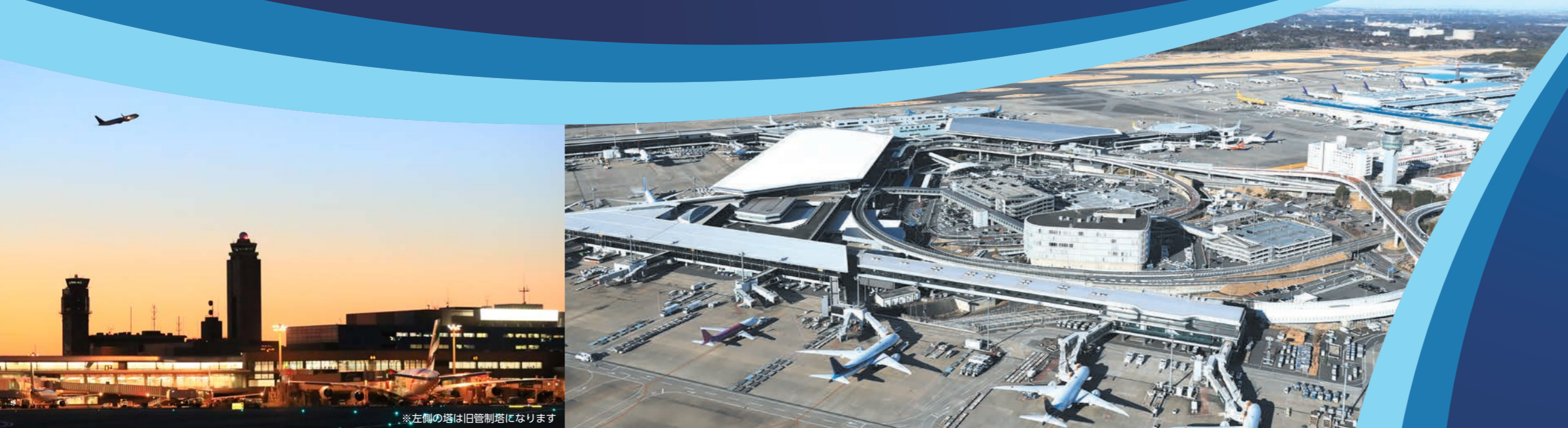




成田国際空港株式会社  
〒282-8601 千葉県成田市古込字古込1-1  
(成田市成田国際空港内NAAビル)  
URL: <https://www.naa.jp>



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。



※左側の塔は旧管制塔になります



# 統合報告書 2025

社会インフラとしての使命

# 成田空港が 世界を結び 未来をつくる

「ここから旅が始まる」。

成田空港へ来ると、私たちはワクワクします。海外から日本を訪れる旅行者はこの空港に降り立つと、「ここから日本が始まる」と期待を膨らませます。

一時途絶えていた人々の往来が戻り、航空ネットワークは再び世界中を結ぶようになりました。世界がつながっているからこそ、社会は安定し、経済が持続的に成長できることをあらためて実感しています。

世界へとつなぐ出発点であり、入り口となる空港は、日本全体の経済力や国力を左右する存在となっています。グローバル化が進展する中で、島国である日本は航空の力なくしては成り立ちません。

インバウンド観光は今や日本の重要な輸出産業として日本経済を支えており、これからも大きく育てる必要があります。日々の生活から産業まで、航空による物流は欠かせません。人やモノの動きは国の魅力・競争力そのもので、それを支える空港はその基盤です。

世界の航空市場は今後20年間で2倍になると言われ、とりわけアジア太平洋地域の流動は高い成長率が予想されています。その成長を取り込んで国力にしていくべく、アジアの国々は国際空港に大規模な投資を行ってきました。空港を起点に成長を目指す競争が行われています。

成田空港も負けてはいられません。世界最大級の都市圏が背後にあり、北米とアジアをつなぐ位置にある成田空港はポテンシャルが大きく、成田空港こそ、頑張らなければいけないのです。

私たちは現在、「第2の開港」とも言うべきビッグプロジェクトに取り組んでいます。

新しい滑走路を建設し、使いやすい施設を整備します。これによって世界とのつながりをさらに拡げ、日本が未来へ持続的に発展する土台を築いていきます。

成田空港の将来を考えることは日本の未来をデザインすること。  
日本のさらなる成長もここからはじまります。



■CONTENTS

社長メッセージ	05
副社長・専務メッセージ	09

[第1章]  
**NAAグループの価値創造**

At a Glance	13
開港からの歩み	15
積み重ねてきた実績	17
成田空港の価値創造の基盤	19
成田空港の価値創造をともにするステークホルダー	21
価値創造プロセス	23
ESG視点と重点課題	25

[第2章]  
**NAAグループが目指す未来**

長期ビジョン	29
第2の開港プロジェクト	31
ステークホルダーと目指す未来	33
サステナビリティ経営	35
外部環境分析	37

[第3章]  
**目指す未来の実現に向けた中長期的な成長戦略**

前中期経営計画の振り返り	41
新中期経営計画「Gear Up NRT」	43
空港の機能強化	45
安全	47
セキュリティ	49
デジタル変革	51
旅客体験価値	53
環境・地域共生	55
空港スタッフ	57
人的資本	59
財務戦略	61
イノベーション	63

[第4章]  
**事業別概況**

事業概況と事業ポートフォリオ	67
空港運営事業	69
リテール事業	71
施設貸付事業	73
鉄道事業	74

[第5章]  
**コーポレート・ガバナンス**

コーポレート・ガバナンス体制	77
社外取締役メッセージ	79
監査役会議長メッセージ	81
国と一体となった多角的なガバナンス体制	82
公正な取引	83
リスク管理	85
コンプライアンス	87
役員一覧	88

[第6章]  
**コーポレートデータ**

2024年度 実績ハイライト	91
主要非財務データ	92
主要財務データ	93
ESG関連データ	95
会社情報	97
ステークホルダー対話実績	98

■「統合報告書2025」の発行にあたって

成田国際空港株式会社の「統合報告書」は、成田国際空港の価値創造のストーリーについて、幅広いステークホルダーの皆様に分かりやすくお伝えすることを目的に発行しています。成田国際空港が、過去から現在、そして未来に向かって、地域とともに歩み、安全・安心を最優先に世界各国とネットワークを結び、重要な社会インフラとしての役割を果たしながら地域・社会へ新たな価値を提供し続けていることを、本報告書を通じてご理解いただけるよう編集しています。

<b>[編集方針]</b>	作成にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、空港管理者の国際団体である国際空港評議会 (Airports Council International:ACI) が策定した「ESG Reporting Framework and Guidance for Airports」などを参照しました。
<b>[報告対象期間]</b>	2024年度 (2024年4月1日～2025年3月31日) を主な対象期間としています。一部に、2025年4月以降の活動内容を含んで記載しています。
<b>[用語解説]</b>	本報告書の中で、「NAA」「当社」は成田国際空港株式会社を指し、「成田国際空港」「成田空港」「空港」とした場合は、そこで活動する関連事業者をも含めた空港全体を指しています。
<b>[編集体制]</b>	統合報告書2025の編集体制として、NAA各部門の社員で構成される「統合報告書編集会議」を設立しました。社内横断的に議論を重ねることで、NAAの考え方や取り組みを総合的・多角的な視点でとりまとめています。
<b>[デザインコンセプト]</b>	<b>新しい成田空港へ。その先にある、未来の空へ。</b> 本報告書では「空を飛ぶ飛行機の軌跡」をモチーフに、空港、人、地域、そして自然環境——すべてのステークホルダーが一体となり、未来へ向かって進む姿を描いています。「未来の空」という言葉には、単なる空港の物理的な広がりだけでなく、そこから生まれる可能性、そしてステークホルダーの皆様とともに創造していく未来への希望を込めました。空の旅を超えて地域とともに歩む「新しい成田空港」の姿を、未来志向のデザインで表現しています。

**統合報告書2024との違い**

統合報告書2025では、NAAグループ・成田空港の価値創造のストーリーをより分かりやすく伝えるために、「編集方針」にて記載の各種フレームワーク・ガイダンスをもとに全体構成を設計しました。

<b>[2024年度版]</b> ESGの枠組みで、取り組みの記載を中心とした情報開示	
<b>[2025年度版]</b> 「NAAグループ・成田空港がどのようにして長期的に価値を生み出していくのか」を、「社会インフラとしての役割・使命、価値創造の源泉となる経営資本、ステークホルダーとの関係性」といった視点でナラティブに語る情報開示	



# 新たな時代へつなぐ、 変革と共創による 価値創造

成田国際空港株式会社  
代表取締役社長

藤井 直樹

FUJII Naoki

## 安全と安心を最優先に、 「実態把握」と「対話」を経営の礎に

2025年6月20日付で代表取締役社長に就任いたしました。これまで40年間にわたり国家公務員として、交通インフラの整備と社会システムの構築に関わってきました。その過程には、国土交通省航空局の首都圏空港課長として成田空港を担当しておりました時期も含まれます。行政実務を通じて培った、交通・運輸の根幹である“安全と安心を最優先する”視座と判断軸を、NAAの経営、成田空港の運営に最大限に活かしてまいります。

私が経営判断と日々の業務で重んじるのは、「多面的に実態を捉え、課題を見極め、解決策を考える」というプロセスです。これは、組織の規模や領域に関わらず、持続的成長のための揺るぎない出発点だと考えています。定量的なデータに基づき、過去から現在への変化の文脈を踏まえ、広い視野と客観性をもって空港運営の状況を把握・判断すること。加えて、空港という多様な業務の集合体においては、現場の第一線で働くスタッフの皆様やグループ会社を含めた社員の悩みや課題、地域社会が抱える課題やニーズなど、日々の現場・現実こそある課題の本質と改善の芽に丁寧に向き合うことが大切です。

私は着任以来、データを活用しながら、各部門やグループ会社との対話の場を継続的に設け、直接対話を通じて現場の声に耳を傾けることを心がけています。実態に基づく対話を重ねることで、経

## 経営理念

NAAは、国際拠点空港としての役割を果たし、グローバルな航空ネットワークの発展に貢献する、世界トップレベルの空港を目指します。

## 経営ビジョン

### 1.安全を徹底して追求し、信頼される空港を目指します

「安全」は基本であり、すべてに優先するものです。私たちは、あらゆることに細心の注意をはらい、空港の安全と安心を徹底して追求します。また、関係者の方々と手を携えながら、航空の安全の確立に取り組みます。これらの行動を通じて、信頼される空港を目指します。

### 2.お客様の満足を追求し、期待を超えるサービスの提供を目指します

私たちは、常にお客様の視点にたち、満足を感じていただけるサービスを提供します。さらに、独自の発想で、お客様に感動やよろこびを感じていただけるサービスの創造を目指します。

### 3.環境に配慮し、地域と共生する空港を目指します

私たちは、環境への取り組みを積み重ねることにより、環境にやさしい空港を目指します。また、地域の一員として信頼関係を築きながら、豊かで活力ある地域社会の実現に貢献する空港を目指します。

### 4.効率的で透明性のある企業活動を通じ、健全経営とさらなる成長を目指します

私たちは、経営資源を効率的に活用するとともに、法令および社会のルールを守り、公正・透明な企業活動を通じて、健全経営を行います。さらに、現事業を軸としながら新たな事業に積極的に取り組み、成長していく企業となることを目指します。

### 5.鋭敏な感性を持ち、柔軟かつ迅速な行動で、社会の期待に応えます

私たちは、一人ひとりが常に感性を研ぎすまし、次代を読む眼を大切にします。また、限らない情熱やチャレンジ精神を持ち、柔軟に発想し、迅速な行動に移すことで社会の期待に応えます。

営判断の質が高まり、将来に向けた明確な方針を導き出すことができると考えます。こうした“実態把握と対話”を経営の礎とし、「第2の開港プロジェクト」をはじめとする大規模な変革を確かな歩みで推進してまいります。

## 需要拡大を見据えた 国際競争の中での「旅客・貨物」両輪の強化

現在、成田空港を取り巻く事業環境は、コロナ禍からの急速な旅客需要の回復と、国際的な競争の激化という二つの大きな潮流の中にあります。

需要回復を牽引しているのは、訪日外国人の著しい増加です。現在、成田空港をご利用いただくお客様の約7割を外国人が占めており、日本経済における観光消費の拡大を支える「日本の空の玄関口」としての役割は、ますます重要性を増しています。一方で、長距離国際線の羽田空港へのシフトが進んだことなどにより、成田空港では短距離・小型機の発着比率が上昇し、収益構造の改善という新たな課題が浮き彫りとなっています。

その中で、成田空港は依然として日本最大の航空貨物拠点であり、貿易立国・日本の産業競争力を支える重要な基盤です。仕分けスペースやアクセス道路などの物理的条件から、首都圏においても引き続き中核的な役割を担っています。

今後の成長には、旅客・貨物の両面でアジアと北米という巨大な経済圏を結ぶハブ空港としての機能をさらに高め、乗り継ぎ需要を確実に獲得していくことが不可欠です。しかし、韓国・仁川空港や台湾・桃園空港など、近隣の主要ハブとの競争は激しさを増しています。これらの環境変化を踏まえ、成田空港が「選ばれる空港」として持続的に発展していくためには、利便性・効率性・信頼性をいっそう高め、航空会社や利用者にとって魅力ある拠点となることが求められます。

私たちは、旅客と貨物の双方を“成長の両輪”と位置づけ、路線ネットワークの拡充と施設機能の最適化を計画的に進めながら、アジアの拠点ハブ空港として確固たる地位を確立してまいります。

## 持続的な成長に向けた 空港機能の拡充と実行戦略

成田空港が国際競争を勝ち抜き、国内の経済と産業を支える社会インフラとして持続的に成長していくためには、「空港機能の拡充」「経営基盤の強化」「人と組織の最適化」という三つのテーマに堅実に取り組むことが不可欠です。

### ①安全かつ着実な空港機能の拡充とネットワーク強化

航空需要の増加にしっかりと応えるべく、2025年5月には新滑

走路の建設と既存滑走路の延伸に本格的に着工し、発着回数50万回を見据えた運営体制の整備が進んでいます。これに伴い、旅客ターミナルや貨物施設の改修・拡充も段階的に進め、世界最高水準の安全性と効率性を備えた空港へと進化を図ります。

空港の発展には、周辺地域との結節強化も欠かせません。鉄道アクセスの改善や空港と幹線道路との接続強化を、国や交通事業者と連携しながら進め、地域経済との好循環を創出していきます。

さらに、インフラ面としての空港機能の拡充を、路線ネットワークの強化へ確実に結びつけることが鍵となります。経済規模が拡大し需要の大きい中国・アジア諸国、そして今後の発展が見込まれるインドなどの路線誘致を積極的に進めることが重要です。さらに、アジアと北米という二大経済圏を結び継ぎ需要を的確に捉えるため、利便性・快適性・接続性のすべてをソフト・ハードの両面で強化します。

### ②収益構造の改善と投資マネジメント

「第2の開港プロジェクト」は、近年に類を見ない大規模投資を伴う挑戦です。その成功には、安定的な財務基盤と、投資対効果を見極める冷静なマネジメントが欠かせません。

収益性の高い領域で堅実に利益を確保しつつ、支出は精緻にコントロールする。キャッシュアウトを適切に管理しながら、限られた資金を将来の成長投資へとつなぐ。この一連の循環が、持続可能な経営を支えます。収益性の観点では特に、訪日旅客を中心とした商業施設での購買や飲食など、いわゆる非航空収入の比重が高まっていることを踏まえ、お客様のニーズを的確に捉えた商業空間の魅力向上に努めています。

NAAグループの事業は、航空需要の基盤の上に成り立つという性質が強いものです。しかしながら、航空需要は、感染症や国際的な紛争、自然災害など、さまざまな外的要因によって大きく変動する可能性があります。コロナ禍では、旅客需要が急激に落ち込むという事態を経験しました。こうした不確実性の中でも、空港運営を安定的に継続するためには、常に起こり得る事象を想定し、変化に強い経営体制を築いていくことが不可欠です。投資と収益のバランスを適切にマネジメントしながら、NAAグループの持続性を確保してまいります。

### ③空港運営の効率化と人材最適化

「第2の開港プロジェクト」の進展に伴い、成田空港全体の従業員

員数は現在の約4万人から、将来的には7万人規模に拡大することが必要になると見込まれています。人手不足が社会的課題となる中で、人材の確保と育成は、空港運営における最大の経営テーマの一つです。

職場環境の向上に加え、機械化が可能な領域では自動化・省力化を積極的に進めることで、限られた人材をより効果的に活用する体制づくりが求められます。外国人材の活用を進めることにより、裾野の広い雇用を創出するとともに、成田空港が多様な人材の共生を体現する先進的なモデルとなることを目指します。

空港運営の本質は“人の力”にあります。NAAグループにおいては、空港運営を担う各セクションがそれぞれの専門性を発揮しながら、強固な連携によって一体感を育むことが求められます。この一体感は、単なる組織的な協力体制を超え、日々空港という現場を動かしているという実感と使命感から生まれるものです。社員一人ひとりが、自身の業務が空港全体の機能を支えているという意識と誇りを持ち、現場と経営が同じ方向を向いているとき、組織には力強い推進力が生まれます。このような意識の共有こそが、成田空港の持続的な成長を支える原動力であり、私たちの最大の強みとなると考えています。

今後も、空港という多様な人材が集う場の特性を活かしながら、NAAグループを含むすべての空港従業員の方々が調和し、誇りを持って活躍できる環境づくりを進めてまいります。そして、私自身もその意識を醸成するための考えや目指すべき方向性を、さまざまなコミュニケーションを通じて発信していきたいと思えます。

### 空港と地域の共創による持続可能な発展

成田空港の発展は、長い年月をかけて築かれてきた地域社会の皆様のご理解とご協力の上に成り立っています。「空港づくりは地域づくり」という考えのもと、空港と地域が持続的に共生・共栄することは、NAAが長年にわたり大切にしてきた価値観です。

私たちの使命は、空港が生み出す経済的・文化的価値を地域に還元し、雇用の創出、産業の拡大、生活環境の向上といった形で地域の活性化に貢献することです。空港を「地域に新たな活力をもたらす基盤」として捉えていただければ、地域の皆様の期待に応えられるよう、取り組みを粘り強く進めてまいります。

2025年4月には、千葉県とNAAが共同で「NRT(ナリタ)エリア



多様なステークホルダーと連携し、世界から選ばれる成田空港に

デザインセンター」を設立し、地域と空港が一体となって未来の街づくりをとともに構想しています。ビジョンや基本戦略、ゾーニング、ロードマップの策定を通じて、「エアポートシティ構想」の実現に向けた第一歩を踏み出しました。今後は、同構想に基づく施策・事業を具体化し、着実に展開してまいります。

また、成田空港の「更なる機能強化」の推進にあたっては、必要な用地確保などの具体的な対策を検討する場として、国土交通省、千葉県、成田市、芝山町、多古町、NAAによる「成田空港滑走路新増設推進協議会」を2025年5月に設立しました。

さらに、この推進協議会の取り組みの一環として、地域の皆様のご質問にお答えするとともに、ご意見をお聞かせいただく場として、オープンハウス(対話型説明会)を2025年10月から2026年1月にかけて各市町ごとに順次開催いたしました。

私たちは、地域との確かな信頼関係を基盤に、空港と地域が協働しながら新たな価値を生み出すことで、未来に向けた持続的な発展を目指してまいります。

### 社会インフラとしての使命

#### ——空港の社会的価値を未来へつなぐ

四方を海に囲まれた日本にとって、空のネットワークは国際社会との接続を支える重要な基盤です。成田空港はその中核として、交通・観光・物流などあらゆる側面で我が国を支える社会インフラとしての役割を果たしてきました。

私は、NAAの代表取締役社長として、また国土交通行政に携わってきた者として、この国の空の玄関口である成田空港を次の世代へ責任をもって引き継ぐことが、自らの最大の責務であると考えています。

成田空港の価値は、単なる施設規模の拡張ではなく、多様な関係者との共創によってこそ生まれるものです。空港は、多様なステークホルダーが連携しともに創り上げる「共創の場」であり、テクノロジーの実装、ヒト・モノの活発な往来、商業・文化の交流が交差する唯一無二の存在です。空港は、「最先端技術のトライアルやイノベーションを創出するフィールド」や「外国人を含めた多様な人々の共生社会のモデル」になり得る、新しい社会のかたちを試みる価値共創プラットフォームとしての可能性を広げています。

私たちNAAグループは、「第2の開港プロジェクト」の実現に向けて、またその道のりの中核となる「2025～2027年度NAAグループ中期経営計画「Gear Up NRT」」の着実な推進に向けて、多様なステークホルダーとの連携を一段と強化してまいります。私たちは、大規模な公共インフラである成田空港の運営を任されている社会的使命を胸に、公共性と企業価値の両立を図りながら、持続可能な未来の創造に取り組んでまいります。

成田空港は今、「第2の開港」という歴史的な転換点に立っています。私は、現場の声に耳を傾け、実態を確かめ、対話を重ねながら、関係者の皆様とともにこの挑戦を乗り越え、日本の将来の国際交流と物流を支える基盤を次世代へつないでいく決意です。成田空港を、変革と共創の力でさらに成長させ、持続可能な未来へ導いてまいります。

## 未来を拓く 対話と共創の空港経営

代表取締役 副社長 玉木 康彦  
社長特命事項(『新しい成田空港』構想統括)



### 対話と共創を重ね、確実に未来へつなぐ

私は、土木技術者としてキャリアを歩み始め、これまで空港施設や環境関連の業務を中心に、企画・計画、設計・工事、運用・保守といった幅広い分野を経験してまいりました。これらの経験を通じて実感してきたのは、どのような課題においても、多様な立場の人々が率直に議論を交わし、合意形成を重ねることの大切さです。その「対話と共創」の積み重ねこそが、物事を着実に前へ進める原動力になると考えています。

副社長としての私の使命は、社内外のあらゆる関係者に目配り・気配りを行いながら、全体を俯瞰し、時に当事者とは異なる視点から物事を捉え、全体最適を導くことにあります。部門や組織を越えて関係者をつなぎ、個々の取り組みを一つの方向に束ね、一歩ずつ確実に前進させることが私の役割です。そうした日々の蓄積を礎に、成田空港のさらなる進化を力強く支えています。

### 【第2の開港プロジェクト】 ——柔軟性と将来性を備えた空港づくり

現在、成田空港は「第2の開港プロジェクト」の実現に向け、大きな転換期を迎えています。『新しい成田空港』構想については、「とりまとめ2.0」として2024年7月に国土交通省航空局への報告を終え、国では同年9月から「今後の成田空港施設の機能強化に関する検討会」が開催されました。2025年6月には中間とりまとめが公表され、NAAではこれを踏まえ、今後マスタープランの策定を進めてまいります。

社会や環境は、グローバル化や技術革新によって急速に変化しており、将来の不確実性が高まっています。こうした中で、成田空港が持続的に成長し続けるためには、変化に柔軟に対応できる施設計画が不可欠です。そのため、ハード(施設)とソフト(サービス・運用)を一体として捉え、将来像を反映したマスタープランを描く必要があります。

その実現に向けて、今後は次のような考え方が重要になると感じています。第一に、シナリオプランニングの発想を取り入れ、複数の未来を想定した柔軟な対応策をあらかじめ組み込むこと。第二に、モジュール型・拡張性の高い設計を採用し、需要の変化

に応じて段階的に整備を進められるインフラ構造とすること。そして第三に、デジタル化・スマート化を推進し、AIやIoTの活用を通じて運用の最適化を図ることです。これらの視点を持つことで、将来を見据えた成田空港のあり方を形づくれるものと考えています。

### ステークホルダーとともに築く 「共創の場」としての成田空港

成田空港の発展は、空港関連事業者、千葉県や周辺市町、そしてCIQ(税関・出入国管理・検疫)をはじめとする官公署など、多様なステークホルダーのご協力によって支えられています。私たちは、これらの皆様との対話を重ねながら空港構想を取りまとめできました。今後のマスタープラン策定においても、こうした「共創の姿勢」を継続し、社会的な合意のもとで「成長し続ける空港」をともに創り上げていく所存です。

