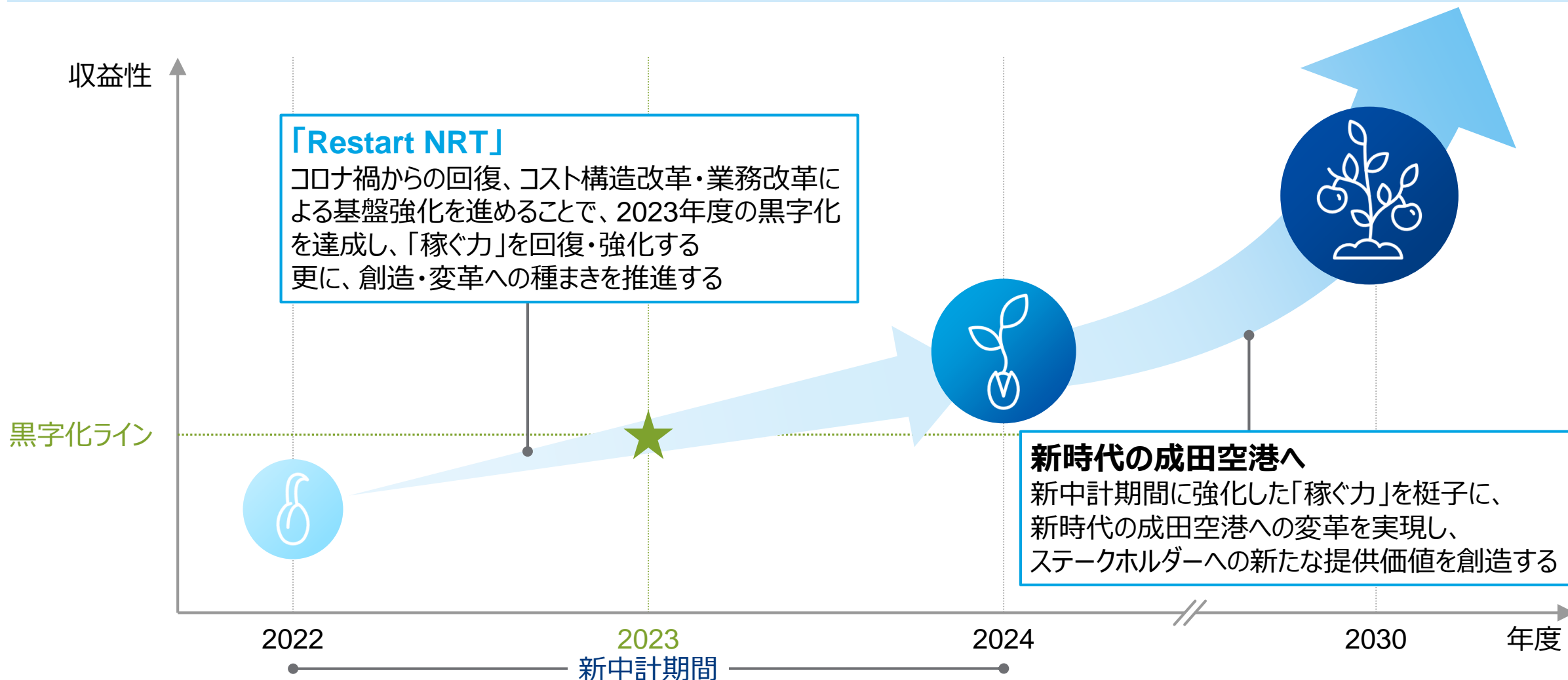
## 9. 無駄なく柔軟なコスト構造への改革

10. 価値創造の最大化に向けた業務改革
11. 収益多角化に向けた海外・グループ事業の開拓
12. 顧客志向・脱自前主義でのイノベーションの推進



# 新中期経営計画の位置づけ

新中計期間で基盤強化を進め、23年度の黒字化を達成。更に、中長期的な飛躍に向け、創造・変革への種まきを推進。



# 目次

- 0 ..... はじめに
- 1 ..... 前中期経営計画の総括
- 2 ..... NAAを取り巻く経営環境認識
- 3 ..... 新中期経営計画の全体像・位置づけ
- 4-1** ..... **新中期経営計画「Restart NRT」: (1) 基盤強化テーマ**
- 4-2 ..... 新中期経営計画「Restart NRT」: (2) 創造・変革テーマ
- 5 ..... 経営目標

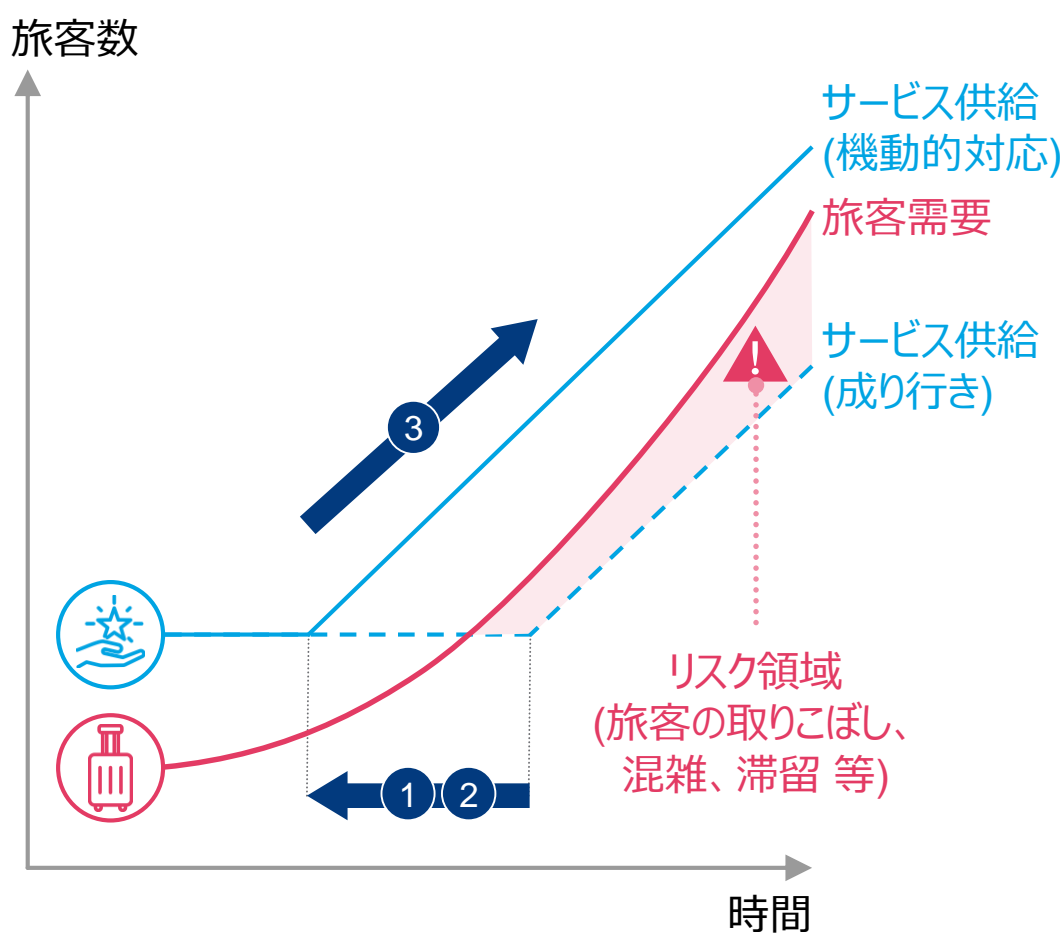
# (1) 基盤強化テーマ コロナ禍からの需要回復への即応 (1/2)