また、空港構想の実現に向けては、貨物施設や旅客ターミナルビルにおいて既に顕在化している課題に対し、イノベーションを通じた解決が求められます。そのため、業界の枠を超え、スタートアップを含む多様な事業者やアカデミアの知見を取り入れながら、新たな発想で自らを変革していく必要があります。成田空港を「共創」と「実証」の場として開き、技術・知識・経験が交差するプラットフォームとして発展させていくことが、次の時代の成田空港の姿だと考えます。

### 日本と地域の未来を支える社会基盤として

成田空港は、世界中のヒト・モノの動きを直接的に担う重要な拠点であると同時に、地域社会の発展に貢献する地域の貴重な財産です。空港の発展を通じて地域が活性化し、地域の発展がさらに空港の成長を後押しする一その好循環を確立することが、私たちNAAグループの責務です。

「第2の開港プロジェクト」は、こうした未来の循環を形にする取り組みです。日本をより元気にし、世界中の人々にも「また訪れたい」と思っただけの空港へ。そして地域の方々にとって誇りとなる存在へ。対話と共創の力を結集し、次世代へつなげる持続的な成長基盤を築いてまいります。

## “チームナリタ”の力でつくる、 世界に誇る空港の姿

専務取締役 田邊 誠  
社長特命事項(マーケティング、CS・ES統括)



### 現場を起点に、お客様の視点で考え 価値を創造する

私は、現場を起点にお客様の視点で物事を考え、また常に現場の声に耳を傾け、課題解決に取り組んでまいりました。

コロナ禍という未曾有の危機を乗り越えて、成田空港は急速な旅客需要の回復を遂げ、2024年度は外国人旅客数が開港以来初めて2,000万人を突破しました。こうした成果を安全かつ円滑に実現できたのは、SKYTRAX<sup>\*1</sup>のスタッフ部門で世界一の評価を受けた約4万人のスタッフ一人ひとりの力によるものです。現場を支える皆様のご尽力に心より感謝申し上げます。

私の使命は、こうした現場の努力を最大限に後方支援することです。CX<sup>\*2</sup>担当として、CS<sup>\*3</sup>・ES<sup>\*4</sup>に関わる多様な部門と連携して現場に寄り添いながら、現場課題やお客様の声に迅速に対応し改善を重ねることで、より良い空港運営を実現いたします。専務として、経営方針や戦略の策定にも携わりながら、「現場重視」と「お客様目線」を判断の軸に据え、成田空港の持続的成長と社会的使命の実現に貢献してまいります。

### 【ESなくしてCSなし】 ——“チームナリタ”の協働で導く、 世界に誇る顧客体験

ESの向上は、すべての基本。空港運営の根幹をなすテーマです。「ESなくしてCSなし」という考えのもと、従業員が安心して働き、やりがいを感じられる環境づくりに注力しています。その先にこそ、お客様にご満足いただけるサービスが生まれると考えています。

成田空港は、世界最高水準であるSKYTRAX 5スターエアポートの格付けを、2023年から3年連続で獲得しました。効率的で快適なターミナル運用、施設・サービスの継続的改善、ユニバーサルデザイン対応、スタッフの高い専門性などが総合的に評価された結果です。これらは、NAAグループをはじめ、多くの関係企業・機関が一体となってお客様の最適な体験を追求してきた成果にほかなりません。

こうした関係企業・機関がともに協働する場である「成田空港CS協議会」や「成田空港ES向上推進協議会」を活用しながら、“チームナリタ”一丸となってCS・ESのさらなる向上に取り組んでまいります。

### 多様性とデータ活用を両輪に、CXの深化を図る

今後の最大の課題は、多様化するお客様のニーズに柔軟に対応し続けることです。成田空港では、さまざまな国のスタッフが活躍し、国際色豊かなチームで世界中からお客様をお迎えしています。この多様性は大きな強みである一方で、言語や文化の違いなど外国籍スタッフ特有の新たな課題にも向き合う必要があります。

現場では自動化・省力化を進めつつも、空港の仕事の多くは、複雑な作業や瞬時の判断、的確な指示が求められます。どうしてもスタッフの人手に頼り、個々人の判断や温かみのある対応が必要となる場面も多く、空港全体でのスタッフの確保・育成・定着は引き続き重要な経営課題です。現場の声を踏まえ、食事環境や休憩室の整備、空港内保育ルームの拡充、多言語対応マナーブックの導入など、就労環境の改善を継続的かつ戦略的に進めています。

さらに、データドリブンの運営強化にも注力しています。2020年に設立したマーケティング統括室を中心に、利用者データを活用した混雑予測やスタッフ配置の最適化、待ち時間短縮など、データに基づく意思決定を通じてCXの質を高めています。

今後も、多様性を活かした現場力とデータ活用を両輪に、成田空港ならではの「おもてなし」とCX向上を推進してまいります。

### 世界で日本を輝かせる フラッグシップ・エアポートシティへ

成田空港は、日本を訪れるお客様にとって最初に、そして最後に日本を感じていただく場所です。食事やショッピング、文化体験を通じて、日本の魅力と感動を伝え続けることも私たちの使命です。

現在、「第2の開港プロジェクト」を推進する中で、空港の枠を超えた「エアポートシティ構想」にも取り組んでいます。居住環境の整備や次世代産業の育成を通じ、空港を核とした新たな活力を創出し、地域とともに持続的な発展を目指しています。地域のアイデンティティや景観を大切にしながら、国際的で未来志向の空港都市として、世界で日本を輝かせるフラッグシップ・エアポートシティへの進化を目指し、全力を尽くしてまいります。

\*1 1989年創業のイギリスに拠点を置く航空サービスリサーチ会社。  
\*2 顧客体験 \*3 顧客満足 \*4 従業員満足



[第1章]  
**NAAグループの  
価値創造**

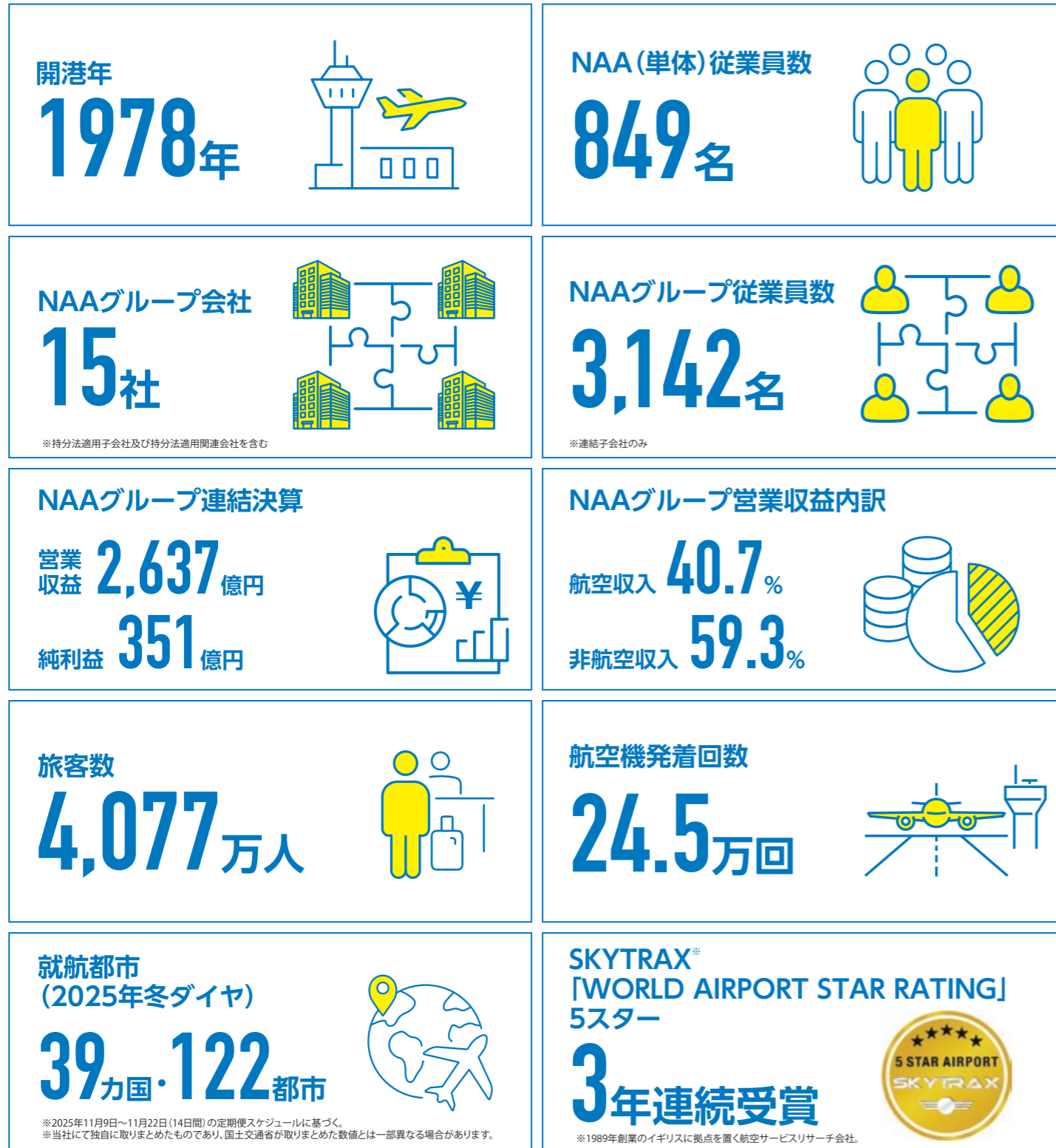
成田空港が開港してから今日に至るまで、  
社会インフラとしての使命を胸に、どのように歩みを重ねてきたのかをご紹介します。

At a Glance	13
開港からの歩み	15
積み重ねてきた実績	17
成田空港の価値創造の基盤	19
成田空港の価値創造をともしするステークホルダー	21
価値創造プロセス	23
ESG視点と重点課題	25

# At a Glance

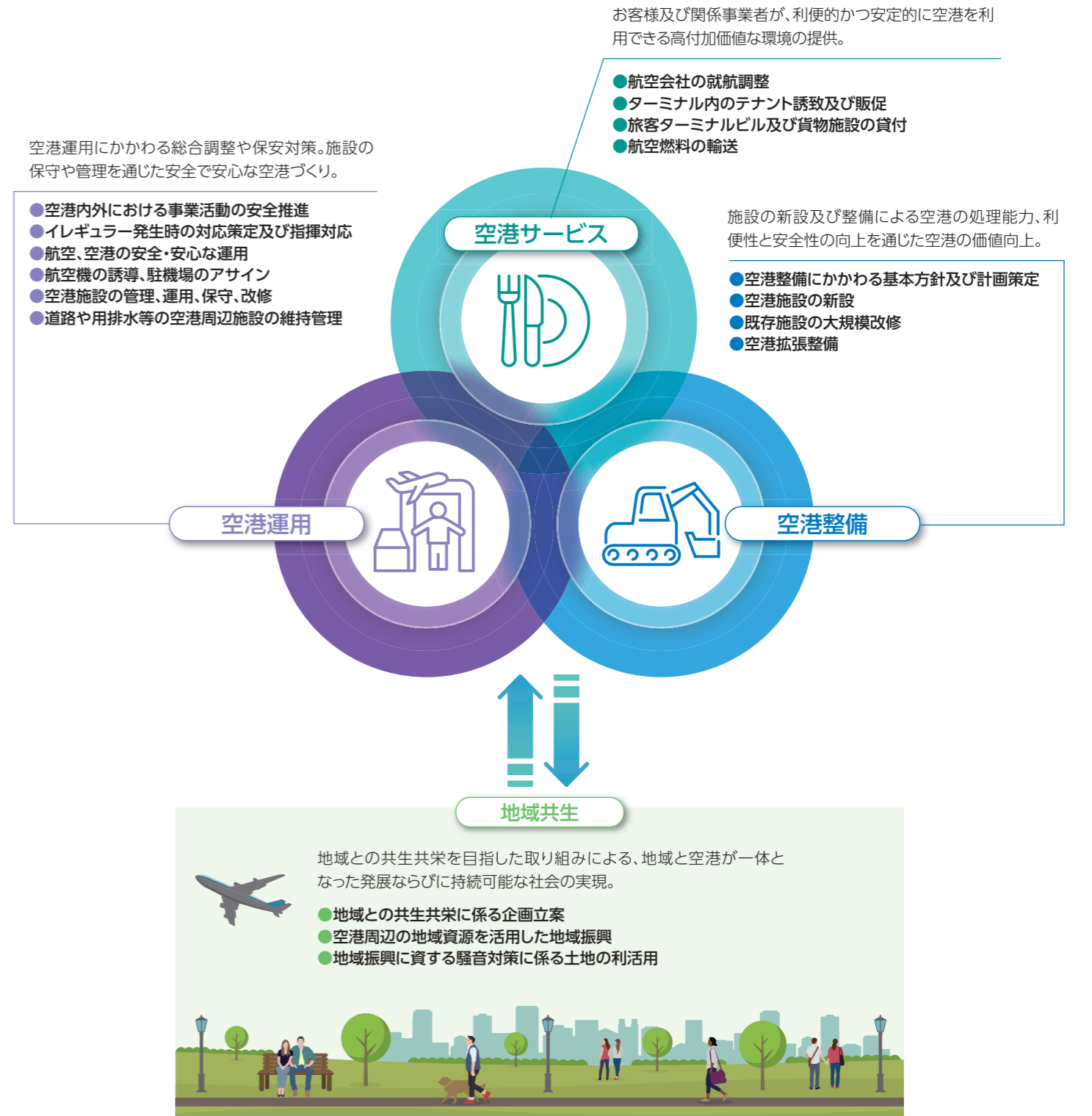
1966年に発足した新東京国際空港公団を前身とし、2004年に民営化した成田国際空港株式会社は、48年にわたり空港運営の高度化と地域との共生を追求しながら、日本と世界をつなぐ国際拠点空港という社会インフラとしての使命を果たしてきました。

## Key Figure (2025年3月現在)



## NAAグループの活動の全体像

15社からなるNAAグループを形成し、空港運営、施設管理、環境対策、地域振興など多岐にわたる領域で事業を展開しています。SKYTRAX社による5スター評価を3年連続で受賞するなど世界水準のサービス品質を誇り、39カ国・122都市とのネットワークを支える空港として、グローバルな競争力を高めています。空港の強みである広大な敷地、充実したインフラ、専門性の高い人材を活かし、周辺の地域・社会・産業とともに、持続可能で魅力ある空港づくりを進めています。



# 開港からの歩み

成田空港は、地域をはじめとするステークホルダーの皆様のご協力のもと、我が国の空の表玄関として、またアジアの国際拠点空港として、人々の往来やサプライチェーンを支え、日本経済の発展や文化の交流に貢献してきました。これからも成田空港は、グローバル化が進む社会において、日本だけでなく世界の持続可能な発展を下支えするために歩み続けます。

	～1990年	1990年～	2000年～	2010年～	2020年～
社会・外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高度経済成長</li> <li>● 海外旅行ブーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バブル崩壊</li> <li>● グローバリゼーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アジア諸国経済成長</li> <li>● 世界的な空港建設と拡張</li> <li>● IT社会、テクノロジーの進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 観光立国政策</li> <li>● オープンスカイ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地球温暖化や資源不足などの顕在化</li> <li>● 少子高齢化等の社会課題の深刻化</li> <li>● 新型コロナウイルスの蔓延</li> </ul>
社会からのニーズ	首都圏空港の航空供給逼迫	経済低迷の一方でグローバル化による航空需要拡大	世界の中での日本	消費者が多様なサービスの中から選択する時代に	「モノ」から「コト」消費者の価値観が変化
NAAグループの取り組み	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第1旅客ターミナルビルオープン</li> <li>● 4,000mA滑走路運用開始</li> <li>● 燃料輸送用パイプライン運用開始</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第2旅客ターミナルビルオープン</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2,500mB滑走路運用開始</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネスジェット※ターミナルオープン</li> <li>● 第3旅客(LCC)ターミナルビルオープン</li> <li>● 「成田空港ユニバーサルデザイン基本計画」の策定</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティ推進策の展開</li> <li>● 顔認証チェックインサービス「Face Express」導入</li> </ul>
社会への価値提供	二つ目の首都圏空港としての機能を果たし、日本と世界の交流の基盤をつくることで日本の経済を下支え。		容量拡大を通じた航空ネットワークの拡充とハブ化による、アジア諸国における日本のプレゼンス向上に貢献。	「誰にとっても使いやすい空港づくり」を目指し、サービス品質やターミナル内施設・機能の実用性を向上。充実したサービスや選択肢の整備・提供により多様化するニーズへ対応。 <small>※企業・団体又は個人が商用目的で利用する航空機</small>	価値創造空港としてそれぞれの嗜好に応じた体験を提供。さらにサステナブルな航空輸送等の実現を通じて社会の持続可能性に貢献。

## 地域社会との取り組み

地域社会との取り組みについては、社会情勢・外部環境に関わらず成田空港の運営基盤となる重要な取り組みの一つです。成田空港はこれからも地域の一員として信頼関係を築きながら、豊かで活力ある地域社会の実現に貢献する空港を目指します。

- 第1回円卓会議開催
- 成田空港地域共生委員会開催
- 「エコ・エアポート基本構想」策定
- 「地域と共生する空港づくり大綱」策定

- 「エコ・エアポート基本計画」策定
- 成田空港パスポート(N.PASS)発行開始

- 「成田空港の離着陸制限(カーフェー)」の弾力的運用導入
- 年間発着枠30万回に合意
- 年間発着枠50万回に合意

- 地域産品ブランド「+NRT factory」設立
- プラスナリタラボ株式会社設立
- グリーンポート・エコ・アグリパークが「自然共生サイト」に認定

# 積み重ねてきた実績

成田空港は、航空旅客数において、国際線を中心に多くの人々の移動を支えています。国際航空貨物の取扱量では、開港以来、常に世界の空港の中でトップ10にランクインしており、取扱額は日本の空港の中で約7割<sup>※1</sup>を占めています。今後も、外部環境の変化に柔軟に対応しながら、成田空港は経済や人々の暮らしを支える重要な社会インフラとして、その役割を果たし続けてまいります。

※1 出典:財務省貿易統計  
 ※2 上記の旅客・貨物に関する数値は、2024年(暦年)実績に基づいています。

### 2025年度予測

航空機発着回数:  
**255,000回**  
 航空旅客数(国際線・国内線合計):  
**4,290万人**  
 国際航空貨物量:  
**202万t**

### 成田空港第2の開港プロジェクト

B滑走路の延伸、C滑走路の新設をはじめとした「更なる機能強化」、新旅客ターミナルビルの整備や貨物施設の集約などを含む「新しい成田空港」構想を着実に推進し、空港敷地面積は約2倍、年間発着容量も現在の34万回から50万回へ。

**34万回**  
**50万回**

— 航空機発着回数(回)  
 — 航空旅客数(国際線・国内線合計)(万人)  
 — 国際航空貨物量(万t)

### B滑走路の供用

- 東アジア各国における巨大空港の整備に伴う国際競争力維持の必要性。
- 2,180mの暫定平行滑走路を2,500m化することで、B747等大型機発着、長距離国際線需要への対応により、年間発着容量が20万回から22万回へ。



### 第3旅客ターミナルビルの供用

- LCC元年と呼ばれる2012年以降、成長著しいLCC受入体制を強化するため、2015年4月に第3旅客ターミナルビルが供用。お客様の選択の幅がさらに広がり、成田空港の利便性が向上。



### 闘争の歴史、開港

1966年7月の閣議決定、周辺地域との対立の中、開港。  
 話し合いの場として成田空港問題シンポジウム、円卓会議等により、共生共栄の道を模索。



※小数点以下四捨五入

# 成田空港の価値創造の基盤

成田空港は、FSC(フルサービスキャリア)による世界各地への路線網に加え、LCC(ローコストキャリア)の拡充により、多様なニーズに応える利便性の高い選択肢をお客様に提供しています。

この広範なネットワークは旅客輸送だけでなく物流面でも高い機能を発揮し、サプライチェーンの安定化や高度化を支える重要な役割を果たしています。

こうしたネットワークを基盤として、成田空港は「誰もが利用しやすい移動機会の提供」によるヒトの往来の活性化、「高品質な貨物機能」によるモノの安定的な流通促進に貢献しています。

島国である日本と国際社会との接続を支える重要な基盤である“豊富な空のネットワーク”こそが成田空港の強みです。

当社はこの強みを活かし、交通・観光・物流など多様な領域で社会を支え、日本の経済発展を牽引する社会インフラとして価値創造に取り組んでいます。

## “豊富な空のネットワーク”

豊富なネットワークが新たな路線を呼び込み、旅客数・貨物数の増加につながります。この旅客数・貨物数の集積が、より魅力的な空港環境づくりを促し、空港のサービス品質の向上につながります。

こうしたサービス品質の向上は、さらにお客様や事業者の皆様を惹きつけ、またそのネットワークの拡充を生み出します。

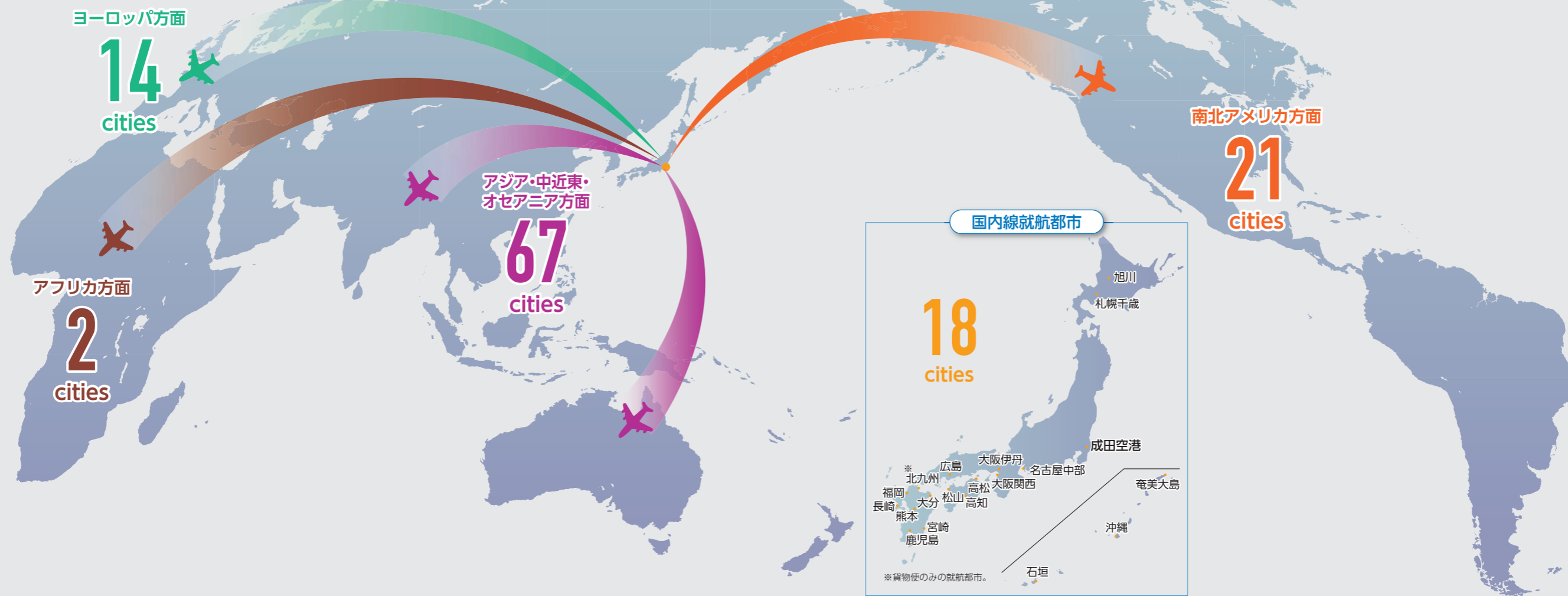
このように、豊富なネットワークが価値創造の循環を形成するとともに、成田空港の競争力の源泉となっています。

乗り入れ  
都市数

**39** カ国 **3** 地域 **122** 都市

(地域: 香港、マカオ、台湾)

※2025年11月9日～11月22日の定期便スケジュールに基づく。  
※当社にて独自にとりまとめたものであり、国土交通省がとりまとめた数値とは一部異なる場合があります。