## 需要・水際対策動向への機動的対応により空港運用を早期正常化

### 実施方針

<p><b>① 情報共有の徹底</b></p>	<p>情報の集約化による混雑予測</p> <table border="1"> <tr> <td>需要動向・水際対策動向</td> <td>旅客便の予約動向 (特に繁忙期)</td> <td>需要予測情報</td> </tr> </table> <p>各ステークホルダー (航空会社・CIQ・二次交通・店舗 等) への情報共有によるサービス供給体制の確保</p>	需要動向・水際対策動向	旅客便の予約動向 (特に繁忙期)	需要予測情報		
需要動向・水際対策動向	旅客便の予約動向 (特に繁忙期)	需要予測情報				
<p><b>② 機動的なターミナル運用</b></p>	<p>水際対策の動向に応じたサービス供給体制の早期復旧</p> <table border="1"> <tr> <td>空港スタッフ人員体制の復旧</td> <td>二次交通網 (電車・バス) の復旧要請</td> </tr> </table> <p>水際対策と混雑緩和の両立/効率化</p> <table border="1"> <tr> <td>状況に応じた施設運用・旅客対応・人員配置等の判断</td> <td>水際対策転用エリアの復旧</td> <td>旅客目線での適切な情報提供</td> </tr> </table>	空港スタッフ人員体制の復旧	二次交通網 (電車・バス) の復旧要請	状況に応じた施設運用・旅客対応・人員配置等の判断	水際対策転用エリアの復旧	旅客目線での適切な情報提供
空港スタッフ人員体制の復旧	二次交通網 (電車・バス) の復旧要請					
状況に応じた施設運用・旅客対応・人員配置等の判断	水際対策転用エリアの復旧	旅客目線での適切な情報提供				
<p><b>③ 特別運用タスクフォースの推進</b></p>	<p>NAA主体で、各種ステークホルダーと連携 随時、問題点の把握と対応</p>					

### ターミナルの需給バランス (イメージ)





# (1) 基盤強化テーマ コロナ禍からの需要回復への即応 (2/2)

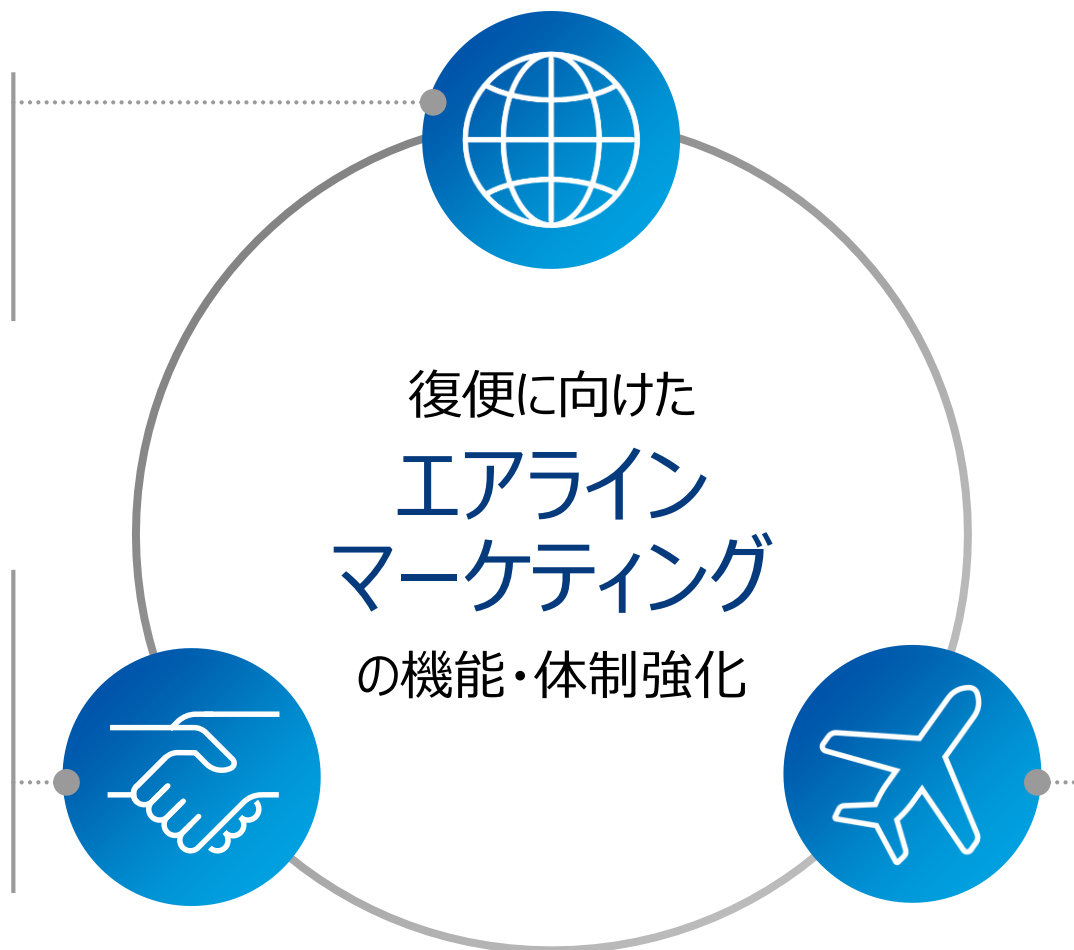
## 復便に向けたエアライン・マーケティングの機能・体制を強化

### 復便促進の選択と集中

- 感染収束地域や水際対策の緩和地域に対する集中的な復便促進

### ファイナンス支援

- 航空会社/テナント向け
  - 料金支払いに対する支払い猶予の継続
  - 減免措置の継続



### オペレーション支援

- 航空会社への情報提供
  - 感染状況・ワクチン接種状況・医療体制
  - 需要回復状況・NRT運用体制
  - NRT出発/到着プロセスの情報等
- (提供手段)
  - リアルタイム/定期配信
  - レポート/オンライン面談

# (1) 基盤強化テーマ 無駄なく柔軟なコスト構造への改革

## VUCA<sup>1)</sup>時代に対応した無駄がなく柔軟なコスト構造を確立

### NAAのコスト構造の特徴

#### 固定費 比率が高い

- 減価償却費  
(ターミナル/滑走路)
- 公租公課
- 人件費 等

#### 準固定費 の比率も高い

- 業務委託費
- 修繕点検維持費 等



### 中期経営計画期間における重点テーマ

#### 1) 調達費の最適化

##### 発注単位の多様化

- 一括発注等によるスケールメリットの追求
- 発注単位の使い分けによる競争参加の促進

##### 発注仕様の最適化

- 発注ルールの見直しによるコスト効率の最大化  
(例: ターミナル運用の一時停止による作業集約、昼間作業の実施)
- 受注者自らの効率性推進に資する発注仕様  
(例: 工数ではなくサービスレベルを指標とした委託業務の実施)
- 受注者提案の積極的採用による発注内容の付加価値向上

##### 業務の省人化/ 省力化

- デジタル技術を活用した業務の省人化/省力化  
(例: センサー活用による保全業務の省人化)

#### 2) 固定/準固定費比率の低減

##### 航空需要に応じた 運用体制

- 可変的なターミナル運用
- 上記実現手段としての各種設備のコモンユース化

##### 設備投資スキームの 最適化

- 設備の付加価値最大化に向けた外部資本の柔軟な活用  
(例: エネルギー供給等に関する外部との協業スキームの検討)

#### 3) 業務改革 (詳細次頁)

1. Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字を取った言葉で、将来の予測が困難な状況を指す

# (1) 基盤強化テーマ 価値創造の最大化に向けた業務改革

クリエイション

サステナ  
ビリティ

レジリエンス

1 2 3 4 5

6 7 8

9 10 11 12



ゼロベース視点での抜本的な業務改革を遂行し、新たな価値創造や価値共創へ注力



## ゼロベース視点

- 「やめる・とめる・なくす・たくす」の観点から、既存業務を抜本的に改革
- アウトソース等外部資源も積極的に活用



## 経営のコミットメント

- 社長をプロジェクトオーナーとし、経営陣がコミットしながら強力に断行
- グループ全体の効率経営に向けて本社とグループ各社との役割分担等のあり方を再構築



## Digital (AIR Narita<sup>1)</sup>)

- 業務全般に係るシステム刷新
- 将来的に空港運用全体のデジタル化 (AODB<sup>2)</sup> 等) も進め業務システムとも連携

1. 業務系システムの刷新・統合を通じ、社員の生産性・効率性の向上が図られる環境構築を目的としたプロジェクト  
2. 空港オペレーションのために空港運用情報を一元的に管理する総合データベース

# 目次

0

はじめに

1

前中期経営計画の総括

2

NAAを取り巻く経営環境認識

3

新中期経営計画の全体像・位置づけ

4-1

新中期経営計画「Restart NRT」: (1) 基盤強化テーマ

4-2

新中期経営計画「Restart NRT」: (2) 創造・変革テーマ

5

経営目標



# (2) 創造・変革テーマ 世界最高水準の安全・安心・安定の追求

クリエイション

サステナビリティ

レジリエンス

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12



## 空港運営の大前提として世界最高水準の安全・安心・安定を提供

### 安全・安心



#### リスク対応力の強化

- 自然災害への対応力強化
  - 激甚化・多頻度化する自然災害 (台風・大雨・大雪)
  - 大規模地震、火山噴火による降灰
- サイバーリスク対策 (危機対応と未然防止) の深化
- 着実な空港運営を支える設備の維持管理・更新



#### セキュリティの高度化

- 先進技術の活用
  - ロボット活用による警備強化及び省人化
  - リモート技術による遠隔監視体制の強化 等
- スマートセキュリティのブラッシュアップ



#### 感染防止の徹底

- AHA (Airport Health Accreditation<sup>1)</sup>) 認証の継続取得

1. 国際空港評議会 (ACI) による空港に関する衛生認証プログラム

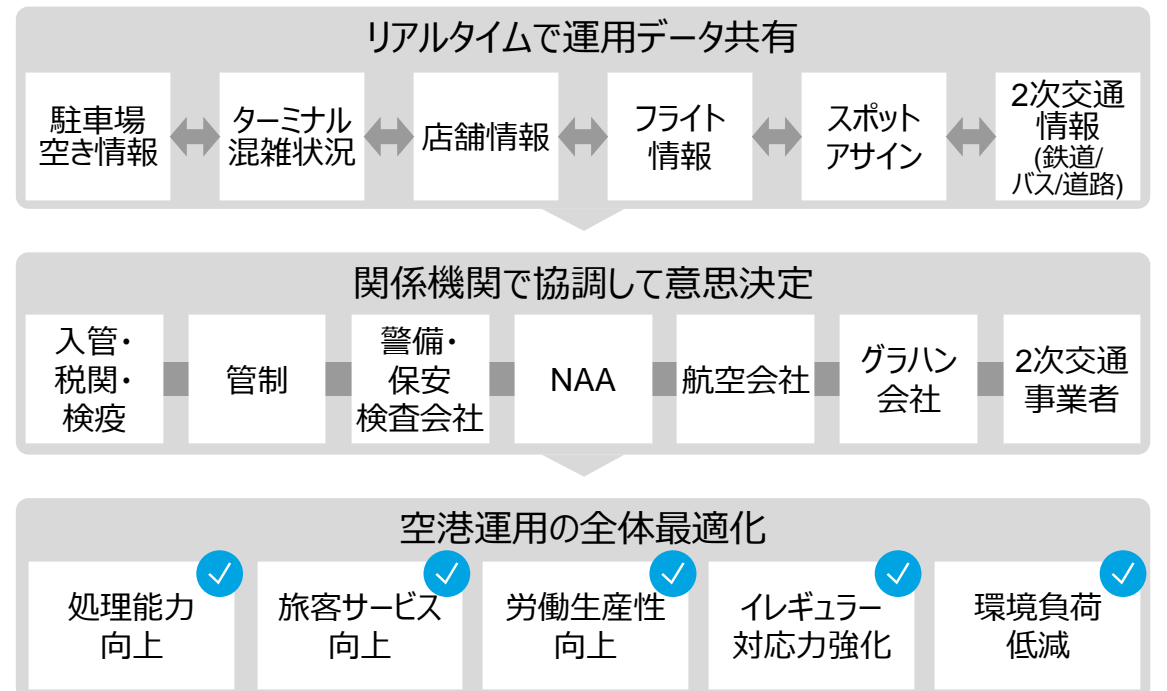
### 安定



#### 空港運用の全体最適化

- TAMの整備・運用による高効率運用

#### TAM (Total Airport Management) とは?



## 航空会社や現地企業とのパートナーシップを通じてネットワークを更に強化

### 重点方針

#### 1 航空会社の更なる成田空港拠点化の促進

- 既存エアラインに加え、中長距離LCCブランドの新たなネットワーク展開を活かしたアジア～北米間乗継需要の獲得
- 中長距離LCCブランド定着の支援
- 効果的なインセンティブの展開