# 成田空港の価値創造をともにするステークホルダー

成田空港の日々の運営は、多様なステークホルダーとの信頼関係と協働によって支えられています。

NAAが維持・向上に努める成田空港の安全性・利便性・快適性・信頼性は、ステークホルダーの活動を支え、その成果が再び空港の価値を高めることで、空港とステークホルダー、ひいては社会全体の持続的な発展につながっています。

「ステークホルダーと目指す未来」は、P.33-34をご覧ください ▶



**空港従業員・空港関係事業者**  
 安心して働き甲斐のある環境を基盤に、日々の運営品質を高めるプロフェッショナル  
 従業員数  
**約3.6万人** ※2023年2月時点



**社会全体**  
 国際交流と経済活動を通じて、社会と空港の双方向の発展を支える基盤  
 ネットワーク  
**39カ国・122都市** ※2025年冬ダイヤ



**航空旅客**  
 安全・快適な体験を享受し、空港のサービス向上の原動力となる利用者  
**約4,077万人** ※2024年度実績



**地域**  
 空港とともに持続的に成長する存在  
**地域の経済成長・雇用創出への貢献**



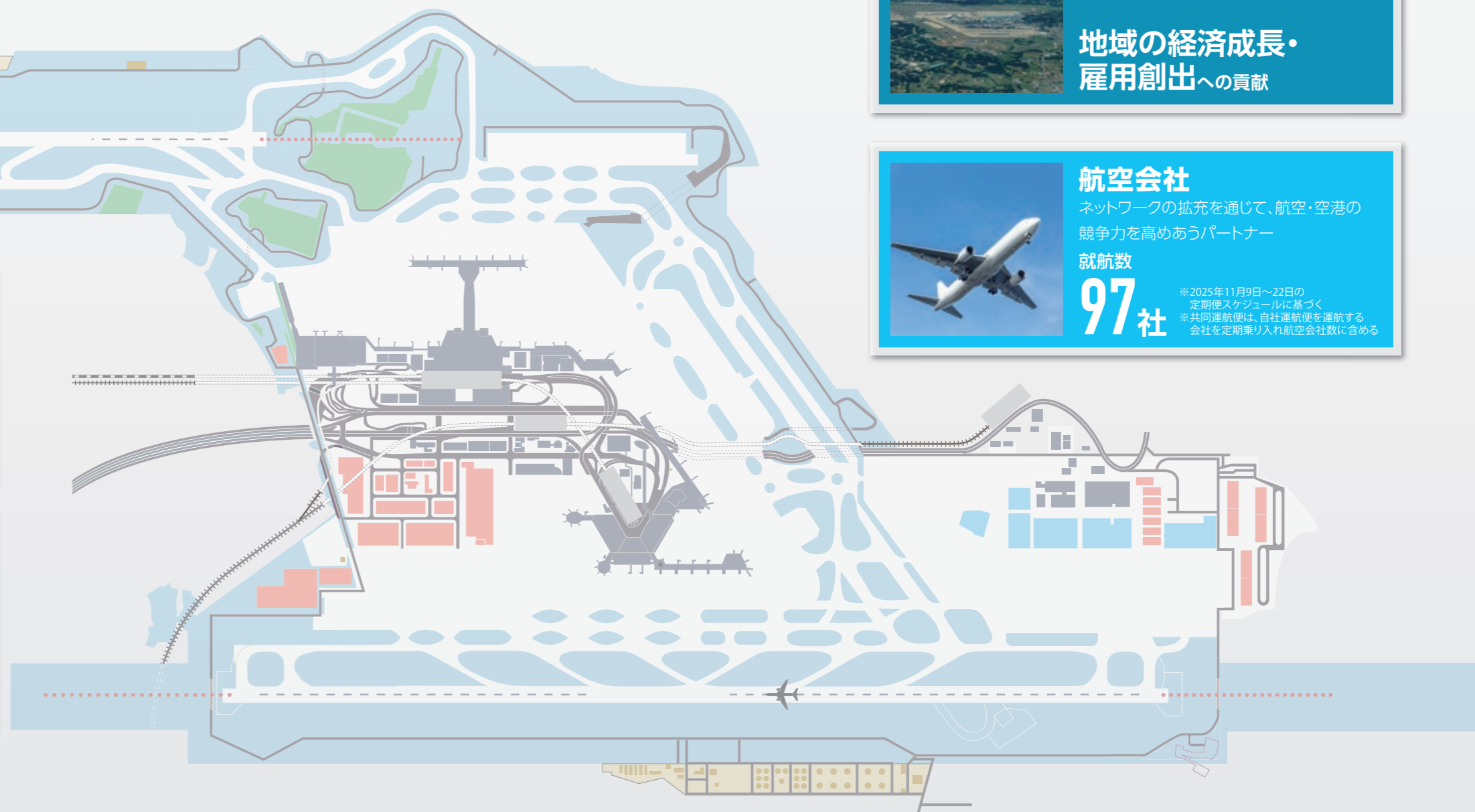
**航空会社**  
 ネットワークの拡充を通じて、航空・空港の競争力を高めあうパートナー  
 就航数  
**97社** ※2025年11月9日～22日の定期便スケジュールに基づく  
 ※共同運航便は、自社運航便を運航する会社を定期乗り入れ航空会社数に含める



**NAAグループ従業員**  
 挑戦と成長の機会を活かし、空港価値を創造する担い手  
 従業員数  
**3,142人** ※2025年3月時点  
 ※連結子会社のみ



**国・投資家**  
 公共性と収益性の長期的な両立を実現しあうステークホルダー  
**国際競争力・観光先進国への貢献**



# 価値創造プロセス

NAAグループは、価値創造プロセスの循環を通じて空港内外のステークホルダーと連携しながら、人にも環境にもやさしく、旅をするお客様がワクワクし、空港従業員がいきいきと働ける「価値創造空港」を創り上げていきます。これにより、航空業界の発展や我が国の国際競争力の向上に貢献してまいります。

## INPUT 主要な経営資源

成田空港の開港以来、外部環境や社会のニーズに対応しながら積み上げてきた多様な資本を最大限に活用する。

### 社会・関係資本

- ▶ 航空会社などの空港関係事業者や地域・行政機関との信頼関係
- ▶ 日本と世界をつなぐ豊富な空のネットワーク

### 人的資本 知的資本

- ▶ 開港以来培ってきた一体的な空港運営ノウハウ

- NAA: 849人 (2025年3月現在)
- NAAグループ: 3,142人 (2025年3月現在)
- 空港従業員: 約36,000人 (2023年2月現在)

### 製造資本 自然資本

- ▶ 広大な空港敷地・1,198ha
- ▶ 滑走路などの基本施設・ターミナルなどの空港施設



### 財務資本

- ▶ 空港運営によって獲得した資金
- ▶ 公的インフラ企業としての高い信用力

## BUSINESS 事業活動

ESGなどの社会的要請を踏まえ、経営資源を活かして着実な空港運営を行う。中期経営計画で定めた2030年の将来像に向け、サービス提供と施設の設置・管理を強化する。

### OUR VISION 2030年の将来像

クリエーション  
Creation

サステナビリティ  
Sustainability

レジリエンス  
Resilience

サービスの提供 + 施設の設置・管理

便利で快適な空港サービスと滞在環境の提供 + 安全性・利便性・快適性を備えた空港づくり

- 成田空港第2の開港プロジェクト
- ▶ 『新しい成田空港』構想
  - ▶ 成田空港の“更なる機能強化”

## OUTPUT 価値創造

航空業界の発展や我が国の国際競争力向上のための社会的価値を創造するとともに、持続的成長に必要な利益を上げる。

### 日本と世界をつなぐ多様な航空ネットワークの拡充



### 社会的価値

- ▶ 安全・安心の提供
- ▶ 航空輸送(旅客・貨物)の拠点機能向上
- ▶ 環境負荷の軽減
- ▶ 地域との共生・共栄の推進
- ▶ 旅客満足度の高い空港サービス
- ▶ 多様な旅客への配慮
- ▶ 航空会社満足度の高い空港運営
- ▶ イノベーションの場の提供
- ▶ 空港スタッフの就労環境向上

### 経済的価値

- ▶ 企業利益の増大 (航空系収入/非航空系収入)

## OUTCOME ステークホルダーへの貢献

成田空港の価値創造を通じて、空港を取り巻く多様なステークホルダーや地域・社会全体の発展に貢献する。

### 社会全体

- ▶ 経済成長、文化交流促進
- ▶ ライフラインの確保・維持
- ▶ SDGsへの貢献

### 地域

- ▶ 共生・共栄関係の深化
- ▶ 地域発展やまちづくり

### 航空旅客

- ▶ 安全・安心な空港
- ▶ 気軽にいつでもどこでも行ける利便性
- ▶ 成田から旅をしたいと思える利便性、快適性、楽しさ

### 航空会社

- ▶ 使い勝手が良く信頼される空港
- ▶ 競争力強化のパートナー

### 空港従業員・空港関係事業者

- ▶ 安心して働き続けられる魅力ある就労環境
- ▶ 子どもたちが将来働きたいと思える就労環境

### 国・投資家

- ▶ 国益への貢献
- ▶ 安定的・持続的な株主還元
- ▶ 透明性のあるIR情報の提供

## 経営理念・ビジョン

地域をはじめとする社会全体からのご理解

航空旅客・航空会社・空港従業員と成田空港との強い結びつき

# ESG視点と重点課題

航空業界は、テロ、戦争、感染症や経済不況などの幾多の困難を乗り越えて発展してきました。近年は、気候変動対応をはじめとするサステナビリティへの関心の急速な高まりや各種テクノロジーの進展により、大きな意識変化が求められています。

その一方で、国際間の往來の本格的な再開を経て、アジア太平洋地域を中心に中長期的には世界の航空需要がさらに増大していくことが見込まれています。こうした中、東アジアにおける巨大空港の建設や大規模拡張が進展しており、日本でも首都圏空港の機能強化が急務です。

このような背景から、NAAは、成田空港の持続的成長に向けて、ESG視点を踏まえた重点課題を設定しています。これらの重点課題について、具体的施策とそのKPIの設定、PDCAサイクルの構築を行うことで、成田空港の価値創造を推進しています。

## 成田空港を取り巻く外部環境

## NAAにおいて特に重要なESG項目の評価

## 持続的成長に向けた重点課題

## 2025-2027 中期経営計画とのつながり

- 社会・経済**
- アジアの中間層の拡大
  - 観光立国の進展 (インバウンドの増加)
  - 国内人口のピークアウトと生産年齢人口の減少
  - ESG市場の拡大
  - ユニバーサルデザインの浸透
  - 世界人口の拡大
  - 国際情勢

- サステナビリティ意識の高まり (SDGs・ESG)

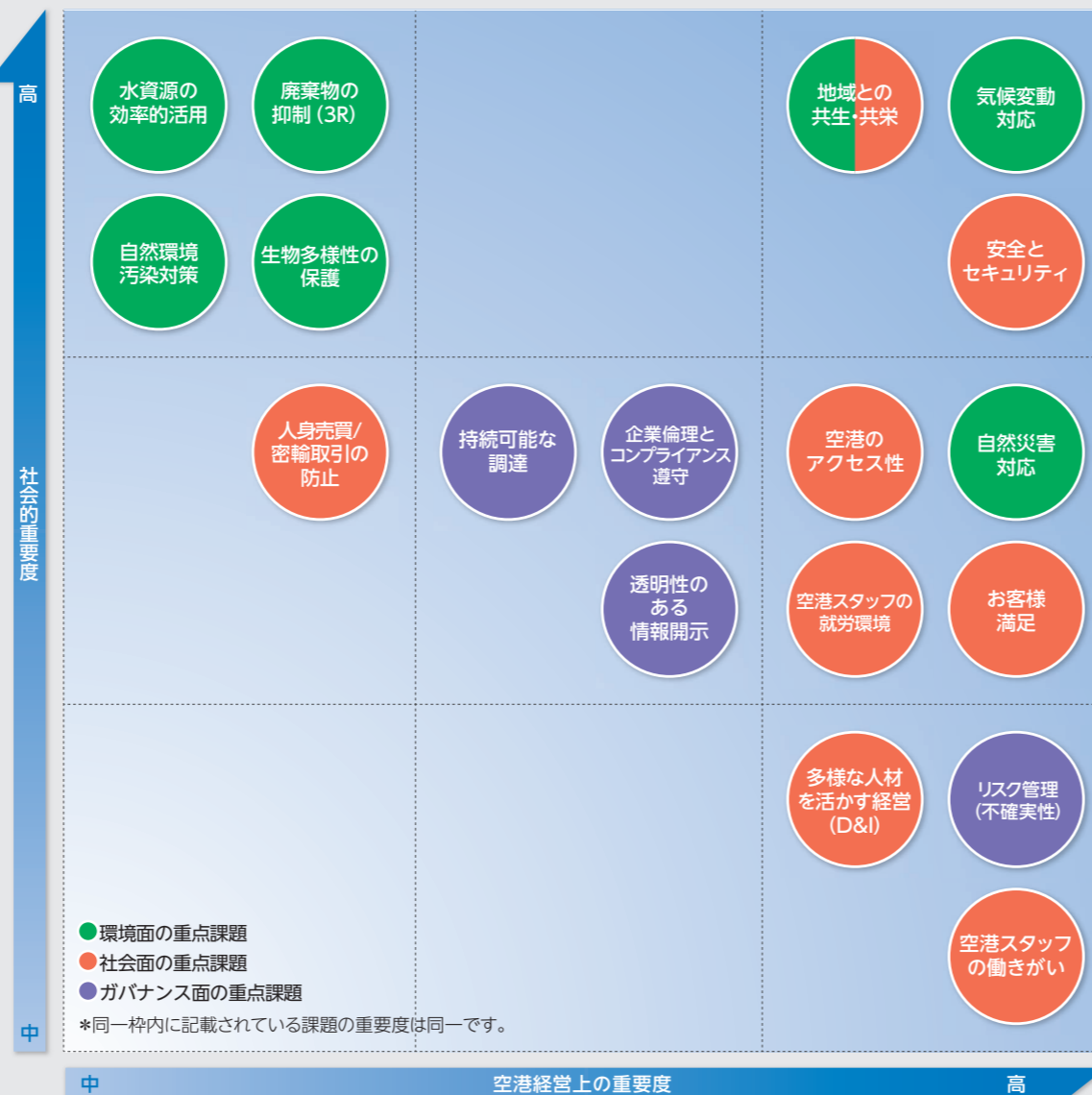
- 「プラットフォーム経済」から「データとアルゴリズムの深化」へ

- 環境**
- 地球環境に対する意識の高まり
  - CO<sub>2</sub>削減目標の設定
  - 激甚災害の増加

- 水素技術の開発
- 再生可能エネルギー技術開発の進展

- 航空業界**
- 航空機の技術開発
  - 航空管制の技術開発
  - 空港間競争の激化
  - CORSIA※1の開始
  - SAF※2の普及

- 技術**
- 通信技術の進展
  - AI、IoT技術の進展
  - ドローン技術の進展
  - 自動運転技術の進展
  - MaaSの進展
  - 空飛ぶタクシーの登場



成田空港の持続的成長に向けたESG視点

	重点課題	SDGsとの関係
環境面 Environment	気候変動対応 環境保全活動	7 気候変動 9 産業・構造転換 11 持続可能な都市とコミュニティ 13 気候変動
	地域との共生・共栄	3 健全な産業と雇用 11 持続可能な都市とコミュニティ
社会面 Social	安全とセキュリティの強化	9 産業・構造転換 12 消費の持続可能性 13 気候変動
	お客様に選ばれる空港づくり	8 豊かさと成長 16 平和と公正
	空港全体での働きがいのある職場づくり	5 ジェンダー平等 8 豊かさと成長 10 公正な働き場
ガバナンス面 Governance	ガバナンスの徹底	16 平和と公正 17 パートナーシップ

クリエイション  
Creation

「需要対応空港」から「価値創造空港」への進化

サステナビリティ  
Sustainability

次世代に向けた持続可能な空港づくり

レジリエンス  
Resilience

柔軟で強靱な企業グループへの変革

※1 CORSIA: Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (国際航空のためのカーボンオフセット及び削減スキーム) 国際航空のためのCO<sub>2</sub>排出量削減・取引の枠組みで、2021年以降CO<sub>2</sub>排出量の増加を伴わない国際航空の成長を実現することを目的とする。  
※2 SAF: Sustainable Aviation Fuel (持続可能な航空燃料)

※外部専門家レポート (ESG評価機関、NGO/NPO他) や海外他空港の公表資料、メディア記事などを分析し、空港運営上、特に重要な18のESG項目を特定しました。また、各ESG項目について、社会的 중요度 (縦軸) を設定したうえで、社内における経営層及びESG施策担当部署の社員へのヒアリングに基づき、当社経営上の重要度 (横軸) を評価し、2軸にて整理しました。当該評価を基に、持続的成長に向けた重点課題をまとめました。



[第2章]

# NAAグループが 目指す未来

成田空港が目指す未来や、ステークホルダーの皆様とともに創り上げていく空港の将来像、持続可能な成長の姿についてご説明します。

長期ビジョン	29
第2の開港プロジェクト	31
ステークホルダーと目指す未来	33
サステナビリティ経営	35
外部環境分析	37

# 長期ビジョン

成田空港は、日本の玄関口として航空輸送をはじめとするサービスの向上に努め、旺盛な需要に応えてきました。コロナ禍による需要減少を乗り越え、今まさに変革のステージに立っています。世界の空港間競争や社会の変化が加速する中、旅客や地域社会を含むすべてのステークホルダーから選ばれる空港として、私たちは「成田空港第2の開港プロジェクト」をはじめとする施策を推進することで、成田空港を「価値創造空港」へ進化させていきます。その根底にある、これまで普遍的に追求してきた取り組み方針はこれからも変わることはありません。

## 〈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向上を通じた持続可能な雇用創出
- グローバル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

## 〈NAAの普遍的な取り組み方針〉 2030年にありたい姿の実現に向けた基盤

- 世界最高水準の安全性と安定運用の徹底追求
- 航空ネットワークの徹底強化
- 世界最高水準のサービス品質や魅力ある商業空間の創出
- 地域との共生・共栄
- 企業グループとしての経営体力と競争力の強化

### 価値創造に向けた取り組み

- 空港機能の強化
- 人材対策、ES向上に向けた労働環境改善
- 脱炭素施策の推進、エアポートシティの具現化
- 企業のレジリエンスを高めるためのグループ総合力強化
- イノベーション推進による顧客志向・脱自前主義の実践

### 主な成果

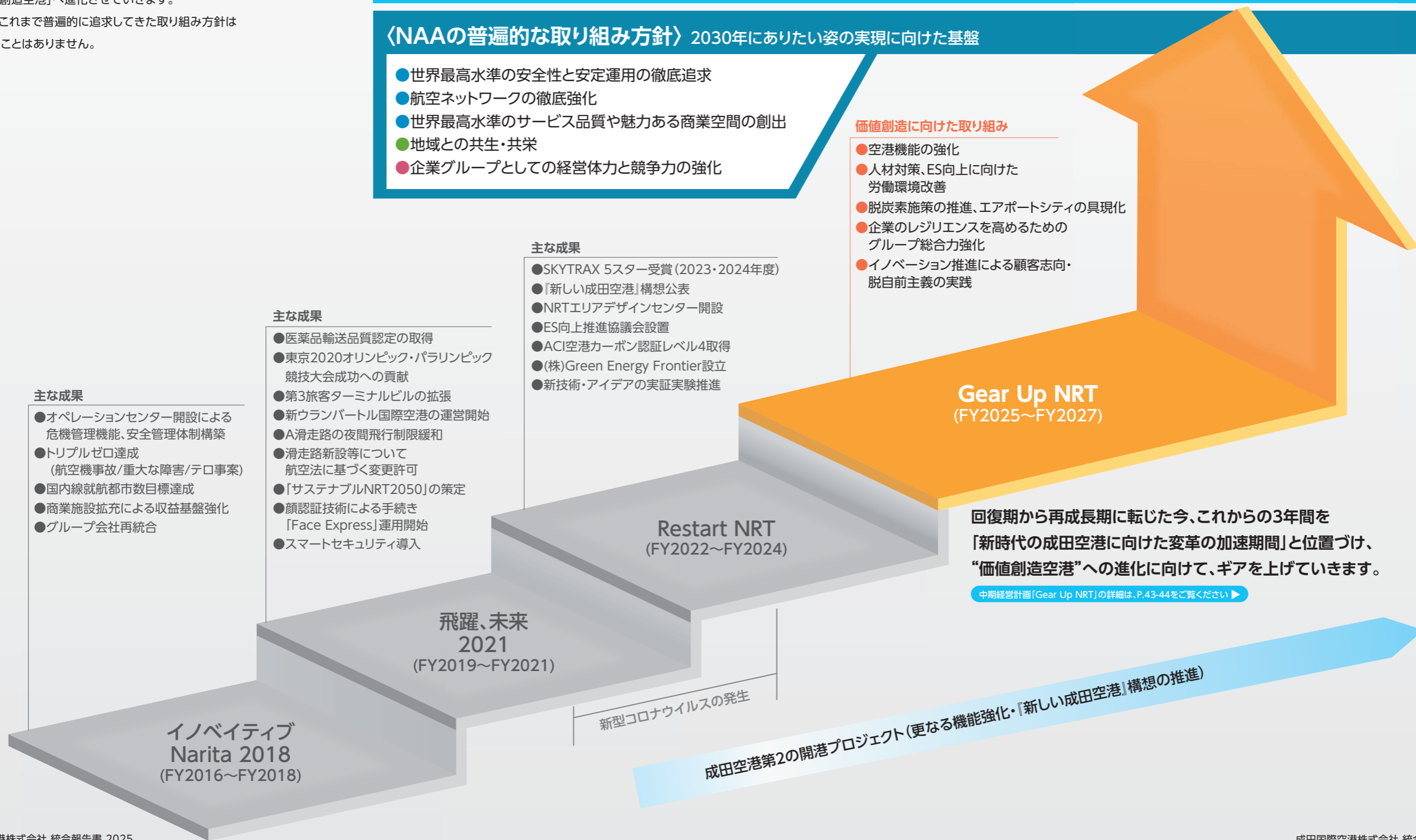
- SKYTRAX 5スター受賞 (2023・2024年度)
- 『新しい成田空港』構想公表
- NRTエリアデザインセンター開設
- ES向上推進協議会設置
- ACI空港カーボン認証レベル4取得
- (株)Green Energy Frontier設立
- 新技術・アイデアの実証実験推進

### 主な成果

- 医薬品輸送品質認定の取得
- 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会成功への貢献
- 第3旅客ターミナルビルの拡張
- 新ウランバートル国際空港の運営開始
- A滑走路の夜間飛行制限緩和
- 滑走路新設等について航空法に基づく変更許可
- 「サステナブルNRT2050」の策定
- 顔認証技術による手続き「Face Express」運用開始
- スマートセキュリティ導入

### 主な成果

- オペレーションセンター開設による危機管理機能、安全管理体制構築
- トリプルゼロ達成 (航空機事故/重大な障害/テロ事案)
- 国内線就航都市数目標達成
- 商業施設拡充による収益基盤強化
- グループ会社再統合



新型コロナウイルスの発生

成田空港第2の開港プロジェクト(更なる機能強化・「新しい成田空港」構想の推進)