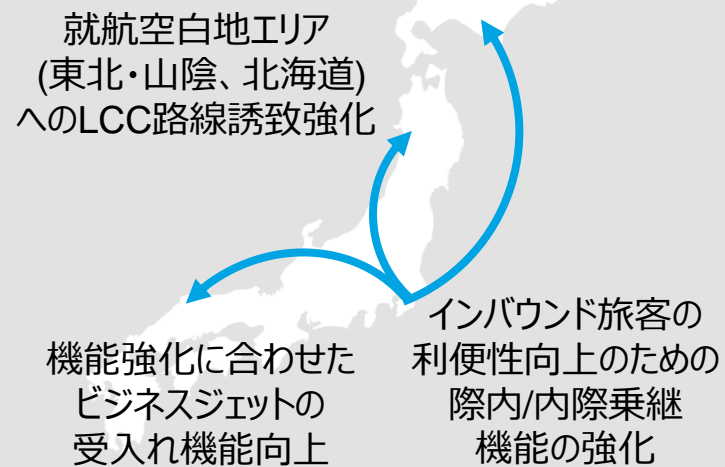
#### 2 現地企業の巻き込み

- 共同マーケティングによるネットワーク開発
  - アジア未就航セカンダリー都市 (中国、東南アジア、インド)
- 東京路線就航を目指している現地観光局や旅行代理店等とのマーケティングの提携強化
- 効果的なインセンティブの展開

### 国際線



### 国内線



空港周辺一帯の航空物流機能を高度化し、東アジアを代表する貨物ハブ拠点化を実現



### 貨物施設

#### 空港内貨物施設の集約、上屋の高機能化

- 新貨物上屋 (第8貨物ビル) の整備
  - 輸出入取扱いの集約、上屋の高機能化
  - 継ぎ越し貨物の取り込み
- トラックドックマネジメントシステムの導入
  - 構内混雑の緩和、労働リソースの有効活用
  - デジタル化での物流プロセスの最適化



### 地域連携

#### 周辺地域と連携した物流拠点化

- アクセス性を考慮した空港周辺地域での物流機能の強化



### 物流フロー

#### フォワーダーとの連携による空港内外での物流フロー効率化

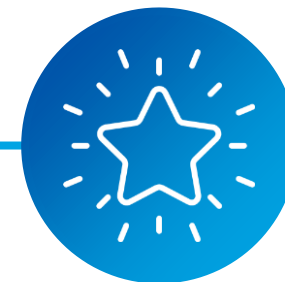
- 空港及び周辺地域を含めた一帯での効率化



### EC需要

#### EC需要取り込みのためのエクスプレス・国際郵便取扱い拠点化

- コールドチェーン対応、EC物流ネットワーク強化 等



### 東アジアを代表する 貨物ハブ拠点化を実現

- 今後も成長が見込まれるアジア～北米間を中心とした世界の貨物需要を取り込み
- 将来的な国際貨物ネットワークの強化により、国内産業の競争力と国民生活の向上に貢献

## (2) 創造・変革テーマ 需要拡大に対応する空港機能の強化

クリエイション

サステナビリティ

レジリエンス

1 2 3 4 5

6 7 8

9 10 11 12



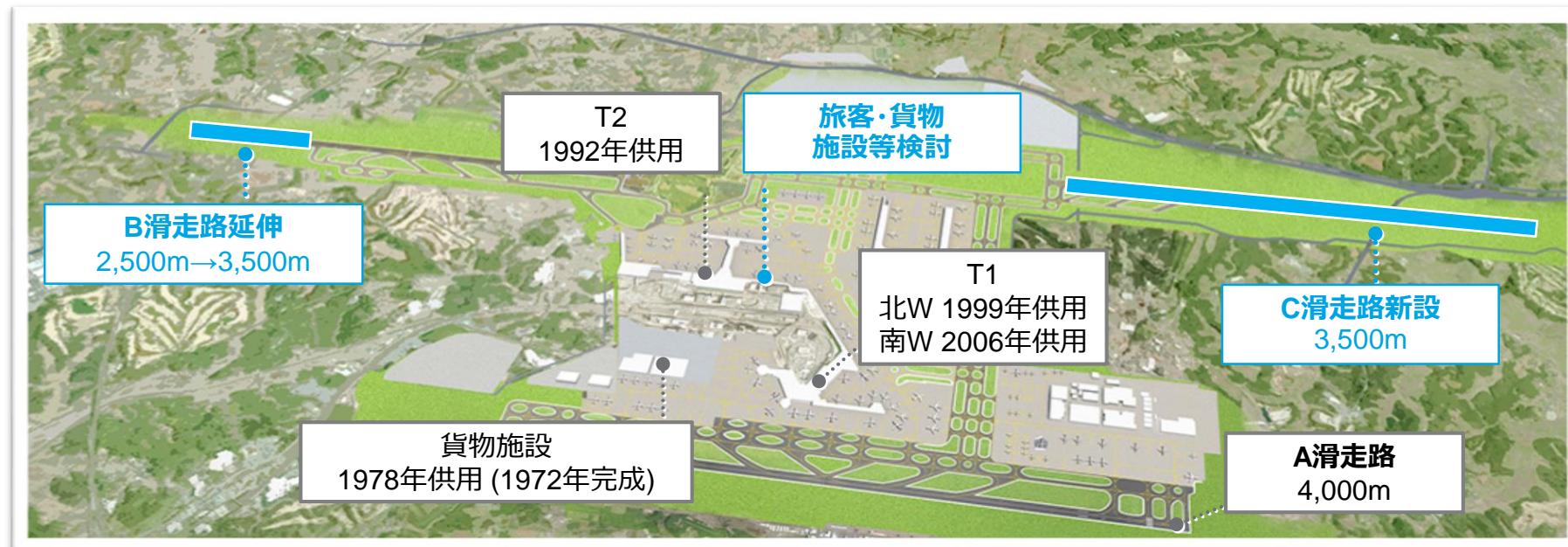
中長期的な首都圏航空需要の拡大に対応し、近隣地域との一体的な発展を図る

### B滑走路延伸・C滑走路新設

- 年間発着回数50万回化を実現すべく、2028年度末迄の供用に向けて着実に実施
- 環境対策・地域共生策については、四者協議会にてとりまとめた「環境対策・地域共生策の基本的な考え方」に沿って着実に推進

### 旅客施設・貨物施設・アクセス

- 老朽化した旅客施設、貨物施設等の再構築、アクセス改善等について、中長期的な課題・環境変化に対応可能な『新しい成田空港』構想を検討中
- 有識者や専門家の知見を得ながら、多角的な視点で検討の深度化を図る



Note:  
画像はイメージであり、具体的な整備計画は今後検討



# (2) 創造・変革テーマ

## 「成田ならではの」の次世代型旅客体験の創出

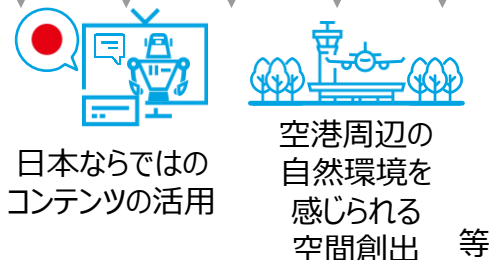
デジタルも活用し、安心感・利便性・楽しさ等に留まらず「成田ならではの」の特別な体験を提供



### 1 価値観変化・多様化に対応したコンセプト実現



顧客ニーズを踏まえた成田空港の独自コンセプト



### 2 旅マエ～旅アトにおけるE2Eマーケティングの推進



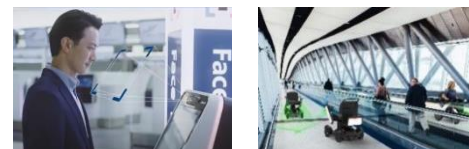
### 2 商業施設の更なる充実

- 制限エリアでの商環境の充実化
  - T2・T3増築部の新規エリア等
- 非旅客にも魅力的な店舗の誘致
- デジタル活用の接客、日本らしさ演出



### 3 旅客プロセスの効率化

- Face Expressの更なる推進
- サービス業務におけるロボット等の活用
- 空港内移動時の利便性向上 (自動運転モビリティの導入)



WHILL社提供

### 4 ユニバーサルデザインの推進

- 当事者参加の評価・改善による、継続的なユニバーサルデザイン推進
- お手伝いを必要とするお客様への新たなサービスの創出



Note: 下線部は新中計期間 (22~24年度) における施策

## (2) 創造・変革テーマ 積極的貢献による地域の持続的発展

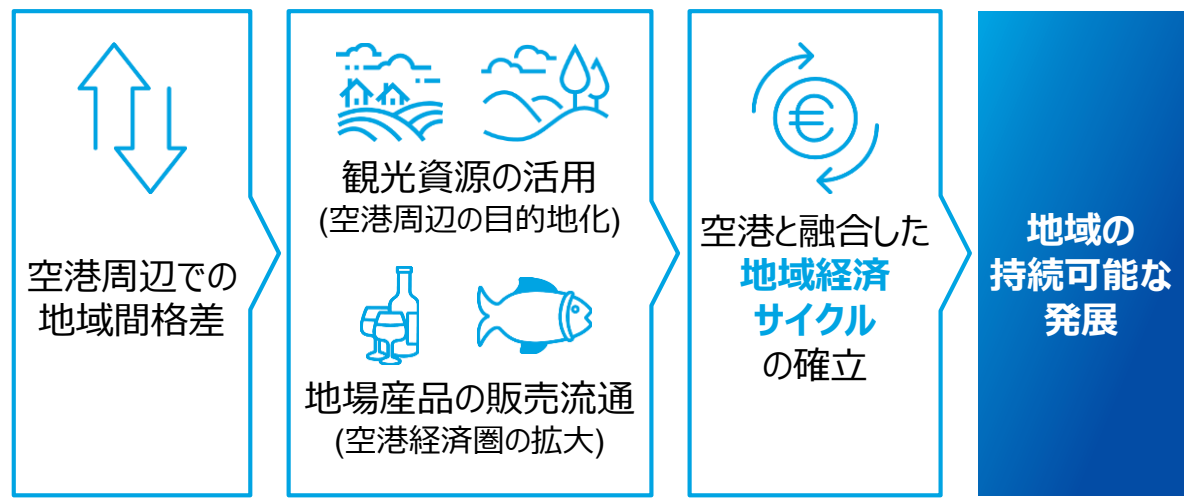
# 地域貢献策の着実な実施に加え、地域の魅力・資源と成田空港のシナジー効果を最大化

### 地域貢献策

- 環境対策の着実な実施 (騒音/防音/移転/落下物/緑化対策等)
- 自治体を実施する地域活性化策への協力 (広域連携とオープンイノベーション推進)
- 「成田空港周辺の地域づくりに関する実施プラン」、千葉県提案の「国家戦略特区」実現に向けた協力

### 観光・産業振興

- 地域と空港がともに発展していくための新たな空港地域ビジネスの確立
- 地域の魅力ある資源の発掘・創出による成田空港から全県域への経済循環
- 観光需要回復を見据えた成田空港起点での観光圏の磨き上げ



空港圏の持続的発展のためには「多様なステークホルダー参画」と「広域連携による事業連携」が必要

これまで培った地域共生の取組みに既存の枠組みにとらわれないビジネス視点を導入し、自立的、持続可能な課題解決を目指す

生活環境を含む最大限のES向上を通じ、将来にわたり安心して働き続けられる環境を提供

### ① 職場環境の改善

#### A. 職場設備の充実

- 居心地の良い職場空間の提供
  - 衛生的な休憩室やトイレ 等
- 業務環境の改善
  - ランプ・ソーティングエリアの暑さ対策
  - 制限エリアの食事環境整備 等
- 従業員向けの子育てサポート
  - 空港内保育施設の受け入れ拡大 等

#### B. 仕組み化

- 空港事業者の意見を更なるES向上に活かす協議体の発足
- 空港事業者によるES推進を促進する制度の導入
- 空港運用の全体最適化 (TAM等) による労働生産性の向上