回復期から再成長期に転じた今、これからの3年間で「新時代の成田空港に向けた変革の加速期間」と位置づけ、「価値創造空港」への進化に向けて、ギアを上げていきます。

中期経営計画「Gear Up NRT」の詳細は、P.43-44をご覧ください ▶

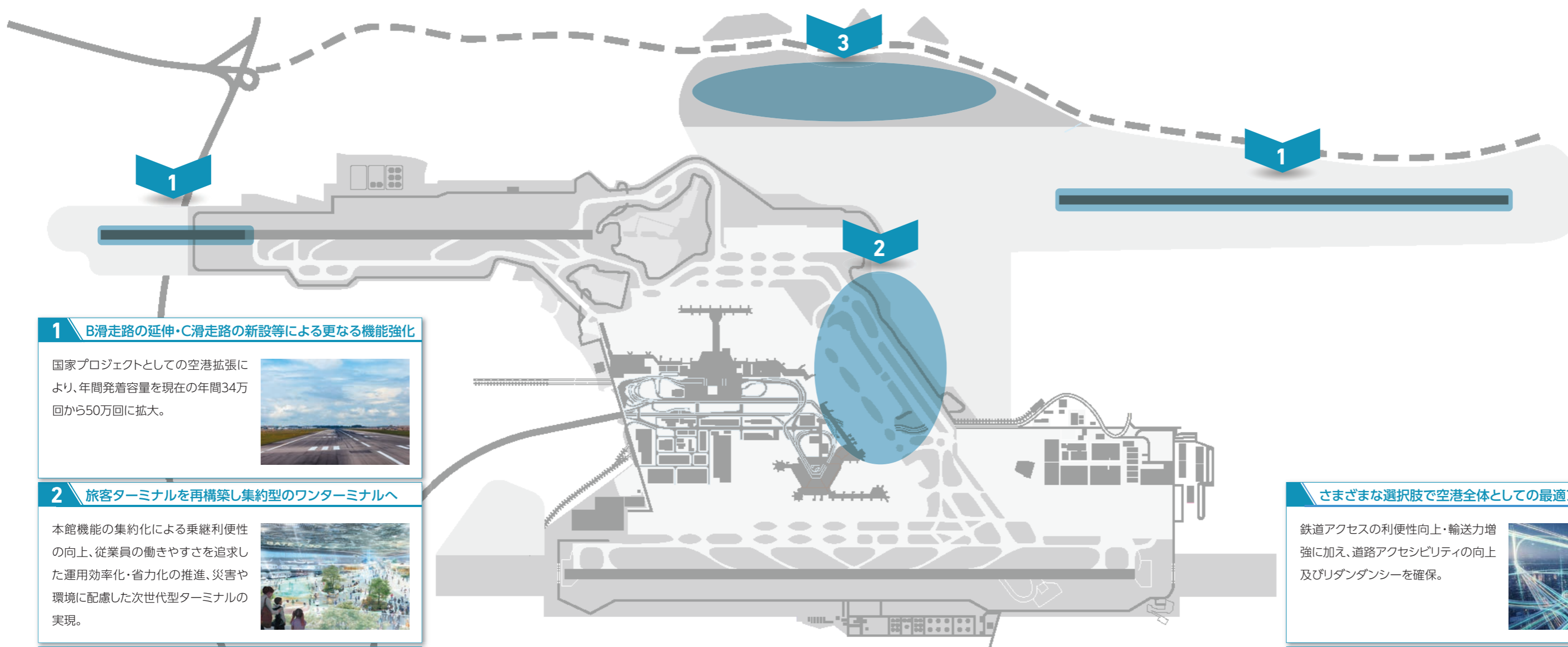
## 第2の開港プロジェクト

成田空港は1978年の開港以来、日本の国際航空ネットワークを担う基幹インフラとして、首都圏のみならず我が国経済の発展を支えてきました。世界的な航空需要の回復と訪日需要の急速な再拡大が進む中、また、本格的な少子高齢化社会を迎える我が国において、訪日外国人旅行者の一層の増加が国家戦略の一つとして位置づけられております。しかしながらその大きな受け皿となる首都圏空港において、その発着容量は限界に近づきつつあります。

我が国が持続的な経済成長を遂げ、世界の主要都市と伍していくために、首都圏全体で将来的な年間発着容量100万回が必要とされている中、羽田空港のさらなる容量拡大は容易ではない現状を踏まえると、成田空港が現状の34万回から50万回へと年間発着容量を拡大し、その需要に対応していくことは社会的な使命です。成田空港は、我が国の経済成長や空港周辺地域の振興に貢献するために、アジア各地の主要国際空港との激化する空港間競争を勝ち抜

き、アジアの経済成長を積極的に取り込んでいく必要があります。

こうした状況を踏まえ、当社では「成田空港第2の開港プロジェクト」として、B滑走路の延伸及びC滑走路の新設などを含む「更なる機能強化」の推進、さらには、旅客にとって分かりやすく従業員にとって働きやすい新旅客ターミナルの整備、新貨物地区の整備による航空物流機能の集約、空港アクセスの利便性向上、そしてエアポートシティ構想を柱とした「新しい成田空港」構想の具現化を進めております。これらの取り組みを通して、我が国の基幹インフラである成田空港が、多様なステークホルダーの皆様と手を携えながら、空港周辺地域と一体となって将来に亘り持続的な成長と発展を遂げ、日本の国際競争力を支える重要な役割を果たしてまいります。



### 1 B滑走路の延伸・C滑走路の新設等による更なる機能強化

国家プロジェクトとしての空港拡張により、年間発着容量を現在の年間34万回から50万回に拡大。



### 2 旅客ターミナルを再構築し集約型のワンターミナルへ

本館機能の集約化による乗継利便性の向上、従業員の働きやすさを追求した運用効率化・省力化の推進、災害や環境に配慮した次世代型ターミナルの実現。



### 3 新貨物地区の整備により航空物流機能を集約

世界最高水準の物流効率性の追求、継越需要の取り込み、空港隣接地との一体的運用を実現。



### さまざまな選択肢で空港全体としての最適アクセスを実現

鉄道アクセスの利便性向上・輸送力増強に加え、道路アクセシビリティの向上及びリダンダンシーを確保。



### 地域と空港の相互連携による一体的・持続的発展

周辺地域と空港が一体となって発展するべく、各ステークホルダーと連携しながら、「誰もが輝き、世界と響き合う「フラグシップ・エアポートシティ」を実現。



# ステークホルダーと目指す未来

私たちは、これまで培った安全性・利便性・快適性・信頼性という成田空港の強みを基盤に、引き続き日本の空の玄関口としての役割を果たしてまいります。加えて、多様なステークホルダーとの価値共創を通じ、新たな取り組みも推進することで、2030年の将来像を実現し、成田空港の国際競争力を高め、さらなる国益貢献を果たしてまいります。



# サステナビリティ経営

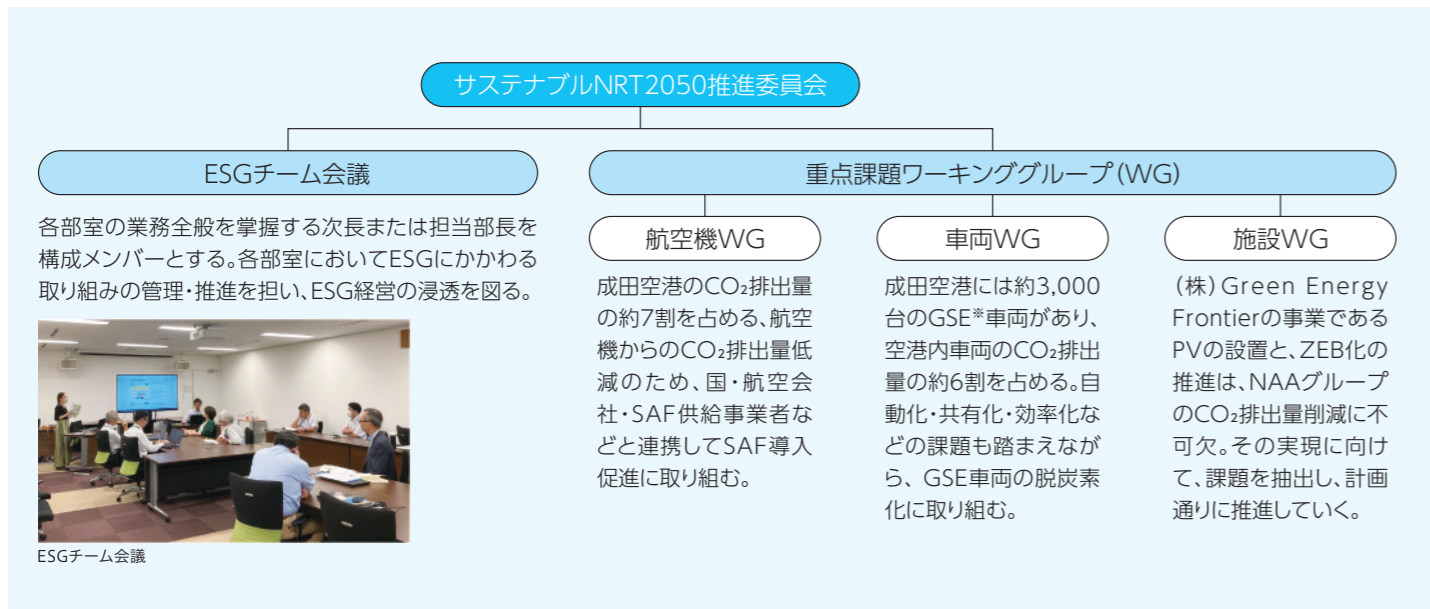
1978年の開港以来、成田空港の発展は、地域社会からのご理解や着実な環境負荷低減策によって支えられてきました。これからも成田空港が持続的に成長していくためには、空港の機能強化を行いながら、社会・環境の価値を維持・増強していかなければなりません。こうした考えのもと、成田空港は、社会・環境と航空ネットワークの持続的な発展との両立を目指し、サステナビリティ経営を推進してまいります。

## サステナビリティ推進体制

### ●サステナブルNRT2050推進委員会

NAAは、代表取締役社長を委員長とし、全役員を構成メンバーとした「サステナブルNRT2050推進委員会」を設置し、「サステナブルNRT2050」をはじめとした気候変動への取り組みや、ESG領域の進捗管理や議論を行っています。

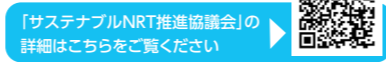
2023年8月からは、サステナビリティ推進体制を強化するために「サステナブルNRT2050推進委員会」の下に「ESGチーム会議」と「重点課題ワーキンググループ」を設置し、グループをあげてサステナビリティ経営を推進する体制を構築しています。



### ●サステナブルNRT推進協議会

成田空港全体においてサステナビリティを推進するためには、多様なステークホルダーとの連携が必要不可欠です。ステークホルダーとの連携を強化するために、NAAサステナビリティ推進室が事務局となり、「サステナブルNRT推進協議会」を開催しています。同協議会は、学識経験者(2名)、空港関連事業者・団体(42事業者)、関係行政機関(9官庁)、関係地方公共団体(12団体)で構成されています。原則として年2回開催し、空港におけるサステナビリティの浸透・定着・情報発信を行うほか、空港全体の脱炭素目標を掲げた「サステナブルNRT2050」や「成田国際空港脱炭素化推進計画」の達成に向けて、進捗管理や課題・取り組みに関する議論・共有等を行っています。

NAAは、同協議会での活動を通じて、関係者間のコミュニケーションと連携の強化を図り、ステークホルダーと一体となって持続可能な空港づくりを推進してまいります。



## PICK UP!

### 気候変動への取り組み

社会全体で脱炭素化への動きが進む中で、輸送量当たりのCO<sub>2</sub>排出量が多い航空業界に対する社会からの要請は、ますます強まっています。航空業界が取り組む脱炭素化の目標は、2010年にICAO(国際民間航空機関)によって定められました。2022年のICAO総会では、国際航空において「2024年以降は2019年排出量の85%を上限とすること」が決定されました。これにより、航空会社は国際線のCO<sub>2</sub>排出量を増やしてはならない状況であり、業界全体をあげて脱炭素化に取り組む必要性が高まっています。

NAAは、NAAグループ及び空港全体におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を設定するとともに、ステークホルダーと連携しながら脱炭素化に向けた取り組みを推進しています。

### ●サステナブルNRT2050

NAAは「サステナブルNRT2050」を2021年3月に策定し、CO<sub>2</sub>排出量の削減について、空港運営会社のネットゼロ\*1やステークホルダーを含む空港全体の数値目標を、国内空港で初めて掲げました。



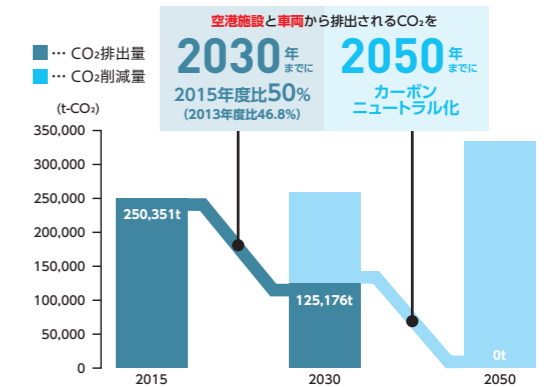
\*1 ネットゼロ:省エネや再エネ導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減したうえで、排出される残りのCO<sub>2</sub>を炭素固定・除去等により相殺し、CO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにすること。(クレジット購入は含まない)

### ●成田国際空港脱炭素化推進計画

NAAは、国土交通省による「航空脱炭素化推進基本方針(2022年12月公表)」を受け、「成田国際空港脱炭素化推進計画」を策定しました。本計画は、2023年12月に国土交通大臣からの認定を受けています。

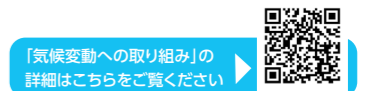
本計画では、空港施設と車両から排出されるCO<sub>2</sub>を対象として、2030年までに2015年度比50%、2050年までにカーボンニュートラル\*2化を削減目標としています。

\*2 カーボンニュートラル:省エネや再エネ導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減したうえで、排出される残りのCO<sub>2</sub>を炭素固定・除去やクレジット購入等により相殺し、CO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにすること。



### ●ステークホルダーと連携した取り組みの推進

2050年度を目標としたさまざまな取り組みは、NAAグループのみで実現できるものではありません。ステークホルダーの皆様との協働により、CO<sub>2</sub>排出量の削減策を多面的に検討・推進していきます。



	2030年度	2050年度
空港施設に係る取り組み	●日々の省エネ活動に積極的に取り組み、利用可能な技術を最大限活用してエネルギー使用量の削減を図る	
空港車両に係る取り組み	●業務車両について、70%の低公害車化を目指す ●グランドハンドリング作業に使用されるGSE車両の共有化等による効率化や自動化による台数削減の検討とあわせて、GSE車両30%、フォークリフト50%の低公害車化を目指す	●引き続き取り組みを継続することによりゼロカーボン化を推進し、GSE車両全体の効率化や脱炭素化を図る
航空機に係る取り組み	●関係者と連携を図り、SAFの受け入れに必要な体制を整備し、SAFの導入を促進する	
横断的な取り組み	●空港周辺地域と連携するとともに、さらなる地域連携及びレジリエンス強化として、災害時において空港内に導入したEV、FCV車両を活用した地域への貢献について検討を進める	
その他の取り組み	●空港アクセスの低炭素交通への転換を図る	

# 外部環境分析

国の成長を担う観光産業とすべての産業を支える物流における空港の役割は増大しています。

空港の本源的な価値は充実したネットワークをもつことであり、さらなる需要を創出し、さらなる価値創造につながります。

海外空港での大規模拡張プロジェクトの進行、航空会社のビジネスモデル変化など、業界を取り巻く環境は激化の一途を辿っている中、

NAAは空港の未来を描き、ニーズの変化に対応し競争力を維持する空港の大規模な刷新を行うことで、空港間競争を勝ち抜き、日本のプレゼンス向上に寄与していきます。

詳細は、第3章P.45-64をご覧ください ▶

環境変化(メガトレンド)	NAAグループにとっての意味合い	対応方針
<h3>アジア経済圏での地殻変動</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>●日本国内の人口減少の進展</li> <li>●アジア各国における経済成長</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●十分な人材が獲得できない</li> <li>●需要の伸びに対し旅客・貨物取扱能力が追い付かない</li> <li>●需要の取りこぼしによる機会損失、国益への貢献不足</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●旺盛な需要対応による取扱量・収益等増加</li> <li>●需要獲得のための機能強化推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタル技術の活用による空港運用の高度化・効率化</li> <li>●多様な人材を惹きつける空港人材対策</li> <li>●パートナーとの共創による航空ネットワークの拡充(旅客・貨物)</li> <li>●更なる機能強化の着実な推進と「新しい成田空港」構想の具現化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・空港発着容量の拡大に向けた整備の着実な実行</li> <li>・中長期的な国際競争力確保に向けた将来像の具現化</li> </ul> </li> </ul>
<h3>デジタル化の進展</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>●社会全体のデジタル化進展</li> <li>●AI・IoTの社会実装の加速化</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●利用者ニーズとの乖離によるサービス提供力の低下</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●成田空港全体でのデジタル化推進             <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務効率化</li> <li>・新たな価値創出機会の獲得</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタル技術の活用による空港運用の高度化・効率化</li> <li>●「成田ならでは」の次世代型旅客体験の創出</li> <li>●顧客志向・脱自前主義でのイノベーションの推進</li> </ul>
<h3>航空・空港業界の変化</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>●アジアでの空港間競争の激化</li> <li>●航空会社のビジネスモデル変化</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●利便性・快適性の劣後による旅客離れ</li> <li>●航空会社の戦略変化への適応不足による航空会社離れ</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●多様な航空会社との共創による旅客体験価値の最大化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●パートナーとの共創による航空ネットワークの拡充(旅客・貨物)</li> <li>●「成田ならでは」の次世代型旅客体験の創出</li> <li>●顧客志向・脱自前主義でのイノベーションの推進</li> </ul>
<h3>サステナビリティ機運の高まり</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>●地球温暖化に伴う気候変動の激化</li> <li>●SDGsのさらなる社会浸透</li> <li>●働き方改革・健康経営の進展</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●国際的な目標水準の未達によるレピュテーション低下</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●長年にわたるエコ・エアポートの取り組みの深化・発展</li> <li>●環境・社会に配慮した新たな価値創造の機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●共生・共栄とエアポートシティ形成に向けた地域との連携</li> <li>●多様な人材を惹きつける空港人材対策</li> <li>●グローバル水準での気候変動対応</li> <li>●グループ総合力を高める人的資本の強化と組織・業務の最適化</li> </ul>
<h3>グローバルリスクの増大</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>●自然災害・感染症リスクの増大</li> <li>●国際情勢の不安定化</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業の停止(被災による運用停止、サプライチェーン分断等)</li> <li>●国・地域間の情勢変化による航空ネットワークの縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●世界最高水準の安全・安心の追求</li> <li>●大規模投資を支える収益力・財務基盤の強化</li> <li>●グループ総合力を高める人的資本の強化と組織・業務の最適化</li> <li>●収益多角化に向けた海外・グループ事業の開拓・育成</li> </ul>



[第3章]

# 目指す未来の実現に向けた 中長期的な成長戦略

成田空港が、目指す未来に向かって着実に前進するための、  
具体的な実行計画と重要な施策テーマについてご紹介します。




前中期経営計画の振り返り	41
新中期経営計画「Gear Up NRT」	43
空港の機能強化	45
安全	47
セキュリティ	49
デジタル変革	51
旅客体験価値	53
環境・地域共生	55
空港スタッフ	57
人的資本	59
財務戦略	61
イノベーション	63

# 前中期経営計画の振り返り

## Restart NRTの振り返りと目標達成状況・課題

### 〈前中期経営計画の全体像〉

前中期経営計画「Restart NRT」は、変革への種まきの期間と定め、CSR (Creation, Sustainability, Resilience)の観点から2030年にありたい姿を描きバックキャストすることで、3の基盤強化テーマ・9の創造・変革テーマからなる計12のテーマに取り組みました。

 <b>クリエイション</b> Creation	 <b>サステナビリティ</b> Sustainability	 <b>レジリエンス</b> Resilience
<b>「需要対応空港」から「価値創造空港」への進化</b> 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	<b>次世代に向けた持続可能な空港づくり</b> 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	<b>柔軟で強靱な企業グループへの変革</b> ⑨ 無駄なく柔軟なコスト構造への変革 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

### 〈前中期経営計画の総括〉

航空取扱量目標について、発着回数は供給上の制約により需要に応じて増便がされなかった影響などもあり目標未達となりましたが、総旅客数・国際線旅客数・貨物量は目標を達成しました。また、LCCシェアに関しても、東南アジアや近距離路線の新規就航や増便の影響もあり目標を達成しました。

財務KPIについて、連結営業利益はコロナ禍からの回復に加え、旺盛なインバウンド需要を取り込んだことにより、目標の200億円以上を大きく上回りました。また、連結営業CFが同様に増加したことから、連結長期債務残高/営業CF倍率も目標を達成し、連結ROAも目標を達成しました。一方で、連結長期債務残高については、更なる機能強化の事業費が増加見込みであることから、それに係る資金調達を国からの財政融資を活用して一括借入したため大幅に増加し、未達となりました。

前計画はコロナ禍からの回復期にあたるものでしたが、新中期経営計画にあたる次の3年間は成長フェーズとして位置付けています。引き続き、「2030年にありたい姿」の実現に向けた変革や、ステークホルダーへの新たな価値提供というミッションは変わらず、新しい成田空港づくりを推進します。

■航空取扱量(2024年度実績)			
航空機発着回数	航空総旅客数	国際航空貨物量	LCCシェア <small>旅客発着回数に占めるLCCの場合</small>
目標 25.1万回 <b>24.5万回</b> 国際線 19.5万回 <small>目標:19.7万回</small> 国内線 4.9万回 <small>目標:5.4万回</small>	目標 3,990万人 <b>4,077万人</b> 国際線 3,337万人 <small>目標:3,210万人</small> 国内線 739万人 <small>目標:780万人</small>	目標 190万トン <b>196万トン</b>	目標 47% <b>47.6%</b>

■財務KPI(2024年度実績)				
連結営業利益	連結長期債務残高	連結ROA	連結長期債務残高/営業CF	空港内免税店・物販店・飲食店売上高
目標 200億円以上 <b>422億円</b>	目標 9,000億円台 <b>1兆305億円</b>	目標 1.1%以上 <b>3.0%</b>	目標 18倍以内 <b>15.2倍</b>	目標 1,300億円以上 <b>1,950億円</b>

前中期経営計画の振り返り	新中期経営計画「Gear Up NRT」	空港の機能強化	安全	セキュリティ
デジタル変革	旅客体験価値	環境・地域共生	空港スタッフ	人的資本
			財務戦略	イノベーション

### ●非財務KPI(2024年度実績) ※主要達成項目抜粋

前中期経営計画の期間を通して、需要回復に応じた高品質なサービスの提供により、中長期の競争力確保に向けた取り組みを着実に推進しました。非財務KPIについては、以下の主要項目をはじめ、幅広い領域で取り組みを実施しました。 [非財務KPI一覧は中期経営計画「Gear Up NRT」のP.10をご覧ください](#) ▶  
 その一方で、安全面やユニバーサルデザイン、就労環境、健康経営において一部未達項目があり、再発防止策や環境改善に引き続き取り組んでまいります。

<b>① コロナ禍からの需要回復への即応</b> 需要回復 <b>国際線旅客数</b> コロナ期間(2022年3月) 33万人 ▶ コロナ後(2025年3月) 305万人 <b>外国人旅客数</b> コロナ期間(2022年3月) 9万人 ▶ コロナ後(2025年3月) 200万人	<b>④ 需要拡大に対応する空港機能の強化</b> 準備工事の進捗 東関東切り直し工事及び高谷川排水整備工事の完了  本格工事着工へ(2025年5月)	<b>⑤ 「成田ならではの」次世代型旅客体験の創出</b> <b>SKYTRAX World Airport Rating</b>  5スターの格付けを2年連続で獲得 <small>※5スターは世界で12空港のみ</small>
<b>⑧ 積極的貢献による地域の持続的発展</b> エアポートシティの推進  NRT(ナリタ)エリアデザインセンターの開設 「成田空港第2の開港プロジェクト」による効果を、空港のみならず周辺地域にも最大限波及させるため、「暮らし」「産業」「インフラ」の各分野における取り組みを強力に推進。	<b>⑥ アジアトップ水準での気候変動対応</b> カーボン認証レベル4の取得 脱炭素の取り組みが評価され、空港カーボン認証(Airport Carbon Accreditation)プログラムにおいて、レベル4を取得  レベル4以上 レベル3 レベル2 レベル1 レベル4以上を取得している空港は約5%のみ 会員 約2,200空港	<b>⑫ 顧客志向・脱自前主義でのイノベーション推進</b> 国内外の枠組みを活用した協業の推進 空港におけるイノベーションを国際的に推進する枠組みである「Airports for Innovation」、「International Aviation LAB」に加入  「空港における新たなイノベーション創出」をテーマにしたイベント「WITH: AIRPORTS」開催
<b>⑦ 職場環境及び生活環境でのES向上</b> ES向上推進協議会を設置し、取り組みを推進 休憩室拡充や無人コンビニ設置など環境改善策を実施。  「SKYTRAX Worlds's Best Airport Staff」受賞を記念してスタッフ感謝祭を開催	<b>供給エネルギーの脱炭素化を推進</b> 東京ガスと合併で「株式会社Green Energy Frontier」設立。空港施設で使用するエネルギーから生じるCO <sub>2</sub> の実質ゼロに向けて挑戦。 	<b>新技術・アイデアの実証実験の推進</b> プラットフォームを活用した協業提案募集  応募: 161件 採択: 14件 実証実験: 5件実施