#### C. DX推進

- 作業負担の軽減
  - ロボティクスを活用した業務の省力化 等
- 業務の代替
  - 自動運転、無人レジ、遠隔アバター案内等の積極的導入

### ② 生活環境の改善

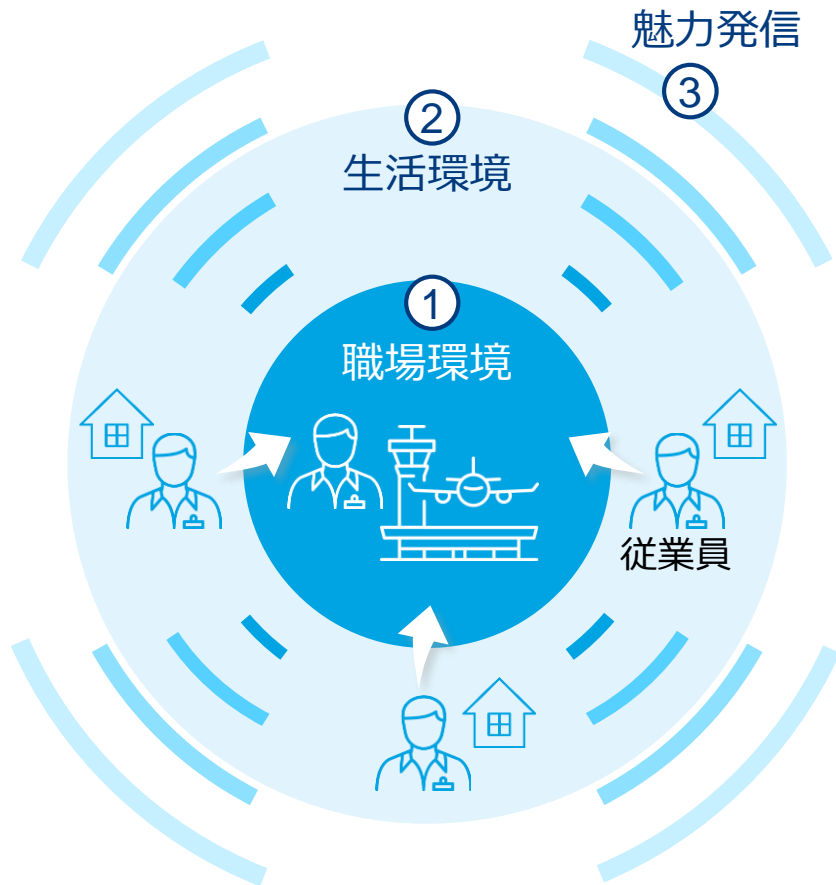
#### 安心して働き続けられる環境を提供

- 空港従業員のアクセス充実
- 地域と連携した住みたくなる住環境の検討

### ③ 魅力の発信

#### 職場としての成田空港の魅力を発信

- 認知度向上に繋がるPR
- 子ども世代が働きたくなる仕掛け
- 2019年に受賞した「SKYTRAX World's Best Airport Staff部門」世界No.1の再受賞 等



# (2) 創造・変革テーマ アジアトップ水準での気候変動対応

外部との共創によるチャレンジにも積極的に取り組み、持続可能な航空産業の発展に貢献

## 目標達成に向けたアクション

### 施設・車両に対する取り組み

- 建築物のCN<sup>1)</sup>化
- 航空灯火のLED化
- 車両のゼロカーボン化
- NAAグループにおけるCN化 (社員の通勤・出張等)
- 工事中における環境負荷低減 (低炭素化工法の採用等)

### 航空機からの排出対策

- 電動・水素航空機の受入環境整備
- SAF受入環境整備・導入促進
- 地上走行の最適化
  - 機能強化整備
  - ターミナル別滑走路運用
  - A-CDM<sup>2)</sup>活用による地上待機時間短縮

### 再生可能エネルギーの導入

- 空港での再生可能エネルギー導入推進
  - 太陽光発電等
- エネルギー供給等に関する外部との協業スキームの検討



共創



共創

航空会社



外部パートナー



## CO2削減目標「サステナブルNRT2050」<sup>3)</sup>

2030

2050

30%

削減<sup>4)</sup>  
(NAAグループ)

ネット  
ゼロ

(NAAグループ)

30%

削減<sup>4)5)</sup>  
(成田空港)

50%

削減<sup>4)</sup>  
(成田空港)



CN領域における  
アジアの  
トップランナー

CN領域の  
最先端な取り組みを  
推進

主に  
自社

外部  
との  
連携

1. カーボンニュートラル 2. 航空機の運航情報及び空港の運用情報をタイムリーに共有し、関係者が協調して空港運用能力を強化する取り組み  
3. 政府のCO2排出量削減目標を踏まえて、目標の見直しを行っていく可能性あり 4. 2015年度比 5. 発着回数1回当たり