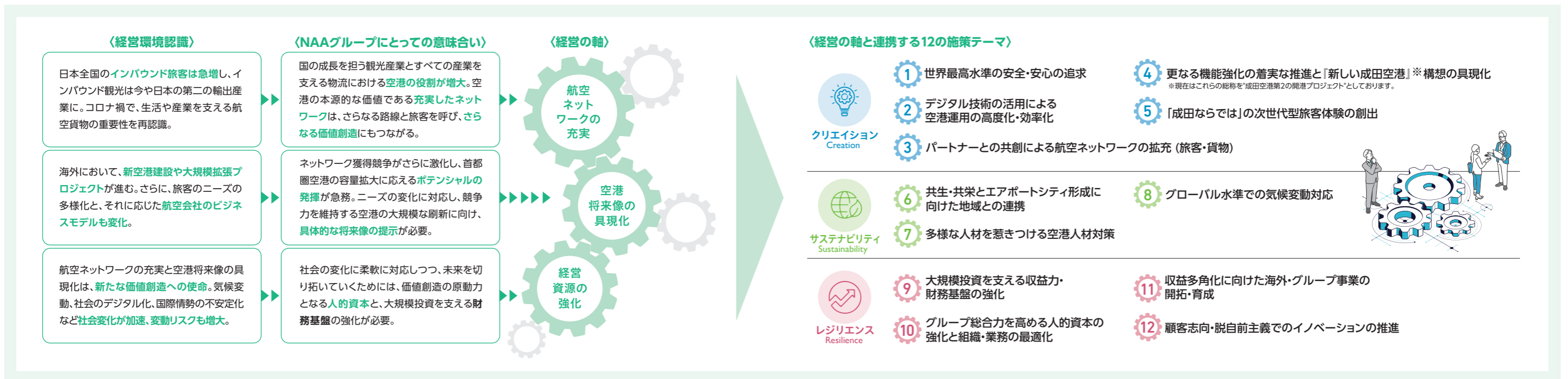
前中期経営計画の振り返り	新中期経営計画「Gear Up NRT」	空港の機能強化	安全	セキュリティ
デジタル変革	旅客体験価値	環境・地域共生	空港スタッフ	人的資本
			財務戦略	イノベーション

# 新中期経営計画「Gear Up NRT」

NAAは2025～2027年度の中期経営計画「Gear Up NRT」を策定し、2025年5月29日に発表しました。成田空港を世界トップレベルの空港へとさらに進化させるため、前計画で掲げた「2030年にありたい姿」を基盤に、将来像である「クリエイション」「サステナビリティ」「レジリエンス」の実現を引き続き目指します。コロナ禍からの回復を経て再成長期に入った今、これからの3年間で「新時代の成田空港に向けた変革の加速期間」と位置づけ、「価値創造空港」への進化に向けてギアを一段と上げていきます。

## 新中期経営計画における経営の軸と施策テーマ

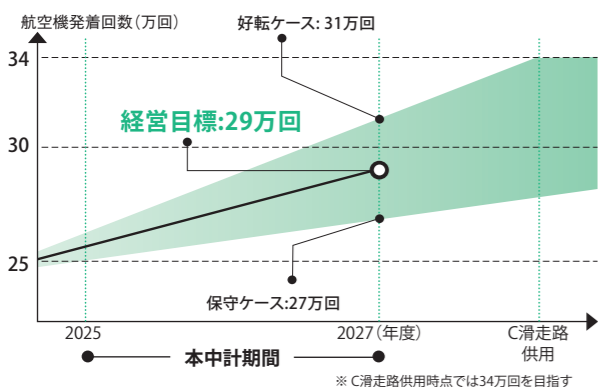
「Gear Up NRT」は、3つの「経営の軸」と12の「施策テーマ」で構成されます。これらは互いに連携した歯車構造であり、すべてを強力で動かすことで、航空ネットワークの充実と空港将来像の具現化や、経営資源の強化を加速していきます。



## 計画の実現に向けた経営目標

航空ネットワークの拡充を図り、航空需要を一層取り込むことで「経営目標」を達成し、将来像の実現を支える財務基盤を固めます。あわせて「非財務目標」を設定し、各テーマの変革を推進することで、ステークホルダーとともに持続可能な成長をとげていきます。

### ■今後の航空機発着回数の想定



### ■経営目標(航空取扱量)

目標項目	実績(2024年度)	経営目標(2027年度)
航空機発着回数(万回)	24.5	29.0
航空総旅客数(万人)	4,077	4,700
国際航空貨物量(万トン)	196	210

### ■財務KPI

目標項目	実績(2024年度)	経営目標(2027年度)
連結営業利益	422億円	470億円以上
連結長期債務残高	1兆305億円	1兆800億円以下
連結長期債務残高/営業CF倍率	15.2倍	16倍以下
連結自己資本比率	19.3%	20%以上

### ■空港内免税店・物販店・飲食店 売上高目標

目標項目	実績(2024年度)	経営目標(2027年度)
空港内免税店・物販店・飲食店売上高	1,950億円	2,000億円以上

### ■設備投資計画

項目	計画(2025～2027年度)
総額	5,850億円

## 主要な非財務KPI

詳細は中期経営計画「Gear Up NRT」の P.41をご覧ください



### 〈世界最高水準の安全・安心の追求〉

- 空港運用・施設起因の航空機事故発生件数: ゼロ
- 施設障害による運用への重大な影響発生件数: ゼロ
- 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: ゼロ

### 〈グローバル水準での気候変動対応〉

- 【2030年度目標】NAAグループが排出するCO<sub>2</sub>を50%削減
- 【2030年度目標】成田空港全体から排出されるCO<sub>2</sub>を発着回数1回あたり30%削減  
※いずれも2015年度比

### 〈グループ総合力を高める人的資本の強化と組織・業務の最適化〉

- NAAグループ総合力を強化する人材の確保・育成機会の拡大
- NAAグループ各社の健康経営優良法人認定を目指す(NAAはホワイト500取得)

# 空港の機能強化

## 想い・考え

日本のインバウンド旅客は力強い成長軌道にあり、インバウンド観光は今や日本の第二の輸出産業となっています。また、生活や産業を支える航空貨物の重要性も再認識されています。

その一方で、世界の航空市場は旅客ニーズの多様化、諸外国での大規模拡張プロジェクトの進行など、急速に変化を遂げています。

NAAグループは、この変化を成長の機会と捉え、成田空港のポテンシャルを最大限に発揮しながら、ネットワークの拡充を通じて国際的な競争力を強化するとともに、国家プロジェクトとして進められる首都圏空港の容量拡大に応じていきます。

利便性の高いネットワーク構築と空港の大規模刷新を通じて、観光立国としての日本の地位を強化すべく、社会に新たな価値を創造する「新しい成田空港」構想の実現を推進します。

## パートナーとの共創による航空ネットワークの拡充

### 〈前中計(2022-24)での主な取り組み・実績〉

- 着実な需要回復
  - ▶ 国際線旅客数: コロナ禍期間(2022年3月:33万人)に対し、2025年3月:305万人
  - ▶ 外国人旅客数: コロナ禍期間(2022年3月:9万人)に対し、2025年3月:200万人
- 第8貨物ビルの供用により、最新設備で効率性の高いオペレーションを実現

### 〈中計「Gear Up NRT」における関連する非財務目標〉

パートナーとの共創による航空ネットワークの拡充(旅客・貨物) [詳細はP.43をご覧ください](#)

## 方針・推進体制

2030年訪日外国人旅客数の目標達成に貢献するため、インバウンド需要の着実な取り込みを推進しています。その一環として、「空港マネジメント高度化ステアリングコミティ」を設置し、その中で「営業力強化」を重点テーマとした「滑走路稼働率向上ワーキング」を組織し、オフピーク時間帯における発着枠の有効活用や需要への対応力の底上げに取り組んでいます。

### 具体的な取り組み

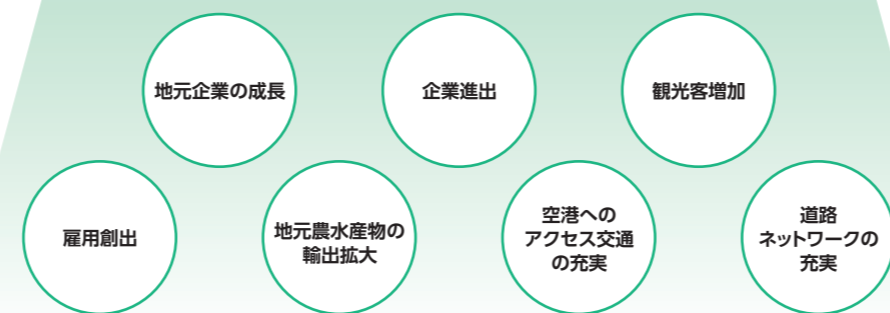
- **インバウンドの着実な取り込みに向けたネットワーク拡充**
  - ・アジア・北米・中東へのネットワーク拡充と乗継機会の創出
- **国際貨物ハブ拠点化の促進**
  - ・空港隣接地域と連携した物流拠点化の推進
- **応需能力の確保**
  - ・ハンドリング会社などのステークホルダーと連携した対応及び支援の推進
- **オフピーク時間帯の受入環境改善**
  - ・滑走路運用時間に対応したターミナル、アクセスなどの受入環境の改善



### ■ 空港の機能強化により実現するネットワークの拡充とその効果



### 周辺地域で期待される効果



## 更なる機能強化の着実な推進と『新しい成田空港』構想の具現化

### 〈前中計(2022-24)での主な取り組み・実績〉

- 東関道切り直し工事及び高谷川排水整備工事の完了 ▶ 2025年5月本格工事着工へ
- 『新しい成田空港』構想について、有識者を交えて検討し、国に検討を引き継ぎ

### 〈中計「Gear Up NRT」における関連する非財務目標〉

#### 更なる機能強化の着実な推進と『新しい成田空港』構想の具現化

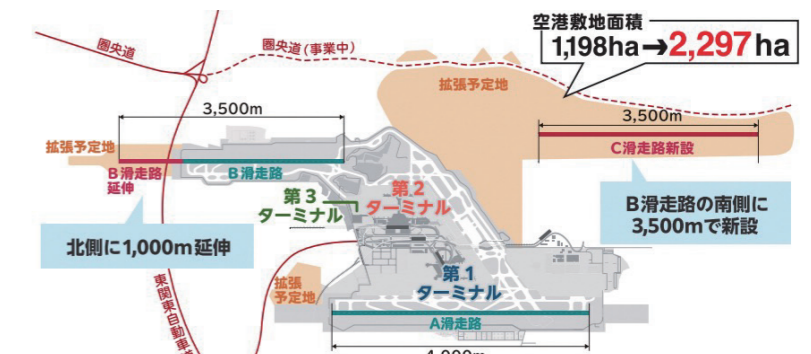
- 整備の着実な実行
- 『新しい成田空港』構想のマスタープラン策定

## 方針・推進体制

空港発着容量の拡大と中長期的な国際競争力強化を目指し、『新しい成田空港』構想の具現化に取り組んでいます。そのため、学識経験者や国、県、地元市町を委員とする検討会が設置されました。さらに、新滑走路などの供用に向けて、国、千葉県、成田市、芝山町、NAAが参加する「成田空港滑走路新増設推進協議会」を設置し、更なる機能強化を着実に推進しています。

### 具体的な取り組み

- **整備の着実な推進**
  - ・滑走路の完成・供用に向けた用地取得、滑走路整備の着実な推進
- **施設面積拡大、運用時間拡大への対応準備**
  - ・ターミナル内各種施設(CIQ、アクセス、店舗など)における運用時間拡大への対応推進
- **マスタープランの策定**
  - ・基本施設、旅客施設、貨物施設、空港内道路、駐車場など、計画の具体化



# 安全

## 想い・考え

安全は基本であり、すべてに優先する。

航空機事故の未然防止はもちろんのこと、台風や地震などの自然災害や新型コロナウイルスのような感染症が発生した場合の対応、サイバーテロ対策など、さまざまな状況に応じた危機管理を徹底することが必要です。こうした備えを万全にすることにより、我が国の基幹空港である成田空港の安全・安心・安定したサービスの提供を確保するとともに、近年顕在化した人手不足による安全への影響を最小限にすべく空港関連事業者との連携を強化してまいります。

### 〈前中計(2022-24)での主な取り組み・実績〉

- 安全確保に向けた継続的な活動の実施：安全管理システムに基づく「空港運用・施設起因の航空機事故及び施設障害による運用への重大な影響の発生防止対策」の実施
- 人材育成の強化：世界最高水準の安全・安心・安定を追求し、安全管理及び安全専門人材育成の強化などを目的に、総合安全推進部に「安全推進グループ」を設置

### 〈中計「Gear Up NRT」における関連する非財務目標〉

#### 世界最高水準の安全・安心の追求

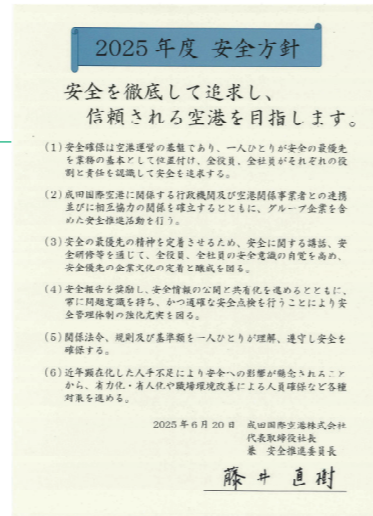
- 空港運用・施設起因の航空機事故発生件数：ゼロ
- 施設障害による運用への重大な影響発生件数：ゼロ
- セキュリティ対策不備による運用への重大な影響発生件数：ゼロ

## 方針・推進体制

### ●経営ビジョン・安全方針

NAAは成田国際空港に関係するすべての方に安全・安心を提供するため、経営ビジョンの第1項に「安全を徹底して追求し、信頼される空港を目指す」ことを掲げています。そして、このビジョンを実現するため、一人ひとりが安全最優先を業務の基本とする安全方針を策定しており、毎年、全役員が参加する安全推進委員会で内容を確認したうえで、社長が署名しています。NAA社員一人ひとりがこの安全方針の考えに基づき、経営ビジョンの具現化に向けて安全かつ信頼される空港運営を目指し、日々の業務に取り組んでいます。

詳細はこちらをご覧ください



## 具体的な取り組み

### ●安全に係るリスクを管理するための仕組み

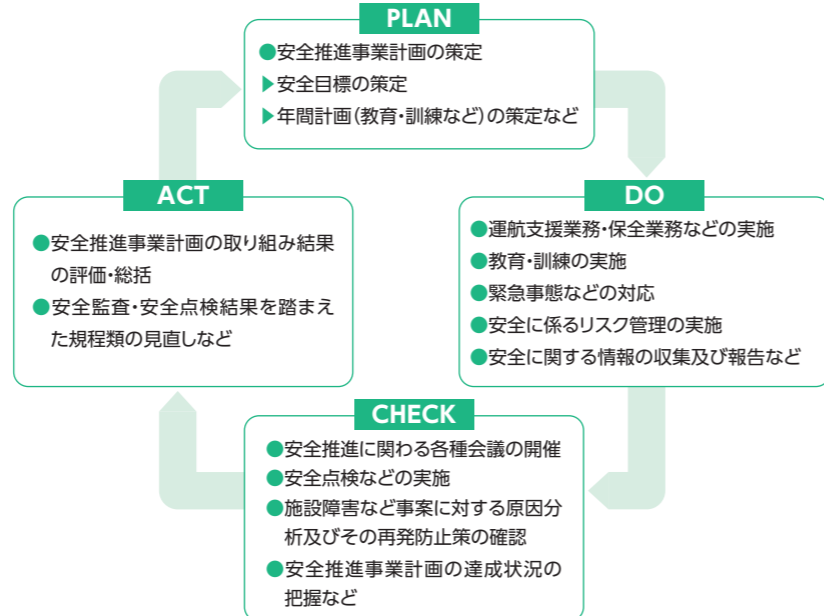
#### 「安全管理システム(NAA-SMS)」

安全管理システムとは、「安全に対する方針及び目標を明確にし、目標達成のための管理計画を立案・実施し、その状況を監視し、必要な措置を講じていくという系統だった包括的な管理手法(安全に係るPDCAサイクル)」です。

NAAは、NAA-SMSを導入し、安全で信頼される空港運営を図っているところであり、2014年4月より、国土交通省が主導する「航空安全プログラム」に基づき、安全目標値の設定及び管理をはじめ、安全に関する情報の収集及び国への報告など、NAA-SMSにおける取り組みを実施することで、さらなる安全の向上に努めています。

2025年度安全推進事業計画においては、「成田空港の施設障害・事故における「死亡・重傷0」を目標として「航空機事故」「制限区域内事故」「施設障害」のカテゴリで取り組み方針及び具体的な取り組みを定めています。

### ■安全に係るPDCAサイクル



前中期経営計画の振り返り	新中期経営計画「Gear Up NRT」	空港の機能強化	安全	セキュリティ		
デジタル変革	旅客体験価値	環境・地域共生	空港スタッフ	人的資本	財務戦略	イノベーション

### PICK UP!

## 滑走路誤進入対策

### 〈滑走路状態表示灯(RWSSL)の導入〉 HARD

空港運営において、滑走路の安全な運用は最も重要な責務の一つです。滑走路上における航空機の衝突事故は多くの人命が脅かされる事態となるため、他の航空機や車両などの滑走路誤進入があってはなりません。NAAは航空機事故対策の一つ、また滑走路の安全確保に寄与する取り組みとして、航空機や車両などの滑走路誤進入対策に重点的に取り組んでいます。

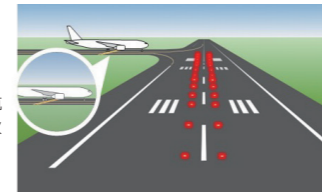
令和6年1月、羽田空港の滑走路上に停止していた航空機と、同滑走路に着陸した航空機が衝突する事故が発生しました。滑走路上における航空機などの衝突事故の多くは、ヒューマンエラーに起因する滑走路誤進入によって発生していることから、成田空港も滑走路誤進入に係る注意喚起システムの強化として「滑走路状態表示灯(Runway Status Lights:RWSSL)」を導入します。RWSSLは、滑走路への誤進入を防止するために、管制指示と独立して機能するパイロットなどへの視覚的な注意喚起システムです。これにより、滑走路上における安全性の一層の向上を目指します。

### ●滑走路状態表示灯(RWSSL)の特徴

RWSSLは、航空機または車両が滑走路を占有(使用)している場合、他の離陸しようとする航空機もしくは滑走路に進入(横断を含む)しようとする航空機または車両に対し、灯火により自動で(航空機の位置情報に基づき、管制官による操作なく)警報を発するシステムです。

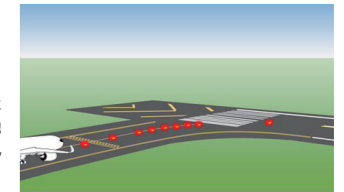
待機位置から見た、滑走路上に他の航空機が進入してきた時のイメージ(離陸待機の機体の位置に合った場所の灯火が点灯します)

▶離陸待機警告灯 (THL:Take off Hold Lights)  
[誤出発の防止]  
離陸しようとする航空機に対して、他の航空機による滑走路の使用を航空赤の灯火で示します。



進入中の到着機が、滑走路進入端から一定のところまで近づいた時のイメージ(離陸待機中の機体の有無に関係なく点灯します)

▶航空機接近警告灯 (REL:Runway Entrance Lights)  
[滑走路誤進入の防止]  
滑走路に進入しようとする航空機または車両に対して、離陸しようとする他の航空機の接近を航空赤の灯火で示します。



### 〈ステークホルダーとの連携強化〉 SOFT

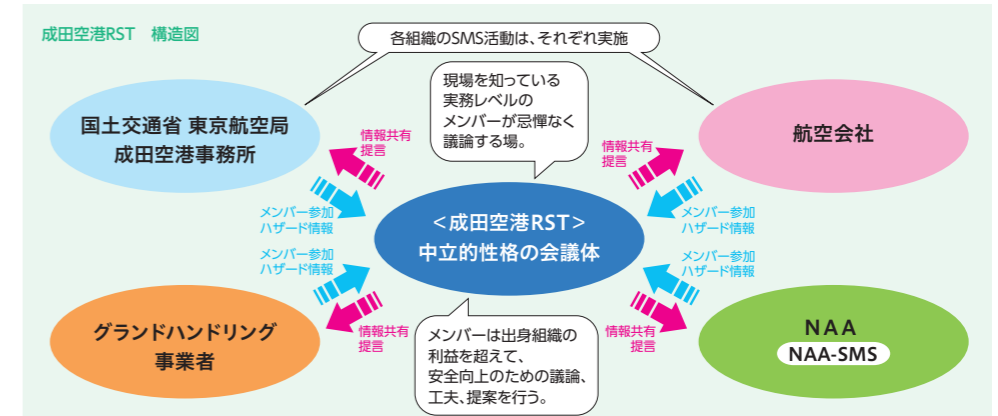
成田空港では2017年に日本の空港で初めて「RST(Runway Safety Team)」が設立され、パイロット、運航管理者、管制官とともにNAAが具体的な問題について本音で議論を重ね、常に環境の変化に対応しながら成田空港における滑走路の安全な運用に取り組んでまいりました。

近年、国際的な流れとして、空港の安全管理においてグランドハンドリング事業者との連携が重要視されています。グランドハンドリング事業者は、航空機の地上支援業務を担う専門事業者であり、手荷物や貨物の積み降ろし、航空機の誘導、給油、機体の点検など、運航に不可欠な作業を行っています。旅客からは見えにくい存在ですが、安全性と定時運航を支える重要な役割を果たしています。

成田空港においても、こうした国際的な動向を踏まえ、グランドハンドリング事業者との現場でのコミュニケーションを増やし、安全性をさらに高めていくことが肝要であると考えています。さまざまなステークホルダーとの現場での情報共有や協力体制の強化により、事故防止や事故発生時の迅速な対応が可能となり、空港全体の安全水準が向上します。今年度の新たな取り組みとしてグランドハンドリング事業者にもRSTに加入いただいています。

### ●成田空港RSTの基本方針

成田空港RSTは、滑走路、誘導路及びそれらの隣接区域における航空機の誤進入、逸脱等を予測し、ハザードの特定、リスク評価、リスク低減策提言、及び実施後の検証、評価を行うことで航空事故や重大インシデントを未然に防ぐ。



NAAは、このように空港の安全を確保するための設備の導入に加え、技術革新を継続的に推進し、国際基準に沿った安全対策を実施してまいります。さらに、空港全体で安全文化を醸成し、利用される方に安心を提供するための取り組みを加速してまいります。

前中期経営計画の振り返り	新中期経営計画「Gear Up NRT」	空港の機能強化	安全	セキュリティ
デジタル変革	旅客体験価値	環境・地域共生	空港スタッフ	人的資本
			財務戦略	イノベーション

# セキュリティ

## 想い・考え

1978年の開港以来、歴史的背景を踏まえた警備を行ってきました。2001年の9.11米国同時多発テロ以降、航空保安の重要性は飛躍的に高まり、国の指針改正をはじめ、矢継ぎ早に課される保安対策に対応してきました。

経営ビジョンに掲げているとおり、安全は空港運営の基本であり、最優先です。NAAは、ステークホルダーとの協力のもと、細心の注意を払いながら、空港の安全と安心を徹底します。

### 〈前中計(2022-24)での主な取り組み・実績〉

- 確実な警備: アクセスポイントや旅客ターミナル内外の巡回・監視警備を実施
- 教育及び実践的な訓練: 不法侵入訓練、ハイジャック・テロ対応訓練、大規模地震や火災発生時の避難誘導訓練を実施
- 着実な品質管理: 定期的な監査・テストを実施

### 〈中計「Gear Up NRT」における関連する非財務目標〉

#### 世界最高水準の安全・安心の追求

- 空港運用・施設起因の航空機事故 発生件数: ゼロ
- 施設障害による運用への重大な影響 発生件数: ゼロ
- 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: ゼロ

#### デジタル技術の活用による空港運用の高度化・効率化

- 混雑予想の高度化及び情報共有プラットフォームの充実強化によるFast Travelの実現
- 保安検査場の待ち時間<sup>※</sup>5分以内の旅客割合: 70%以上  
※2030年には、以下の目標を目指す  
 空港到着から出発まで、搭乗に係る各手続きにおける待ち時間の合算: 平均10分  
 降機から到着ロビーまで、各手続きにおける待ち時間の合算: 平均30分

## 方針・推進体制

これまでのように、国の指針に対応するだけでは十分ではありません。想定される保安リスクの多様化、国際情勢の変化に伴うレギュレーション変更への対応が必要になっているため、さらに先進技術や海外空港のベストプラクティスを取り入れながら、積極的に航空保安に取り組む必要があります。

その一方で、保安検査の厳格化が旅客体験価値の減少につながるべきではないと考えます。安全・安心の確保と旅客体験価値の向上は同時に実現できるものであり、さまざまな先進技術を導入することによって、それらの両立を可能にします。

- 保安検査員・警備員の人手不足対策として、警備のさらなる高度化や省人化を図っていく必要がある。
- 旅客に対する保安検査の実施主体が航空会社から空港管理者に移行されるなど、外部環境の変化を踏まえて、これまで以上に成田空港の保安品質を体系的にマネジメントしていく必要がある。

## 具体的な取り組み

### 〈国際線乗継検査場への最新スマートレーン・AIT<sup>※</sup>導入、データ活用による運用高度化(航空保安)〉 HARD

国際線出発保安検査場で培ってきた効率的かつ厳格な保安検査運用の知見を活かし、国際線乗継保安検査場においても同様の取り組みを推進していきます。

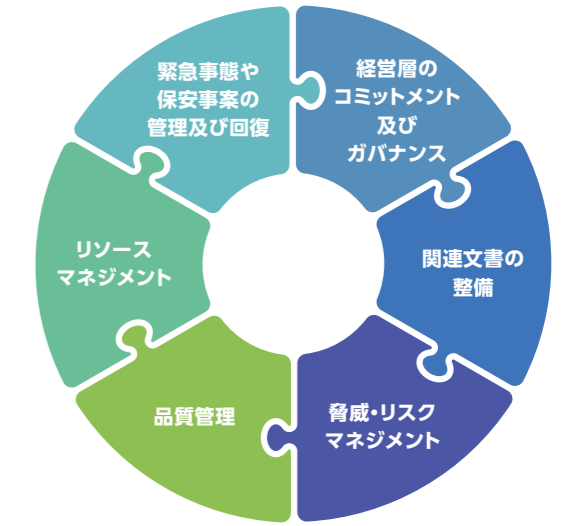
保安検査における検査員の人手不足が課題となる中、省人化・省力化は重要なテーマであり、NAAでは先進技術の導入を積極的に進めてきました。国際線出発保安検査場で先行して導入した、ラップトップPCの取り出しが不要で高度な保安検査を可能とするCT型X線装置や、非金属物の検知が可能なボディスキャナーに加え、複数の旅客が同時に準備できるスマートセキュリティ(スマートレーン)を国際線乗継保安検査場にも導入します。これにより、保安検査の厳格化と旅客体験価値の向上との両立を図っていきます。

さらに、保安検査場では、旅客の待ち時間や処理能力などのデータを収集・活用し、運用の高度化に取り組んでいます。これにより、保安検査場の待ち時間の短縮など、旅客体験価値のさらなる向上を目指した運用改善を積極的に進めていきます。

※Advanced Imaging Technology(ボディスキャナー)



スマートレーン



### 〈SeMS(Security Management System)の導入(航空保安、警備)〉 SOFT

SeMSは、国際的に使用されている、リスクベース及びデータに基づく体系的な保安管理手法で、主に、「経営層のコミットメント及びガバナンス」、「脅威・リスクマネジメント」、「緊急事態や保安事案の管理及び回復」、「品質管理」、「関連文書の整備」及び「リソースマネジメント」の6要素について、PDCAを通じて、実行するための仕組みとも言えます。

NAAもSeMSの導入に向けて取り組んでいます。SeMSを導入することにより、常に同じプロセスで、同じ保安品質を担保することができ、保安レベルの強化、規制遵守、運用マネジメントの高度化、コスト削減への貢献が期待されます。

### 〈先進技術の導入〉 HARD

#### ●セキュリティロボット、AIカメラの導入(警備)

警備員の人手不足対策や警備の高度化を進めるため、巡回警備員の代替としてAIなど最先端技術を搭載したセキュリティロボットを導入しています。お客様の待ち列の混雑状況検知や巡回経路上における放置物の検知などをアラート情報として防災センターに通知しています。

警備員は緊急事態への対応など、人でしかできない業務を行い、人とロボットの力の融合を進めることで、防災センターからの集中監視体制をさらに強化することが可能となります。これにより、質が高く効率的な警備体制を構築していきます。

また、監視カメラにAI機能を付加することで、より高度かつ効率的な警備体制の構築につなげることができるか試行します。



セコム株式会社製セキュリティロボットcocobo

### 〈国、国際機関、他空港との連携〉 SOFT

空港会社のみで実現できることは限られています。そのため、NAAは国と連携のもとICAO<sup>※1</sup>等の国際会議に参画し、空港会社の取り組みについて共有し、課題解決を進めています。

また、一つの空港会社が直面している課題は、他空港会社も直面している共通の課題です。当社は、ACI<sup>※2</sup>の保安委員会活動に積極的に参加し、ベストプラクティスの共有を行っています。また、成田空港での実績を基に、他空港でのセキュリティに関するアセスメントを実施し、アジア太平洋域内の保安強化に貢献しています。

※1 ICAO:International Civil Aviation Organization(国際民間航空機関)  
 ※2 ACI:Airports Council International(国際空港評議会)



ACI保安委員会の様子

### 〈大規模地震等発生時の対応力の向上(警備)〉 SOFT

防災の専門家(慶應義塾大学大木聖子准教授)による監修のもとで、シナリオをブラインドとした実践的な訓練をターミナル内で実施し、避難誘導などを行う空港職員の言動を分析した結果、現場での情報集約や防災センターへの情報伝達、備品の活用などが改善点として挙げられました。本訓練結果を踏まえて、マニュアル化や情報収集・伝達方法の改善を図り、空港全体の防災力の向上を図っていきます。

前中期経営計画の振り返り	新中期経営計画「Gear Up NRT」	空港の機能強化	安全	セキュリティ
デジタル変革	旅客体験価値	環境・地域共生	空港スタッフ	人的資本
			財務戦略	イノベーション

# デジタル変革

## 想い・考え

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少が進む中、成田空港が日本の玄関口として、より広範なネットワークを築き、社会経済に一層貢献していくためには、日々進化するデジタル技術の活用が不可欠です。NAAは、空港の価値向上と課題解決を両立させるべく、DX基本方針「AIR NARITA」をとりまとめ、「業務プロセスの抜本的な見直し」「空港運用の高度化」「自動化・省力化」の三本柱を中心に取り組みを推進しています。これらの施策を通じて、空港の機能とサービスの質を高め、持続可能な成長と社会的使命の達成を目指します。成田空港は、未来に向けた変革の歩みを止めることなく、デジタルの力で新たな価値を創出してまいります。

### 〈前中計(2022-24)での主な取り組み・実績〉

- 業務プロセスの抜本的な見直し:業務系システムの刷新に向けた全社的なプロジェクトを推進。
- 空港運用の高度化:航空機の運航などに係る情報を関係者間で共有するA-CDM(Airport Collaborative Decision Making)を2023年10月から本格運用開始。
- 自動化・省力化:制限区域内ターミナル間連絡バスの実証実験を実施し、中型自動運転バスにおける技術的な安全性を確認。

### 〈中計「Gear Up NRT」における関連する非財務目標〉

#### デジタル技術の活用による空港運用の高度化・効率化

- 混雑予想の高度化及び情報共有プラットフォームの充実強化によるFast Travelの実現。
  - 保安検査場の待ち時間\* 5分以内の旅客割合:70%以上
- \*2030年には、以下の目標を目指す。  
空港到着から出発まで、搭乗に係る各種手続きにおける待ち時間の合算:平均10分  
降機から到着ロビーまで、各種手続きにおける待ち時間の合算:平均30分

## 方針・推進体制

### ●DX基本方針「AIR NARITA」

DX基本方針「AIR NARITA」とは、成田空港に関わる業務・システム・組織を**Activation** (活性化)し、**Innovation** (革新)し、**Renovation** (刷新)し、成田空港に関わるすべての人々を乗せて、ともに目的地へと飛躍することを目指して、以下の3本柱の取り組みを推進する成田空港のDXの取り組み方針です。

#### 〈「AIR NARITA」の3本柱〉

- ①業務プロセスの抜本的な見直し—紙文化、ハンコ文化の撤廃
- ②自動化・省力化
- ③空港運用の高度化—関係事業者とのデータ連携や意思決定に関わる体制構築



## 具体的な取り組み

### 〈業務プロセスの抜本的な見直し〉

NAAにおける業務プロセスの抜本的な見直し、業務系システムの刷新を通じ、次のことを目指します。

- 紙文化の廃止を目指した業務の電子化
- 分散したデータの一元化、戦略的利用
- 複雑化・分断した業務を標準化・自動化
- 非接触化、テレワークで業務が完結できる環境

### 〈自動化・省力化〉

AIなどの最先端ICT技術を積極的に取り入れることによる業務効率化と生産性向上を推進します。

#### ●Face Expressの推進

成田空港では、お客様の搭乗手続きを“顔パス”で行えるシステム「Face Express」の導入を推進しています。

詳細はP.54をご覧ください ▶

#### ●警備ロボットの導入

館内警備にロボットを活用した警備の高度化・効率化を進めています。

詳細はP.50をご覧ください ▶

### ●自動運転技術の推進

自動運転技術を搭載した車両の導入を推進しています。レベル3での自動運転から開始し、運転手なしで限定されたエリア内を走行できるレベル4での自動運転の実現を目指しています。



### 〈空港運用の高度化〉

コロナ禍による空港従業員減少の影響が長期化する中、成田空港ではインバウンド旅客の急速な回復に伴い、入国審査場や保安検査場における混雑や待ち時間の増加といった課題が顕在化しています。こうした状況に対応し、今後さらに拡大・多様化する航空需要に柔軟かつ確応えるためには、滑走路やターミナルといったハード面の整備に加え、NAAが司令塔となり、関係機関との連携強化、情報共有の高度化、そしてデータに基づく戦略的な運用管理体制の構築が不可欠です。NAAは、**TAM(Total Airport Management)**の理念に基づき、円滑で効率的な空港運用を目指し、運用体制の高度化に向けた以下の取り組みを進めています。

#### ①TAM推進グループの設置

2025年7月、オペレーションセンター内に「TAM推進グループ」を新たに設置。戦略的且つ統合的な運用体制の構築を推進。

#### ②旅客流動の可視化と予測

PFM(Passenger Flow Management)やAI解析、BIツールを活用し、旅客流動や運用パフォーマンスに関するデータをリアルタイムで可視化・予測。関係機関とこれらのデータを共有することで、リソースの最適配置や運用体制の効率化、そして旅客体験価値の最大化を追求。

#### ③運用情報の統合管理

現在、空港内で分散管理されている各種情報を統合データベースで一元管理する取り組みを推進。各関係機関が保有する情報を横断的に連携させることで、空港全体の状況をリアルタイムかつ包括的に把握できる環境を構築し、迅速且つ的確な意思決定や関係機関同士での連携体制を強化。

#### ④A-CDMの推進

2023年10月より本格運用開始したA-CDMの枠組みをさらに推進し、関係機関と運航に関する情報をリアルタイムで共有。関係機関が協調して意思決定を行うことで、さらなる定時運航率の向上や遅延の最小化などを実現。

これらの取り組みを通じて空港運用の全体最適化を図り、成田空港の機能と価値を継続的に高めていきます。

## DXを支えるサイバーセキュリティ

NAAグループ一体でサイバーセキュリティ対策に取組み、成田空港のDX推進を継続的に支えています。

- NAAグループ各社における情報セキュリティ対策の包括的な規程を定めるとともに、グループ間での情報共有、教育・訓練・啓蒙活動を通じ、グループ一体で対策を推進
- 組織化・高度化するサイバーセキュリティリスクに対し、24時間365日体制で監視
- CSIRT<sup>※1</sup>を設置し、サイバーインシデントに対応できる組織を構成

※1 CSIRT:Computer Security Incident Response Team (情報セキュリティに関するインシデントに対応する専門チーム)  
※2 CISO:Chief Information Security Officer (最高情報セキュリティ責任者)

#### 組織体制

- CISO<sup>※2</sup>を任命し、経営層のリーダーシップのもと、防御強化と迅速な対応を実施
- サイバーインシデント対応にCSIRTを設置
- 年次で情報セキュリティ対策推進計画を策定

#### 継続的なセキュリティ高度化

- 継続的なセキュリティガバナンスの見直し
- セキュリティ技術の動向調査
- 外部からの情報収集
- 最新の脅威に対する柔軟かつ迅速な対応

#### セキュリティ技術

- 不正サイトへのアクセス防止
- 不正メール受信対策
- 高度なマルウェア対策
- ネットワーク接続認証強化

#### 人材育成・文化醸成

- セキュリティ専門組織の運営
- サイバーセキュリティに関する専門人材の育成・確保
- 教育訓練を通して、全社員のセキュリティレベルを向上

前中期経営計画の振り返り	新中期経営計画「Gear Up NRT」	空港の機能強化	安全	セキュリティ
デジタル変革	旅客体験価値	環境・地域共生	空港スタッフ	人的資本
			財務戦略	イノベーション

# 旅客体験価値

## 想い・考え

成田空港が将来にわたり持続的な成長を遂げ、国際競争力を高めていくためには、お客様に選ばれ、そしてご利用いただいたすべてのお客様に最大限の満足を提供することが不可欠です。そのためには、空港が一体となって「顧客起点」の視点を持ち、お客様が空港に何を期待し、何を求めているのかの理解を深め、お客様が空港に求める価値を提供していく必要があります。こうした取り組みを推進するため、NAAではお客様の推奨度を測る指標としてNPS (Net Promoter Score) を導入し常時測定するとともに、お客様から寄せられる声 (Voice of the Customer, 以下「VOC」) の収集・分析の高度化を進めています。これにより、旅客体験価値の向上に向けた課題や機会を的確に把握し、空港全体の継続的な改善や新たな施設・サービスの導入へとつなげてまいります。

### 〈前中計(2022-24)での主な取り組み・実績〉

- 英国のSKYTRAX社の「WORLD AIRPORT RATING」において、評価最高位の「5スターエアポート」を2カ年連続で獲得(2023年～)。

### 〈中計「Gear Up NRT」における関連する非財務目標〉

#### 「成田ならではの」次世代型旅客体験の創出

- SKYTRAX社の「5スターエアポート」を維持(T3の5スター獲得)。※2025年の「WORLD AIRPORT RATING」においては、「5スターエアポート」を獲得。
- 概ねすべてのお客様が自動化手続きを利用可能な環境を整備。

## 方針・推進体制

上記のVOCの収集・分析や、SKYTRAX社による外部評価に加え、空港内施設・サービスの定期的な品質チェックなど、複数の手法を組み合わせながら、社内の旅客体験に関するワーキンググループなどを活用し、継続的な旅客体験の向上を目指してまいります。

顧客体験価値管理ツールなどを活用したVOC(Voice of Customer) 収集によるPDCAサイクルの構築



## 具体的な取り組み

### 〈日本の魅力発信に向けた取り組み〉

海外からの訪日客を中心とした日本文化への関心の高まりを背景に、空港滞在を魅力的なものにするとともに、国内観光消費の拡大や地方誘客に資するべく、日本の魅力発信につながる施策を展開しています。

着物や甲冑の着装体験、花魁道中、マンガ描画体験などのイベントを開催し、多様な日本の魅力に触れることにより、訪れる人々の再訪意欲につなげています。また、デジタル技術の活用により、魅力ある空間を演出しているほか、日本の若手アーティストの世界進出を後押しするアートコンペティション「NARITA ART RUNWAY」を開催し、空港に訪れた人々と若手アーティストとの出会いを提供しております。このように記憶に残る旅客体験の創出を通じて、ブランド価値を向上していきます。



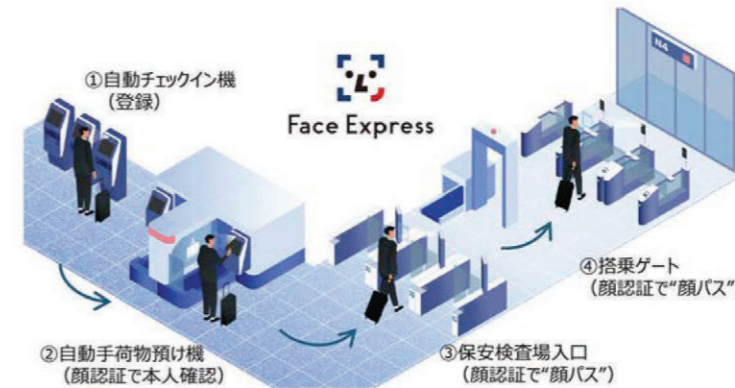
甲冑の着装体験イベント

マンガ描画体験イベント

NARITA ART RUNWAY

### 〈Face Expressの推進〉

成田空港では、お客様がチェックインなど空港での最初の手続き時に顔写真を登録すると、その後の手続き(手荷物預け、保安検査場入口、搭乗ゲート)において、従来必要であった搭乗券やパスポートを提示することなく「顔パス」で利用できるようになるシステム「Face Express」を推進しています。手続きの自動化により、快適でスムーズな搭乗手続きを実現するとともに、スタッフの省人化・省力化を図ります。



**Face Express導入ターミナル及び参加航空公司**

第1旅客ターミナル南ウイング  
全日本空輸株式会社

第2旅客ターミナル  
日本航空株式会社

※参加航空公司・導入ターミナルについては、順次拡大していく予定です。

## PICK UP!

## 商業施設の更なる充実

### 〈新たな付加価値と特徴を兼ね備えた店舗の展開〉

～THE LIQUOR NARITA AIRPORT(第1旅客ターミナルビル)/THE CRAFT JAPAN(第2旅客ターミナルビル)～

海外のお客様をはじめ、上質で希少性の高い商品をお求めのお客様が増加していることを踏まえ、第1旅客ターミナルビル出国手続き後エリアに大型高級酒専門店「THE LIQUOR NARITA AIRPORT」(2024年11月8日～)を、第2旅客ターミナルビル出国手続き後エリアに日本各地の伝統工芸品を扱うセレクトショップ「THE CRAFT JAPAN」(2025年8月7日～)をオープンしました。

「THE LIQUOR NARITA AIRPORT」では流通が少ない希少酒や、同店でしか買えない限定品を取り扱うほか、店内にはVIPルームを設置しており、これまでのお酒売場とは異なる購買体験を提供しています。また、「THE CRAFT JAPAN」では日本の「食・祭・アート&アニメ」をテーマに、職人の技が光る伝統工芸品に加え、現代の感性を取り入れた優美でデザイン性豊かな逸品を販売しています。一点物など希少価値の高い商品も展開しており、新たな需要の創出につながっています。

このように、「空港の免税店はどこでも同じ」ではなく、成田空港の免税店でしか味わえない付加価値、特別な体験をお客様に提供できるような店舗の展開を推進しています。



THE LIQUOR NARITA AIRPORT(第1旅客ターミナルビル)

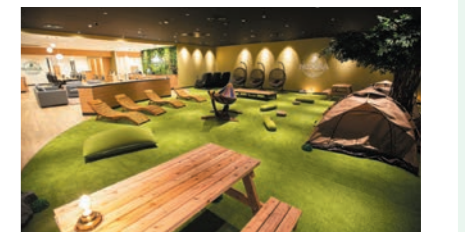


THE CRAFT JAPAN(第2旅客ターミナルビル)

### 〈夜間滞在や隙間時間の休憩として利用できる24時間営業のカフェ・リフレッシュ施設の誘致〉

～エアポートカフェ NODOKA (第2旅客ターミナルビル)～

空港での夜間滞在や休憩の新しい選択肢として、24時間営業の「エアポートカフェ NODOKA」が2025年10月31日にオープンしました。「「止まり木」のような空間」をコンセプトとする同店は、時間制料金・フリードリンクで、いつでも気軽に利用できます。個室、オープン席に加え、シャワーも完備しており、夜間滞在、カフェ利用、ビジネスミーティングなど、多様なニーズに対応します。今後も、お客様がより快適に過ごせる環境整備に努めてまいります。



NODOKA(第2旅客ターミナルビル)

前中期経営計画の振り返り	新中期経営計画「Gear Up NRT」	空港の機能強化	安全	セキュリティ
デジタル変革	旅客体験価値	環境・地域共生	空港スタッフ	人的資本
		財務戦略		イノベーション

# 環境・地域共生

## 想い・考え

成田空港の発展は、地域・社会からの深いご理解とご協力によって支えられています。大規模な内陸空港である成田空港において、建設や運用に伴う周辺地域への影響を低減していくことは、NAAグループにとって重要な責務です。社会課題である気候変動への対応のほか、特に影響の大きい航空機騒音への対策や、大気質や水質、生物多様性の保全に努めるなど、環境対策・地域共生策を着実に実施してまいります。

加えて、地域との連携をいっそう強化し、「エアポートシティ構想」の具体化をはじめ、空港圏全体の持続可能な発展に向けた取り組みを積極的に推進してまいります。

NAAは、「空港づくりは地域づくり」という考えのもと、地域と空港の持続的な共生・共栄を目指すとともに、地域と空港の協働により新たな価値を生み出していきます。

### 〈前中計(2022-24)での主な取り組み・実績〉

- 気候変動への取り組み：NAAグループが排出するCO<sub>2</sub>の削減 (Scope1,2) 2015年度比21.7%削減 (122,485t/年) ※2024年度実績  
 空港全体から排出されるCO<sub>2</sub>の削減 (Scope3) 2015年度比14.1%削減 (4.32t/回) ※2024年度実績
- 資源循環への取り組み：“更なる機能強化”に伴い発生した伐採木の活用
- 周辺環境への取り組み：“更なる機能強化”に伴う防音工事の推進。防音工事累計対応件数 3,747件 (2024年度末時点)  
 大気質・水質の保全：継続的な大気質・水質への影響の監視
- 地域との連携：エアポートシティの推進に向けて、「NRT (ナリタ) エリアデザインセンター」を開設

### 〈中計「Gear Up NRT」における関連する非財務目標〉

- |   |  |
|---|--|
| <b>共生・共栄とエアポートシティ形成に向けた地域との連携</b><br>●空港圏の持続可能な発展につながる魅力ある構想の策定 | <b>グローバル水準での気候変動対応</b><br>●【2030年度目標】NAAグループが排出するCO <sub>2</sub> 排出量50%削減 (2015年度比)<br>●【2030年度目標】成田空港全体から排出される発着回数1回あたりCO <sub>2</sub> 排出量30%削減 (2015年度比) |
|---|--|

## 方針・推進体制

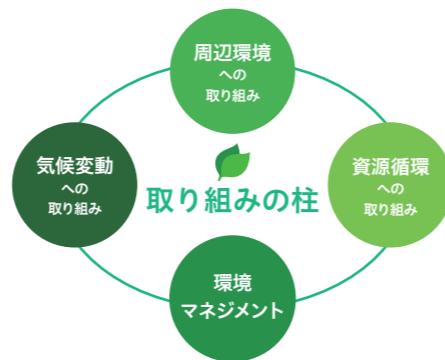
### ●取り組みの柱

成田空港では、「サステナブルNRT2050」において「気候変動への取り組み」「周辺環境への取り組み」「資源循環への取り組み」「環境マネジメント」を取り組みの柱として、環境負荷低減策を推進しています。

### ●NRTエリアデザインセンター

2025年4月、千葉県とNAAは、エアポートシティ構想の実現に向けて、「NRTエリアデザインセンター (NADC)」を開設しました。NADCは、「成田空港第2の開港プロジェクト」による効果を、空港のみならず周辺地域にも最大限波及させることを目的としています。