## (2) 創造・変革テーマ

# 収益多角化に向けた海外・グループ事業の開拓

クリエイション

サステナビリティ

レジリエンス

1 2 3 4 5

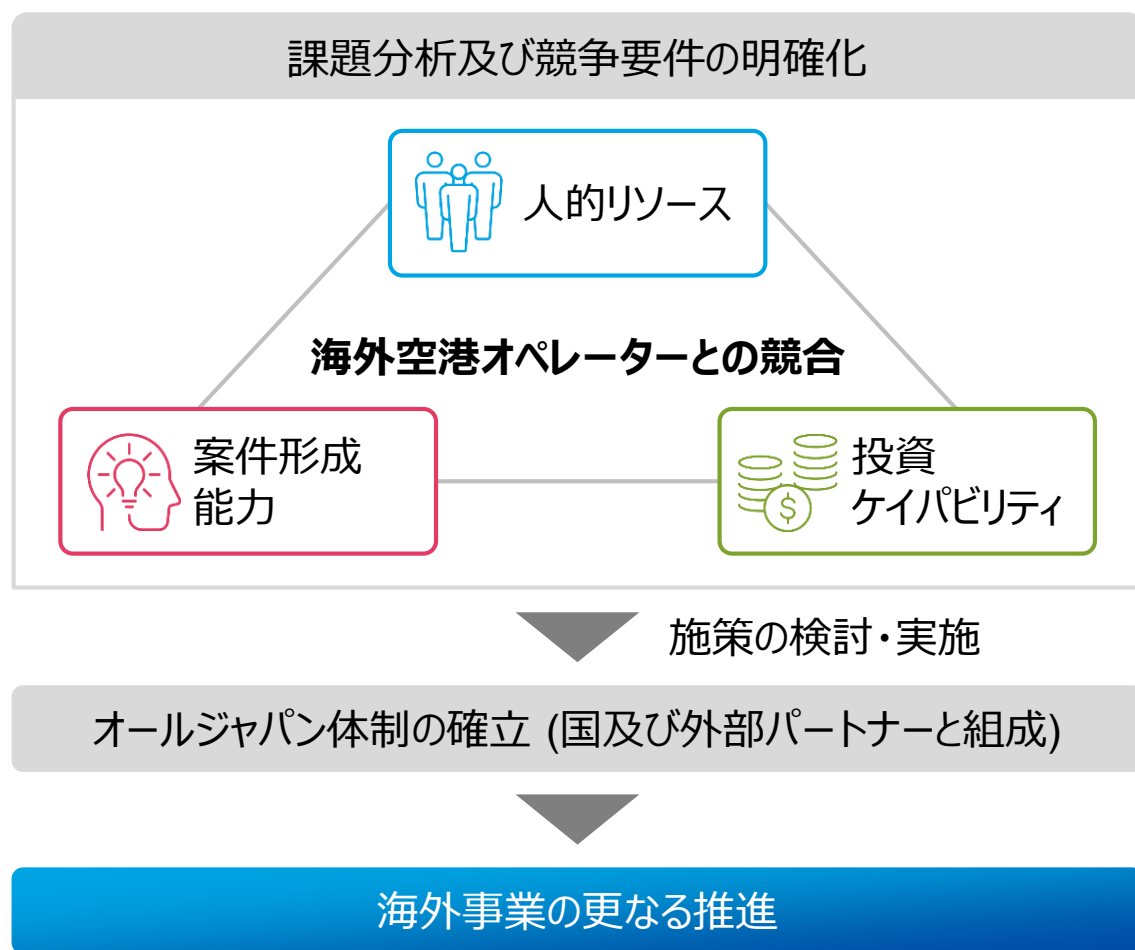
6 7 8

9 10 11 12

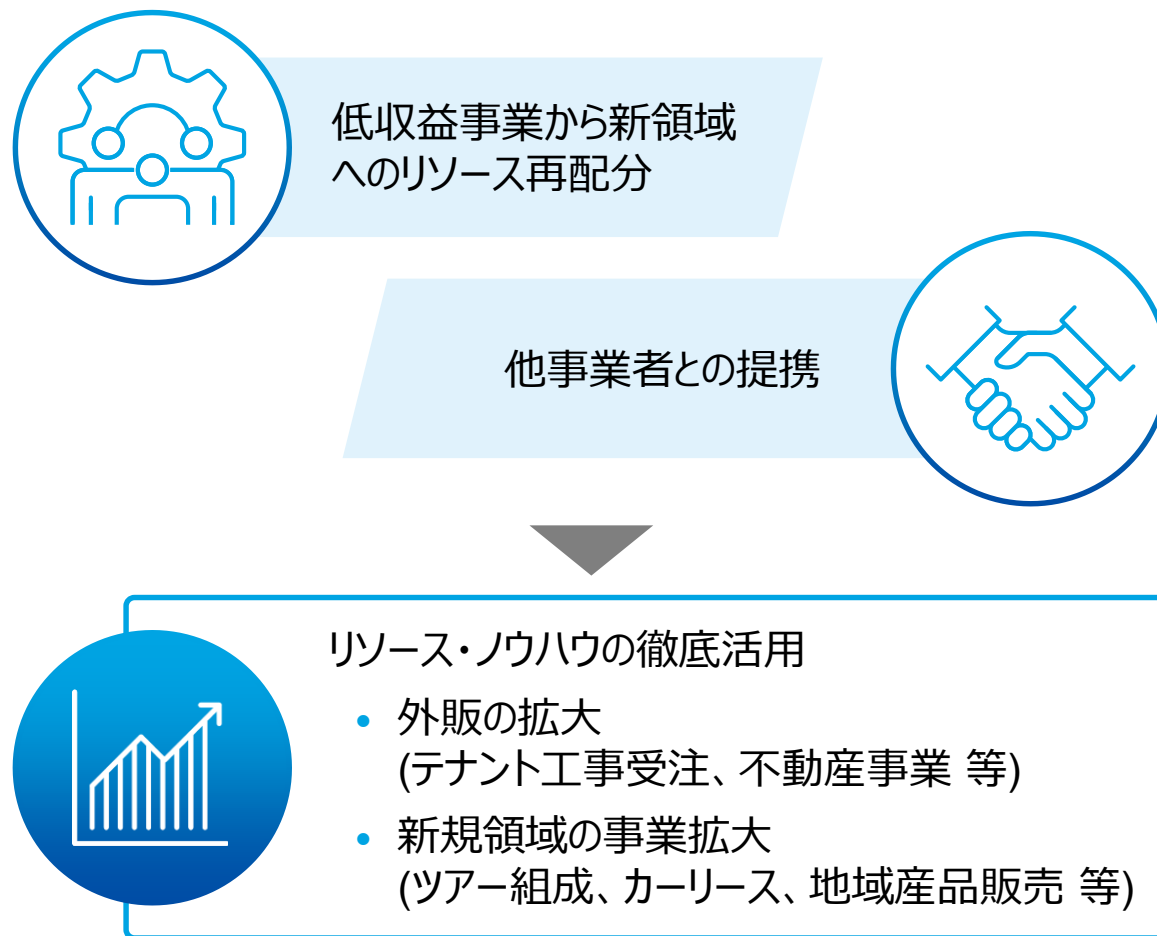


新規収益源の獲得に向け、外部機関との共創による事業開拓を加速

### 海外事業



### グループ事業



## (2) 創造・変革テーマ

# 顧客志向・脱自前主義でのイノベーションの推進

クリエイション

サステナビリティ

レジリエンス

1 2 3 4 5

6 7 8

9 10 11 12



### 成田空港を実験場としたチャレンジの積み上げを通じ、技術革新による価値創造を加速

外部のシーズ (課題解決の種) を取り込む仕組み

企業



大学



スタートアップ



研究機関



- ・業務提携
- ・JV設立
- ・出資
- ・専任組織 等

- ・全社的なデータ活用基盤
- ・顧客ニーズ可視化 等

空港へのニーズ (期待値) を把握する仕組み

航空会社



官公庁



地域



航空旅客



空港従業員・関係事業者



成田空港を実験場として  
実証実験、アジャイル開発<sup>1)</sup>等を推進

計画

実装

テスト

設計



価値創造

多様な領域でイノベーションを創出

旅客体験の向上

E2Eマーケティング推進



空飛ぶクルマ



省人化・省力化

自動運転



ロボット



ZEB<sup>2)</sup>



電気、水素航空機

気候変動対応



観光ツアー



国際事業

新規事業

1. 変化の激しいビジネスニーズに対応するため、仕様変更を予め想定し、「計画・設計・実装・テスト」の開発工程を機能単位の小規模なサイクルで繰り返して開発を進めていく手法

2. Net Zero Energy Building(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)

# 目次

- 0 ..... はじめに
- 1 ..... 前中期経営計画の総括
- 2 ..... NAAを取り巻く経営環境認識
- 3 ..... 新中期経営計画の全体像・位置づけ
- 4-1 ..... 新中期経営計画「Restart NRT」: (1) 基盤強化テーマ
- 4-2 ..... 新中期経営計画「Restart NRT」: (2) 創造・変革テーマ
- 5 ..... **経営目標**

## 航空取扱量



目標項目	コロナ禍前水準 (2019年度実績)	現状 (2021年度実績)	戦略目標 (2024年度)
<b>航空機発着回数 (万回)</b>	25.8	13.8	<b>27</b>
国際線	20.3	10.4	<b>21</b>
国内線	5.6	3.4	<b>6</b>
<b>航空総旅客数 (万人)</b>	4,148	647	<b>3,900</b>
国際線	3,402	235	<b>3,000</b>
(うち通過を含む外国人)	2,036	181	<b>1,800</b>
国内線	746	413	<b>900</b>
<b>国際航空貨物量 (万ト)</b>	205	261	<b>240</b>
<b>LCCシェア (旅客便発着回数に占めるLCC割合)(%)</b>	33	43	<b>40</b>



# 経営目標 (財務KPI・設備投資計画)

## 財務KPI



目標項目	コロナ禍前水準 (2019年度実績)	現状 (2021年度実績)	戦略目標 (2024年度)
連結営業利益 (億円)	407	▲495	<b>200億円以上</b>
連結ROA (%)	4.9%	—	<b>1.1%以上</b>
連結長期債務 残高 <sup>1)</sup> (億円)	3,610	8,076	<b>9,000億円台</b>
連結長期債務 残高 <sup>1)</sup> /営業CF (倍)	5.9	—	<b>18倍以内</b>
空港内免税店・ 物販店・飲食店 売上高 (億円)	1,279	125	<b>1,300億円以上</b>

1. 財政融資資金込み

## 設備投資計画 (2022～2024年度)



総額	4,260億円
更なる機能強化	2,700億円
<ul style="list-style-type: none"> <li>• B滑走路延伸、C滑走路新設のための投資</li> </ul>	
維持管理・更新	910億円
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存施設の安全、安定運用のための維持管理・更新投資 (通信ネットワーク更新、電気設備更新 等)</li> </ul>	
新規整備 等	650億円
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 貨物需要への投資 (第8貨物ビル新築 等)</li> <li>• 気候変動への投資 (航空灯火LED化 等)</li> <li>• 業務プロセス改革のための投資 (業務システム刷新 等)</li> </ul>	



## 非財務KPI

目標項目	戦略目標 (2024年度) ※気候変動対応は2030年度、2050年度目標		
E 環境	気候変動対応	<p>サステナブルNRT2050<sup>1)</sup>に基づくCO2排出量削減の取り組み</p> <p>① NAAグループが排出するCO2の削減 (Scope1,2)</p> <p>② 成田空港全体から排出されるCO2の削減 (Scope3)</p>	<p>① 先進技術 (ZEB、低公害車等) の導入により推進 【2030年度目標】 CO2排出量<b>30%削減</b> (2015年度比) 【2050年度目標】 CO2排出量<b>ネットゼロ</b></p> <p>② ステークホルダーとの協働により推進 (SAF等の導入) 【2030年度目標】 発着回数1回あたりCO2排出量<b>30%削減</b> (2015年度比) 【2050年度目標】 CO2排出量<b>50%削減</b> (2015年度比)</p>
	環境保全活動	直営施設で取扱うプラスチック用品への環境配慮型素材の採用	環境配慮型素材採用率 <b>100%</b>
	地域との共生・共栄	更なる機能強化に伴う防音工事の推進 (対象件数: 約7,100件)	防音工事累計対応件数 <b>3,600件</b>
S 社会	安全とセキュリティの強化	<p>周辺地域と連動した産品開発及び観光資源の磨き上げ</p> <p>空港内重大事故・事案の防止～トリプルゼロの追求～</p>	<p>空港周辺の全ての自治体で実施</p> <p>① 空港運用・施設起因の航空機事故発生件数 <b>ゼロ</b></p> <p>② 施設障害による運用への重大な影響発生件数 <b>ゼロ</b></p> <p>③ セキュリティ対策不備による運用への重大な影響発生件数 <b>ゼロ</b></p>

目標項目	戦略目標 (2024年度)		
S 社会	安全とセキュリティの強化	<p>自然災害発生時のレジリエンス確保</p> <p>① 自助努力による空港運用の継続 (ライフライン等)</p> <p>② 空港運用 (航空機離発着等) の再開</p>	<p>① <b>72時間</b></p> <p>② <b>24時間以内</b></p>
	お客様に選ばれる空港づくり	<p>感染症対策の徹底</p> <p>航空旅客の満足度追求</p> <p>① 「成田ならではの」特別な体験の提供</p> <p>② ユニバーサルデザインの推進</p>	<p>国際空港評議会 (ACI) Airport Health Accreditationプログラム<sup>2)</sup>の継続取得</p> <p>① 英国SKYTRAX World Airport Rating <b>5スター獲得</b></p> <p>② 英国SKYTRAX World's Best PRM / Accessible Facilities部門 <b>世界No.1獲得</b></p>
	空港全体での働きがいのある職場づくり	<p>空港全体での就労環境の向上</p> <p>① スタッフ用トイレ全面リニューアル</p> <p>② スタッフ休憩室の拡充</p> <p>NAAにおける働き方改革と健康経営の推進</p> <p>① ワークライフバランスの推進</p> <p>② メンタルヘルス対策 従業員の健康保持・増進</p>	<p>① 達成率 <b>100%</b></p> <p>② 面積 <b>1.5倍</b> (2021年度比)</p> <p>① 総労働時間 <b>1,850時間以下</b> 年次有給休暇取得率 <b>80%</b></p> <p>② 高ストレス者割合 <b>4.5%以下</b> 健康診断受診率 <b>100%</b></p>
G ガバナンス	ガバナンスの徹底	コンプライアンスの遵守 社員による不正行為の根絶	<p>① 内部通報窓口の認知度 <b>100%</b></p> <p>② コンプライアンス啓蒙施策 <b>年6回以上</b></p> <p>③ 重大な不正行為発生件数 <b>ゼロ</b></p>

この資料に記載の情報のうち、過去の事実以外のものは将来の見通しであり、発表時点において想定した各種前提条件を基に作成しております。

こうした記載情報は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を含むものです。

実際の業績は、様々な要因によって異なる結果となる場合がございますので、あらかじめご了承ください。



**Narita Airport**

Connecting Japan to the World