NADCは、関係者間の「結節点」として、エリア全体の価値向上に向け、対外調整・協力促進やマッチング支援などを実施していきます。



## 具体的な取り組み

### 〈気候変動への取り組み〉

NAAグループ及び成田空港全体について、CO<sub>2</sub>排出量削減に関する中長期目標の達成に向け、着実に取り組みを進めています。具体的には、SAFの導入促進、電気自動車の導入、LED照明の採用・旅客ターミナルビルの省エネルギーの実施、太陽光発電設備の導入などを推進しています。

詳細はP.35-36をご覧ください ▶

### 〈環境マネジメント〉

多様なステークホルダーとの積極的な連携を通じて、環境負荷低減策を推進する体制を整えています。空港関連事業者などで構成する「サステナブルNRT推進協議会」を開催し、協働による取り組みを進めるほか、ACI\*の空港カーボン認証プログラムに参加し、パリ協定に沿ったCO<sub>2</sub>排出量削減計画の策定・推進を行っています。

詳細はP.35-36をご覧ください ▶

### 〈資源循環への取り組み〉

サステナブルな空港として事業を継続するための重要な課題として、限りある資源の有効活用に取り組んでいます。

NAA事務所や空港全体における一般廃棄物の分別リサイクルの実施はもちろんのこと、建設廃材の発生抑制と有効活用、“更なる機能強化”に伴い発生した伐採木の活用などに取り組んでいます。

## PICK UP!

### 周辺環境への取り組み

大規模な内陸空港である成田空港は、周辺環境に対するきめ細かな取り組みを継続して実施しています。

#### 〈騒音対策〉

##### ●航空機の騒音測定

##### ■通年測定

航空機の離着陸における騒音を監視するため、成田空港では1978年の開港当初から騒音を測定しています。現在NAAは、空港周辺の33カ所に航空機騒音測定局を設置して通年測定を実施しています。2024年度は、各測定局における航空機騒音評価指標Ldenの年間値は、前年度に引き続きいずれも騒防法に基づく区域指定の基準を下回りました。

また、上記測定局のほか、千葉県が23局、茨城県が10局、関係市町が37局 (2024年度) を設置しており、空港周辺では合計103局による騒音測定が常時続けられています。NAAの33測定局の設置場所及び測定したデータについては、NAAの環境情報公開サイト「成田空港環境こみゆにてい」にてリアルタイムでご覧いただけます。

##### 〈大気質・水質保全〉

成田空港では、航空機の運航や空港の諸活動により排出される物質が空港周辺の大気質に与える影響を把握するため、監視を行うとともに、航空機や空港内を走行する車両、中央冷暖房所などにおける大気汚染物質の排出抑制に取り組んでいます。

また、空港から排出される雨水排水などが、空港周辺地域の河川に与える影響を把握するため、水質監視を行っています。油水分離施設\*1や滞水池\*2、水処理施設の設置・適正な運用を通じて、水質を保全するためのさまざまな取り組みを行っています。

\*1 油水分離施設：排水中に含まれる油分を分離・除去する施設。航空燃料タンクヤードなどで油分が混入した場合に使用する。  
 \*2 滞水池：A滑走路の西側に設置された、雨水を一時的に貯めておく施設。容量は59万m<sup>3</sup>であり、集水された雨水はそこから場外放水路へ排出される。

### 〈成田空港環境こみゆにてい〉

ADS-B\*情報を活用した「航跡情報」をはじめとして、「航空機騒音」、「大気質」及び「水質」に係る環境調査結果、環境対策の実施状況をWebサイトで公開しています。

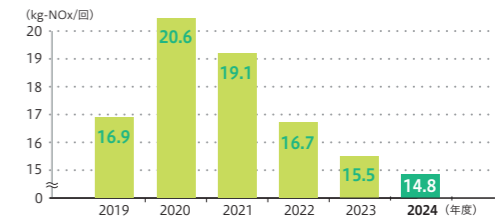


\*ADS-B: Automatic Dependent Surveillance-Broadcast (放送型自動位置情報伝送・監視装置)。ADS-Bとは、航空機が衛星測位システムを利用して位置や高度情報を定期的に送信する技術。

##### ■短期測定

NAAは、騒防法に基づく騒音区域指定の検証を目的として、短期測定を実施しています。夏季と冬季(一部、春季と秋季)に連続した7日間ずつ測定しています。2024年度は、すべての短期調査地点において、Ldenの期間通算値が騒防法に基づく区域指定の基準内でした。

### 窒素酸化物：NOxの排出量 (発着回数1回あたり)



#### 〈生物多様性の保全〉

##### ●自然共生サイトへの登録

NAAが所有する騒音対策用地を活用し、体験型自然公園として管理している「グリーンポートエコ・アグリパーク」が、環境省が2023年度から認定を開始した「自然共生サイト」に認定されました。

自然共生サイトとは、民間の取り組みによって生物多様性の保全が図られている区域を認定し、国際データベースに登録することで、国が取り組むネイチャーポジティブ(=生物多様性の損失を食い止め、回復させる)という目標に寄与するものです。NAAでは、引き続き生物多様性の価値の維持や質の向上に努めていきます。



グリーンポートエコ・アグリパーク

詳細はNAAホームページ「地域共生」をご覧ください ▶



## SORATO NRT (ソラト ナリタ) エアポートシティ構想

NRTエリアデザインセンター (NADC) は、2025年6月にエアポートシティ構想を公表し、2026年1月には本構想の名称を「SORATO NRTエアポートシティ構想」として発表しました。

本構想は、「成田空港第2の開港プロジェクト」が本格化する中、周辺地域と空港が一体となり持続的に発展していくための未来の道筋を示すものです。“誰もが輝き、世界と響き合う「フラッグシップ・エアポートシティ」”というビジョンを掲げ、その実現に向けては、「産業・イノベーション」「ウェルビーイング」「交通・モビリティ」「ダイバーシティ・サステナビリティ」の4つの視点から取り組みを進めてまいります。

また、空港周辺を機能ごとに編成するゾーニングを通じ、地域の多様な魅力とポテンシャルを引き出しながら、将来の成長を支える空港都市圏づくりを目指します。

詳細はこちらをご覧ください ▶



\*ACI: Airports Council International (国際空港評議会)

# 空港スタッフ

## 想い・考え

安全で安定した空港運用やお客様へのサービスの根幹となる空港スタッフは、成田空港の価値創造の源泉です。今後の航空需要の拡大を見据える中で、空港の人手不足は空港管理者であるNAAにとって重要な経営課題です。業種を超えた人材獲得競争の激化や、生産年齢人口の減少といった構造的な変化を踏まえると、空港機能の強化とサービス品質の維持・向上のためには、持続的かつ戦略的な取り組みが不可欠です。成田空港の運営は、航空会社や各事業者など、多様なステークホルダーに支えられています。NAAは、自社の従業員のみならず、空港全体で働くスタッフの満足度向上に主体的かつ率先して取り組むことで、空港全体の持続的な成長と競争力強化を実現していきます。

### 〈前中計(2022-24)での主な取り組み・実績〉

- 雇用促進: 合同企業説明会、空港見学会などによる採用支援
- 就労環境: 従業員休憩室の拡充(21年度比1.68倍)など
- 外国人材: 在留資格規制緩和への働きかけ、外国人居住者への物件紹介(当社グループの(株)グリーンポート・エージェンシーが実施)
- 生活環境: 「働く、暮らす、成田空港」WEBサイト運営

### 〈中計「Gear Up NRT」における関連する非財務目標〉

- 多様な人材を惹きつける空港人材対策 ● 空港従業員の確保と多様な人材の活躍に向けた環境改善

## 方針・推進体制

空港運営の担い手を支えるための諸施策に対して、NAAが空港管理者として関係機関との連携を深めながら全社を挙げて主体的かつ迅速に取り組むために、2024年3月に「空港人材対策本部」を設置しました。

グランドハンドリング、保安検査、警備、リテール、旅客案内、清掃、メンテナンス、貨物、運転手(バス、タクシー)、CIQの業種について、課題解決に向けた施策を推進していきます。

## 具体的な取り組み

### 〈雇用促進〉

- 合同企業説明会・空港見学会の開催、ナリタJOBポートの運用、及び空港周辺におけるキャリア教育を通じた空港内事業者の採用支援の継続

今後のさらなる需要拡大を見据え、空港管理会社として空港の円滑な運用の維持のため、合同企業説明会、空港見学会に加え、ナリタJOBポートを通じた行政・教育機関と連携した総合的な雇用サービスの提供を継続するほか、空港周辺におけるキャリア教育により、空港業務の興味・関心向上を図っています。



### 〈外国人材活用〉

- 人材定着に向けた連携、留学生に対する説明会の実施などを通じた職業理解の促進

成田空港では外国人材の活用が進んでいる一方、求職者と事業者のミスマッチや、地域での受け入れにおけるさまざまな課題が生じています。これらの解決を図るため、外国人材定住促進連絡会を開催し、周辺地域や事業者、自治体と、円滑な受け入れ体制の構築に向けた情報交換を行っています。また、専門学校と連携した説明会を開催し、日本での就業を希望する留学生に対し空港業務の理解促進を図ることで、ミスマッチの解消を目指しています。



### 〈生活環境改善〉

- 「働く、暮らす、成田空港」ウェブサイトを通じ、成田空港の業務や魅力、周辺地域での職住近接型ライフスタイルを幅広く発信

ウェブサイトの運営を通じて、空港内事業者との連携のもと成田空港のさまざまな仕事についての情報を発信し、職業理解の促進及び空港での就業意欲の喚起を図っています。また、空港周辺地域での豊かな暮らし・魅力をPRすることで、職住近接型のライフスタイルを広く提案し、周辺地域への移住・定住促進に向けた取り組みを進めています。



## PICK UP!

### 就労環境改善

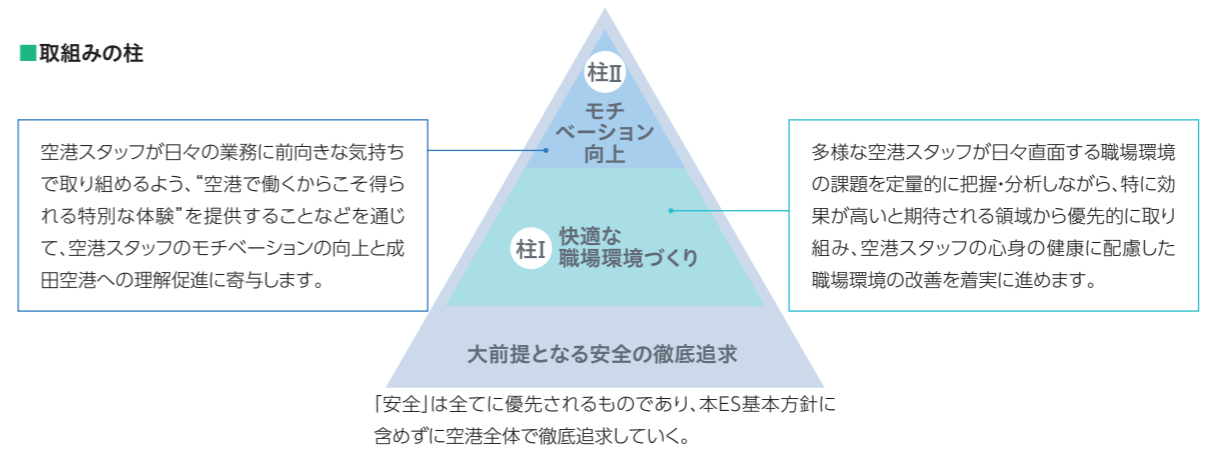
今後、施策を実施するにあたって、一貫した方針が必要と考え、空港業界の新たな職場のスタンダードを目指すという今までにない大きな目標を設定し“全ての空港スタッフの気持ちに寄り添う 愛される空港へ”という基本方針を策定しました。

#### 〈成田空港ES基本方針〉

- 『全ての空港スタッフの気持ちに寄り添う\_愛される空港へ』

成田空港が世界一の高品質な空港サービスを提供し続けるためには、空港スタッフ一人ひとりが最も大切な存在であることを認識しています。多様なスタッフの気持ちに寄り添い、空港スタッフが高いモチベーションを持って持続的に働くことのできる職場環境を空港関係事業者などが一体となって創り上げ、空港業界における新たな職場のスタンダードとなることを目指します。

#### ■ 取組みの柱



#### 〈データドリブン〉

施策を行うに際しできる限り公平で満足感ができるように、また優先順位をしっかりとつけることで限りあるリソースを有効に活用できるように、データドリブンで実施することを検討し、基本方針を具体的に進める基本戦略といたしました。

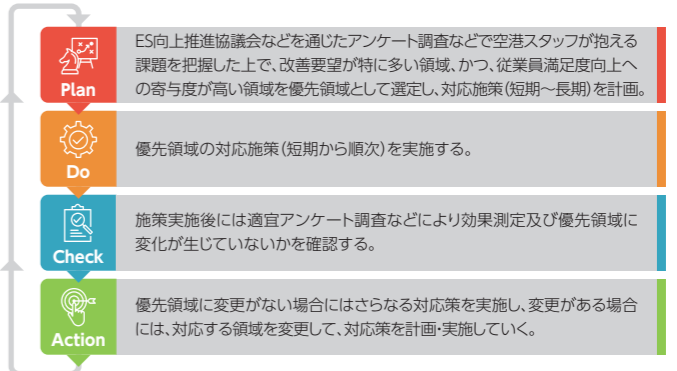
データドリブンを進めるに当たっては、外部専門家の知見も活用しながらESに関する管理指標の設定及びその管理指標に影響を与える従業員体験の洗い出しを体系的に行ったうえで、空港スタッフすべてを対象としたアンケートを実施しました。そのアンケート結果に対し、統計分析を用いて優先的に取り組むべき従業員体験を明確化したうえで、施策を決定して対応を行っているところです。今後はこれら優先課題の対応を行いつつ、定期的にアンケートを行い管理指標に改善傾向がみられるのか、他に優先すべき事項がないのか確認し、目標の達成に向けて取り組みを推進していきます。



キッチンカー

Popo Park オープニングセレモニー

#### ■ データドリブンのES施策運用サイクル



#### ■ 優先課題リスト

食事環境 (食事入手場所、レストランなど)	「食事購入場所の少なさ」、「価格の高さ」、「購入場所の混雑」などが主な不満理由
従業員イベント	「イベント情報の周知」「イベントへの参加のしやすさ・開催頻度」が主な不満理由
気候対策 (エプロンエリア内勤務者のみ)	「暑さ対策に対する配慮」が主な不満理由
エプロンエリア内の事務所や控室への移動のしやすさ (エプロンエリア内勤務者のみ)	グランドハンドリング・航空機整備業の満足度が低い傾向にある
共用スタッフ休憩室	「休憩室の混雑」「休憩室の少なさ」が主な不満理由
表彰制度	貨物地区・エプロン地区勤務者の満足度が低い傾向にある
従業員駐車場	「駐車スペースの狭さ」、「利用料金の高さ」、「駐車場から職場までの遠さ」、「従業員駐車場の少なさ」が主な不満理由

#### ■ 将来(準優先)課題リスト

前中期経営計画の振り返り	新中期経営計画「Gear Up NRT」	空港の機能強化	安全	セキュリティ
デジタル変革	旅客体験価値	環境・地域共生	空港スタッフ	<b>人的資本</b>
			財務戦略	イノベーション

# 人的資本

## 想い・考え

従業員は、当社の持続的成長を支えるうえで最も大切な財産です。

世界トップレベルの空港づくりのためには、従業員一人ひとりの成長と活躍が欠かせません。NAAは、従業員一人ひとりが持つ意欲や期待、多様なキャリアビジョンに応え、能力とパフォーマンスを最大限に発揮できるよう成長の機会を提供し、挑戦を積極的に後押しするとともに、従業員が安心して長期的にやりがいを持って働くことのできる環境を整備します。

こうした取り組みを通じて、「新規価値の創造」と「安全・安心・安定な空港運営」を実現し、「成田空港第2の開港プロジェクト」を着実に推進してまいります。

### 〈前中計(2022-24)での主な取り組み・実績〉

- 挑戦・成長を後押しする風土、環境の醸成：Creative Challenge20(従業員が新しいアイデアや取り組みを自由に提案し、プロジェクトとして検討・実行に移していく新プロジェクト提案制度)、Global Gateway Challenge Program(若手社員のグローバルマインドの醸成を目的とした海外体験プログラム)の開始
- NAAグループシナジーの創出：NAAグループ内における人材交流や技術報告会、NAAグループ合同企業説明会の開催、NAA会社サイトにおけるNAAグループ採用情報ページの開設、NAAグループ入社式、NAAグループ現場体験研修の実施
- 働きやすい環境づくり：健康経営の推進(健康経営優良法人(大規模法人部門)3年連続認定)、ワークライフバランスの推進(2024年度実績：総労働時間1,847時間、年次有給休暇取得率86.0%、育児休業取得率 男性70.0%、女性100%)

### 〈中計「Gear Up NRT」における関連する非財務目標〉

#### グループ総合力を高める人的資本の強化と組織・業務の最適化

- NAAグループ総合力を強化する人材の確保・育成機会の拡大
- NAAグループ各社の健康経営優良法人認定を目指す(NAAはホワイト500取得)

## 具体的な取り組み

### 〈目標の達成に資する多様な人材の獲得〉

#### ● 事業目標の達成に資する人材像の明示とグループ一体での採用強化

NAAは、企業としての持続的な成長を支える基盤として「人的資本」を最重要資源と位置づけています。その人材の獲得にあたって、新卒採用においては、地域との共生・共栄、空港の安全・安心・安定運用といったNAAならではの企業文化の継承と人材育成を重視し、求める人材像を明示のうえ、毎年継続的に採用を実施しています。あわせて、キャリア採用においては、社内に新しい知識や視点を取り込み、イノベーションを促進するため、さまざまなスキルや経験を有する人材の採用を積極的に推進しています。また、NAAグループとしての総合力を高める人材の獲得に向け、グループ一体での採用広報活動を強化し多様な人材確保を進めています。



キャリア採用者現場見学会  
(航空機燃料の揚油施設である千葉港頭石油ターミナルにて)

### 〈挑戦や成長・育成を後押しする体系の構築〉

#### ● 人材育成の推進

空港を取り巻く環境が大きく変化する中、「クリエイション」「サステナビリティ」「レジリエンス」の実現に向けて、社員一人ひとりの『リーダーシップ』『考動力』『業務専門性』を養うための人材育成プログラムを運用しています。具体的には、経営人材の早期育成を念頭においた「リーダーシップ育成研修」、各階層に求められる能力や知識を習得するための「階層別研修」、従業員の主体的な学びを会社が支援する「自己啓発研修」、空港経営に関する専門性を身に付けるための「海外/国内研修」などの各種プログラムにより、従業員の能力開発・自己成長をサポートしています。また、社員のグローバルマインドとデータリテラシー向上に向けた育成施策を推進しています。

#### ● 挑戦できる風土・環境の醸成

NAAでは、従業員はNAAの持続的成長を支えるうえで最も大切な財産であるとの想いのもと、自己の業務を超えた挑戦の場を提供・拡大することで、従業員一人ひとりの成長や挑戦する企業風土の醸成を目指しています。

具体的には、従業員が新しいアイデアや取り組みを自由に提案し、プロジェクトとして検討・実行に移していくプロジェクト提案制度「Creative Challenge20」を2022年から開始しています。社内審査を経てプロジェクトが立ち上がれば、所定労働時間の最大20%までを自部署以外の業務に充てることが可能となります。

また、2025年から会社側から提示した課題に対し、手上げにより従業員がプロジェクトに参画し、全社横断的な問題解決を図るProject Owner制度を導入しました。これらの制度を通じ、従業員一人ひとりの成長と挑戦を後押しする環境の整備を積極的に進めてまいります。

### ■ Creative Challenge 20(CC20)の事例紹介

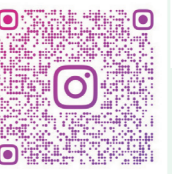
#### NAA「見える化」プロジェクト

成田空港は知っているものの、NAAを知らない方々に、Instagramを活用しNAAの事業や取り組みの意義を深く知ってもらうことで、人材確保につなげることを目的としたプロジェクトです。

#### 〈プロジェクトメンバーの声〉

CC20を通じ、所属部署での仕事では得られない経験や達成感、刺激を日々感じています。また、CC20と真剣に向き合うほど、所属部署の仕事も効率的に実施できたり、広がった人脈のおかげでスムーズに話を進めることができるようになったりと、仕事の好循環が生まれ、日々成長とやりがいを感じています。

詳細はこちらから



NAA「見える化」プロジェクトメンバー

### ● 新人事制度の導入

経営環境が急速かつ大きく変化する中、多様な人材・働き方・価値観に対応すべく、2004年の民営化以降大きな見直しを行ってこなかった人事制度を抜本的に改訂し、これまで以上に努力し成果を出した従業員に報いることのできる新制度を2026年度中に開始する予定です。これにより、安全かつ着実に業務を遂行できる人材に加え、競争力の高い価値創造を担う人材を確保・育成することで、「成田空港第2の開港プロジェクト」を推進し、ステークホルダーと協働して新たな空港価値の創造を実現します。あわせて、安心して挑戦できる環境を整えるとともに、従業員の多様なキャリアパスを支援することで、やりがいを持って働き続けられる企業文化を醸成します。

### 〈多様な人材をつなぐ活気に満ちた組織・職場づくり〉

#### ● 多様な人材が働きやすく、エンゲージメントの向上に資する職場・風土づくり ● ワークライフバランスと心身の健康を維持する健康経営の推進

NAAは、柔軟な働き方を実現する制度(テレワーク勤務、スライド勤務、仕事と育児・介護の両立支援策など)、休暇取得促進、福利厚生、女性活躍やDE&I推進といった各種施策を、従業員が能力を最大限に発揮し、持続的に成長できる環境を整えるための「人的資本への投資」と位置づけています。これらの取り組みにより、従業員の幸福度やパフォーマンスが向上し、その結果として企業価値の向上につながると考えています。今後も、多様な人材がより働きやすい風土や労働環境の整備に向け、検討・推進してまいります。

#### 〈働く場所と時間〉

- テレワーク勤務(自宅などでの勤務)
- スライド勤務(所定勤務時間変更)

#### 〈総労働時間の縮減〉

- 健康を考える日(ノー残業デー)
- 計画休暇(7日以上長期休暇取得促進)
- 休まず宣言(計画的な年次有給休暇取得促進)

#### 〈充実した福利厚生〉

- リフレッシュ・セレクトプラン(全国の厚生施設) ほか
- 財産形成・企業年金、財形貯蓄、社員持株会 ほか
- 健康医療・その他:人間ドック、食事・住宅手当 ほか

#### 〈DE&I、女性の活躍推進〉

- 外部講師によるDE&I研修の実施
- 女性管理職と女性従業員による座談会

#### 〈仕事と育児・介護の両立支援〉

- 育児休業(最大3歳)、介護休業(最大6か月)
- 育児、介護短時間勤務制度(所定労働時間短縮)
- 部分育児(1日最大2時間)

### 〈健康経営の推進〉

NAAでは、成田空港の持続的な成長・発展に向け、従業員一人ひとりが心身ともに健康でいきいきとやりがいを感じながら働き続けることのできる職場環境づくりを目指し、従業員・会社・健康保険組合が一体となり、体の健康、心の健康、ワークライフバランス推進の3つをテーマに健康づくりに取り組んでいます。「健康経営の推進」にあたり、経済産業省と日本健康経営会議が進める「健康経営優良法人」の認定を受けることで、社会的信用や信頼を高めるとともに認定要件に係る各種施策を継続して実施していくことにより、従業員の健康保持・増進、ひいては生産性向上に寄与することから、2023年度から「健康経営優良法人(大規模法人部門)」の認定に係る申請を行っており、3年連続で認定を受けました。また、現中期経営計画において、「健康経営優良法人」のさらに上位の冠である「ホワイト500」の取得を目指しています。

前中期経営計画の振り返り	新中期経営計画「Gear Up NRT」	空港の機能強化	安全	セキュリティ
デジタル変革	旅客体験価値	環境・地域共生	空港スタッフ	人的資本
				<b>財務戦略</b>
				イノベーション

# 財務戦略

## 方針

成田空港の持続的発展に向け、利益を伴う成長と変化に強い事業・コスト構造への変革を加速するため、中期経営計画では「大規模投資を支える収益力・財務基盤の強化」をテーマの一つとしています。大規模な投資の実行を見通して、収益のトップラインを高めつつ、コストマネジメントに努めることで、可能な限り債務の増加を抑制し、財務健全性を確保していく方針です。

## 中期経営計画 財務KPIの意味合い

前中期経営計画期間は、コロナ禍からの回復期であるなかで、「2030年にありたい姿」につながるよう財務KPIを策定しました。今回の中期経営計画においても、「2030年にありたい姿」の実現に向けて、財務KPIとして「連結営業利益」、「連結長期債務残高」、「連結長期債務残高／営業CF倍率」及び「連結自己資本比率」の目標を次のとおり定めています。

これらの財務KPIは、今後「第2の開港プロジェクト」を進めるにあたり、将来多額の資金調達が必要になると想定しているなか、財務健全性の確保がより一層重要になることを重視し設定しています。

<b>連結営業利益:470億円以上</b>
<b>目的:</b> 航空取扱量増加による収益拡大を図り、将来の大規模投資に備える <b>方針:</b> 既存事業の収益力を強化し、持続的な成長基盤を構築する
<b>連結長期債務残高:10,800億円以下</b>
<b>目的:</b> 財務健全性を維持しながら、戦略的投資に対応する <b>方針:</b> 既存施設の維持管理・更新投資、新構想投資を除く成長投資は営業キャッシュフローの範囲内で実施し、債務残高の増加を抑制する。加えて、コスト削減と収益向上に最大限取り組み、債務増加を最小化する
<b>連結長期債務残高/営業CF:16倍以下</b>
<b>目的:</b> 利益水準と債務残高のバランスを維持する <b>方針:</b> 営業利益・キャッシュフローの増加により、倍率を現状水準で維持する
<b>連結自己資本比率:20%以上</b>
<b>目的:</b> 将来の資金調達に備え、財務健全性を確保する <b>方針:</b> 利益水準と債務残高を考慮し、最低限確保すべき水準への早期回復を目指す

## 財政融資資金の借入れ

更なる機能強化に係る事業費については、首都圏空港の機能強化及び国際競争力強化の観点から、国から財政融資資金や無利子貸付による支援を受けています。

財政融資資金については、2020年度に4,000億円を借入れ、2024年度にも、物価高騰への対応や設計深度化・現場条件対応、関係機関協議への対応などの状況を反映して当社事業費を精査した結果の増額分である、1,544億円を借り入れております。

財政融資資金及び無利子貸付については、固定金利かつ据置期間が長期に設定されており、事業推進に必要な財源を安定的に確保できています。

## 資金調達

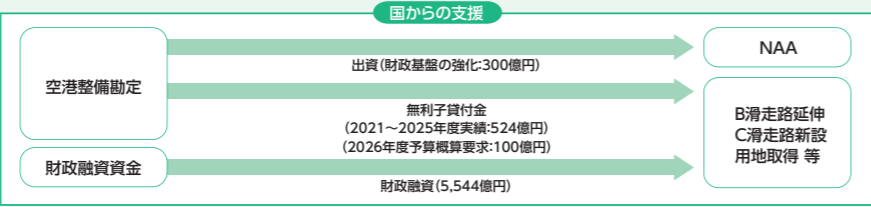
資金調達については、資金需要や収入動向、金融市場などに関する適切な情報把握を徹底し、低利で安定的な調達を追求しています。

また、NAAの格付けは国との関係性などが評価され、高い水準を維持しています。引き続き、投資家の皆様への丁寧な説明と信頼関係の構築に努めながら、適切なタイミングでの資金調達を行ってまいります。

### 国からの財政支援

- 財務基盤の強化を目的とした国土交通省による追加出資金:300億円(2020年度)
- 「更なる機能強化」の推進を目的とした財政融資資金:5,544億円(2020年度、2024年度)
- 「更なる機能強化」の進捗に応じた無利子借入金:524億円(2026年1月時点)

首都圏空港における年間発着容量約100万回の実現を目指し、新滑走路の整備などを着実に推進してまいります。



### 資金調達方針及び格付け情報

〈資金調達方針〉 資金需要や収入動向、金融市場などに関する適切な情報把握を徹底し、低利で安定的な資金調達を追求。			
社債発行			
2023年度実績 500億円*1	2024年度実績 300億円	2025年度実績 374億円*3	
短期資金調達			
2023年度実績 100億円*2	2024年度実績 —	2025年度実績 —	
〈格付け情報〉 *1うち170億円はグリーンボンド *2 2年度累計額。返済済みの額を含む *3 9/16発行分			
格付け会社名	長期(アウトルック)	短期	最終変更日
格付投資情報センター(R&I) 日本格付研究所(JCR)	AA(安定的) AA+(安定的)	a-1+ —	2025年9月16日 2025年5月13日

## 投資の方針

### ①成長に向けた設備投資

NAAは、中長期的な成長を支える設備投資として、「第2の開港プロジェクト」を推進しています。あわせて、安全・安心な運用を確保するため、既存設備の更新投資も計画的に実施しているほか、商業施設の充実化や旅客プロセスの効率化に係る機器整備といった成長投資も行っています。

### ■設備投資計画

項目	計画(2025年~2027年度)
総額	<b>5,850</b> 億円
(更なる機能強化)	<b>3,600</b> 億円
(維持管理・更新)	<b>1,150</b> 億円
(成長投資等)	<b>1,100</b> 億円

### ③非財務目標への対応

空港人材対策、気候変動対応、イノベーション推進など、ESG関連の非財務目標達成に向け、設備投資以外の投資も必要に応じて実施します。

### ⑤キャッシュフロー戦略

「第2の開港プロジェクト」進捗に伴い、短期的にはフリーキャッシュフローがマイナスとなります。中期的には、次の取り組みにより黒字化と財務体質強化を図ります。

### ②設備老朽化対策の推進

- 「世界最高水準の安全・安心の追求」を目指し、次の施策を掲げています。
- 中長期更新整備計画に基づく設備の維持管理・更新
- 今後の施設整備フェーズを踏まえた長期更新計画の策定

### ●中長期更新整備計画

中長期更新整備計画とは、成田空港の滑走路・誘導路、旅客ターミナル、貨物施設など各施設の耐用年数や日常点検や劣化度調査により把握した情報を踏まえた中長期的な更新計画のことを指します。

### ④投資方針と財務健全性

既存施設の維持管理・更新投資、新構想投資を除く成長投資は、財務健全性の確保の観点から、営業キャッシュフローの範囲で実施することを基本とします。

- 抜本的なコスト構造改革・業務改革
- 増加する需要の取り込みによる営業キャッシュフロー最大化
- 投資キャッシュフローの適切なコントロール

## コロナ禍前(2019年度)及び前中計最終年度(2024年度)の財務状況比較

### ■財政状態(NAAグループ連結貸借対照表)

2019年度 (2020年3月31日) 単位:億円 ※未満切捨て		
<b>流動資産</b> 712	<b>流動負債</b> 990	社債(1年内) 100 長期借入金(1年内) 237 その他 653
<b>固定資産</b> 7,631	<b>固定負債</b> 3,559	社債(1年超) 3,190 長期借入金(1年超) 83 その他 286
有形固定資産 7,317		純資産 <b>3,794</b> (自己資本比率 44.5%)
建物及び構築物 3,710 機械装置及び運搬具 349 工具、器具及び備品 170 土地 2,983 建設仮勘定 102 その他 1		資本金 1,000 資本剰余金 516 利益剰余金 2,200 その他包括利益 ▲3 非支配株主持分 80
無形固定資産 130 投資その他 183		
<b>資産合計 8,343</b>	<b>負債・純資産合計 8,343</b>	

2024年度 (2025年3月31日) 単位:億円 ※未満切捨て		
<b>流動資産</b> 4,741	<b>流動負債</b> 1,132	社債(1年内) 530 長期借入金(1年内) 7 その他 595
<b>固定資産</b> 9,367	<b>固定負債</b> 10,173	社債(1年超) 3,766 長期借入金(1年超) 6,002 その他 405
有形固定資産 9,070		純資産 <b>2,802</b> (自己資本比率 19.3%)
建物及び構築物 3,285 機械装置及び運搬具 298 工具、器具及び備品 131 土地 4,608 建設仮勘定 741 その他 4		資本金 1,197 資本剰余金 619 利益剰余金 911 その他包括利益 ▲9 非支配株主持分 84
無形固定資産 96 投資その他 199		
<b>資産合計 14,109</b>	<b>負債・純資産合計 14,109</b>	

# イノベーション

## 想い・考え

空港・航空業界は規制が厳しく、航空会社やグランドハンドリング事業者などプレイヤーが非常に多く事業者ごとの担当範囲が細分化されている上、事業者間の競争が厳しいため、協業や包括的な変化が生まれにくい事業構造となっています。こうした状況の中で、日本最大の国際空港として成田空港がリーダーシップを持ってイノベーションを推進し、空港・航空業界に新たな価値を生み出していくことを目指しています。

そのために、さまざまなプレイヤーやステークホルダーの間で課題を共有・深掘し、従来の手法や手順に囚われないソリューションを探索し、実装につなげることを目指します。このような取り組みを通じて連続的かつ持続的にイノベーションが生まれる仕組みやエコシステムを構築していきます。

### 〈前中計(2022-24)での主な取り組み・実績〉

- オープンイノベーションの活用：外部のイノベーションコミュニティへの参画、ウェブを活用したソリューション公募、アイデアソン など
- 共創ソリューションの実証：画像認識技術・音声認識技術等の空港運用への活用 など

### 〈中計「Gear Up NRT」における関連する非財務目標〉

- 顧客志向・脱自前主義でのイノベーションの推進
- 新たなソリューションの実装実績の創出

## 方針・推進体制

### 〈イノベーションの場とコミュニティの創出〉

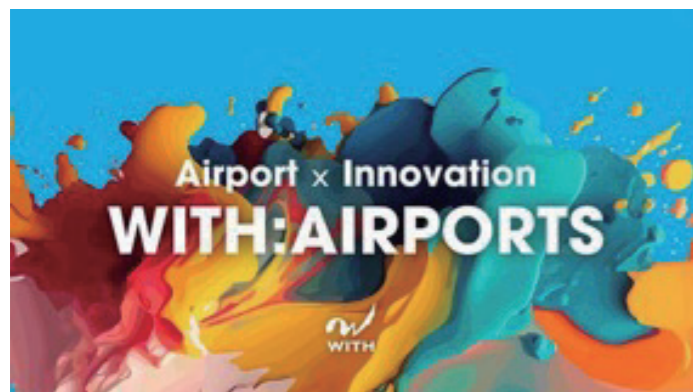
#### ● 国際的なコンソーシアムへの参加

海外空港との共創アライアンス(Airports for Innovation (A4I))や、航空会社、グランドハンドリング会社、航空機製造メーカーをメンバーとする共同プロジェクト(International Airport Lab (IAL))に参加し、さまざまなプレイヤーと空港の運用・運営における課題を共有して、解決策の創出を図っています。



#### ● 国内空港事業者との共創

これまであまり連携のなかった国内空港運営事業者間で課題を共有し、新たな価値を共創することを目的とした新たな枠組み「WITH: Airports」をローンチし、共同でソリューションの開発・実証・実装する活動を通じて、国内空港業界における共創環境の構築を目指しています。



#### ● アcademiaとの連携

世界のイノベーションエコシステムの事例を見ると、シリコンバレー等の成功しているものの共通点に、大学等のアカデミアが中心に据えられていることが挙げられます。

この点を鑑みると、成田空港のイノベーションハブとしての地位を確立するためには、アカデミアとの連携は不可欠であると考えています。また、空港は飛行場という広いフィールドのみならず、多くの人が行き交う都市的側面を持っているなど、さまざまな研究の成果を実証・実装する大きなポテンシャルを持っています。研究成果を社会実装につなげることを目指すアカデミアのニーズを満たす可能性があることから、アカデミアとの連携強化を推進していきます。

2026年1月には東京大学先端科学技術研究センターと包括連携協定を締結し、今後の成田空港におけるイノベーションエコシステム発展に向けた取り組みを展開していきます。

## 具体的な取り組み

### 〈共創ソリューションの実装を推進〉

NAAは、国内外の空港や多様なプレイヤーと連携し、共創ソリューションの実装を推進します。多様な取り組みを通じて、持続的な価値創造を目指します。

#### ● 連携を通じた新サービス・技術の実装

国内他空港や海外空港、その他のプレイヤーとの連携を通じ、新サービスや新技術の導入に向けた実証実験を推進し、実装の事例を蓄積。

#### ● イノベーション推進に向けた社内基盤強化

組織の中でイノベーションが連続的に発生することを目指し、ルールの策定や人材育成・推進体制強化に向けた検討を推進。

#### ● イノベーションエコシステムの確立

イノベーションの取り組みを外部発信する場の整備(イノベーションギャラリー)、スタートアップやアカデミアなどを含めたさまざまなプレイヤーが共創する場の整備(イノベーションキャンパス)を通じて、持続的に発展するイノベーションエコシステムの確立を目指す。

#### ● 世界トップレベルのイノベーションハブへ

「第2の開港プロジェクト」や「エアポートシティ構想」の核となるイノベーションハブの確立のため、アカデミアやスタートアップ、企業が集結して連携する活動が連続的に生まれ、持続的にソリューションが開発・実証・実装され、事業化につなげていける場を創出・発展させる。

### 〈実装に向けた実証実験〉

運用中の空港という場を実証実験に活用し、より多くのソリューションの開発・実装を目指しています。

#### ■ バッグバイオメトリクス (カメラ映像による預入手荷物特定)

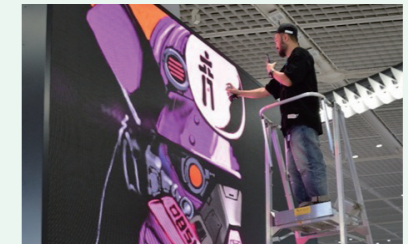
預入手荷物は手荷物タグにより自動仕分けが行われている中で、タグの損傷や汚れ等が誤搬送・遅延の原因となる可能性があるため、手荷物そのものの形状をAI画像認識技術で手荷物ID化することで管理の高度化を図る取り組み。

#### ・ 目指す手荷物特定システムのイメージ



#### ■ デジタル技術等を用いたアート展示

国内では禁じられているグラフィティアートをデジタルで制作することにより表現の場を提供するなど、才能を発揮する機会を空港という多くの人が行き交う場に創出することにより、訪れる人の体験価値を向上するとともに、アーティストの育成に貢献することを目指した取り組み。



#### ■ 対話型AIによる旅客案内

お客様の望まれる情報を効果的かつ効率的に行うことを目的に、生成AI技術を活用した最適情報提供や多言語対応を可能とするソリューションの開発に向けて実証を推進中。



#### ■ 共創が生んだ「第2の開港」アート —130億個の点群データで未来を描く—

この取り組みは、成田空港のイノベーションの推進を目的とした共創型ワークショップで生み出されたアイデアから始まったプロジェクトで、「第2の開港」を広くPRすること、アートとテクノロジーの融合による新たな価値を創造することを目的に実現しました。

ダイナミックマッププラットフォーム株式会社の技術で実物の成田空港を高精度に3Dスキャンし、約130億個の「点群データ」で再現したものを、株式会社stuがアートに昇華した作品です。本作品では「現在の空港」が光の粒子へと分解され、「未来の空港」を構築する過程が描かれています。





[第4章]

# 事業別概況

成田空港の日々の安定運営と持続的な成長を支えている、各事業領域についてご紹介します。

事業概況と事業ポートフォリオ	67
空港運営事業	69
リテール事業	71
施設貸付事業	73
鉄道事業	74

# 事業概況と事業ポートフォリオ

## 事業内容

NAAグループは、成田空港の設置管理者として、滑走路などの整備と空港に関わるさまざまなサービスの提供との双方を手掛け、成田空港を一体的に運営しています。

施設面においては、すべてのお客様と空港関係者に安全・安心に空港をご利用いただくことを目指して、空港施設の設置・管理を行うほか、“更なる機能強化”や『新しい成田空港』構想の実現に向けた計画の策定、整備などを行っています。

サービス面においては、旅客案内や警備、清掃などのサービスを提供しています。また、航空会社や店舗などの事業者と連携して、すべてのお客様に楽しく快適にお過ごしいただける空港づくりを行うとともに、空港スタッフが働きやすい職場づくりに努めています。このほか、ランプコントロール（駐機場エリア内の地上管制）を手掛けていることもNAAの事業の特徴の一つです。

国際拠点空港という社会インフラの責務として、周辺自治体や県、国などのステークホルダーと連携しながら地域への環境対策や地域振興策を推進しています。また、国際空港評議会（ACI）への積極的な参画・提言、海外空港のインフラ整備や空港運営も行っています。

### 〈NAAグループの実施事業※〉

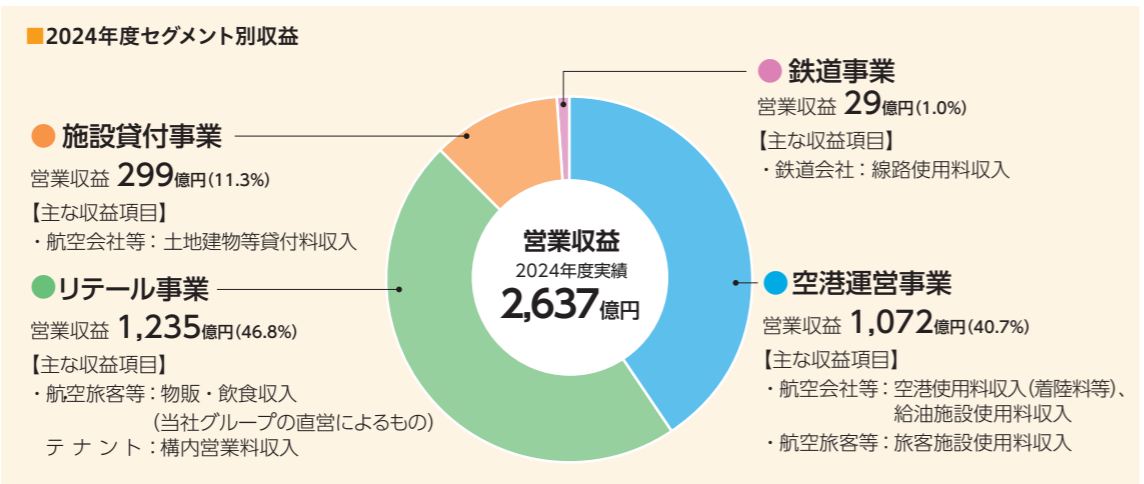
サービス提供	施設の設置・管理
<b>ターミナル営業</b> ：店舗貸付、店舗運営、広告業等 <b>ターミナル管理</b> ：旅客案内、警備、清掃、手荷物カート等 <b>旅客搭乗</b> ：セキュリティチェック <b>航空機運航</b> ：ランプコントロール、フライト情報 <b>交通アクセス</b> ：空港内道路管理、駐車場管理、アクセス鉄道（一部） ●航空管制、入管、税関、検疫等は国が実施	<b>基本施設</b> ：滑走路、誘導路、エプロン、スポット等 <b>航空保安施設</b> ：無線施設、照明施設 <b>管理施設</b> ：ランプセントラルタワー <b>旅客取扱施設</b> ：第1～第3旅客ターミナルビル <b>貨物取扱施設</b> ：貨物ターミナル等 <b>給油施設</b> ：第1・第2給油センター、パイプライン、千葉港頭石油ターミナル <b>交通アクセス</b> ：空港内道路、駐車場 <b>エネルギー供給</b> ：中央受配電所、中央冷暖房所



※NAAグループの実施事業を網羅的に記載したものではありません。

## セグメント別収益・ポートフォリオ

NAAグループの事業は、空港運営事業、リテール事業、施設貸付事業、鉄道事業の4つのセグメントで構成されています。



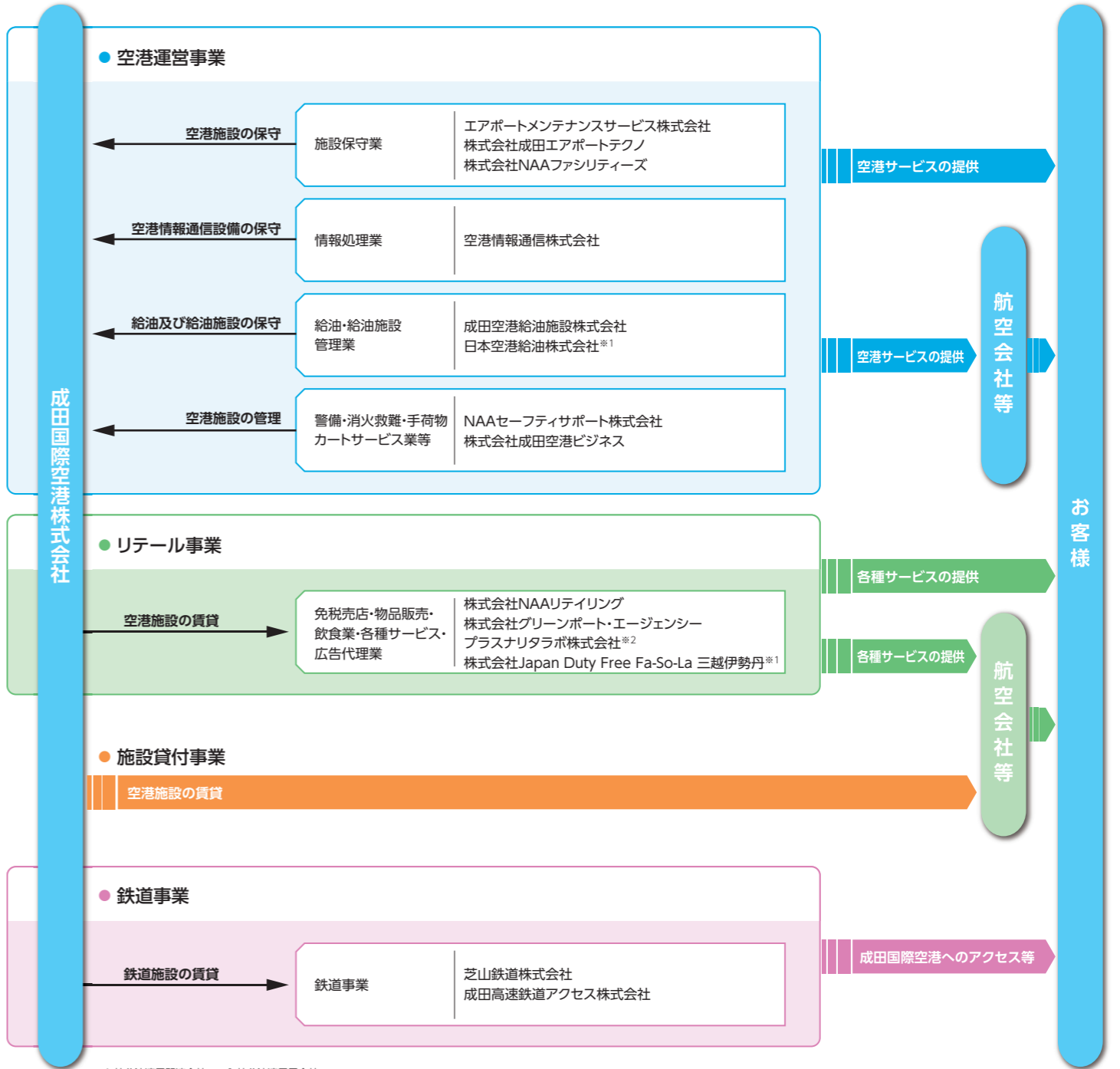
## 各セグメントのつながり

NAAグループの4つの事業セグメント「空港運営」「リテール」「施設貸付」「鉄道」は、相互に補完し合うことで持続的な価値創造を実現しています。

空港運営事業が空港機能の安定的な基盤をつくり、リテール事業が空港のサービスを向上させ旅客需要を収益機会へ転換しています。これらの収益は、空港内の施設整備への投資につながり、施設貸付事業を通じてステークホルダーの事業活動を支え、空港機能の強化へと循環していきます。また、鉄道事業が円滑なアクセスを支えています。

各セグメントの相互補完関係により、NAAグループが担う空港運営の効率性・収益性が向上し、競争力が強化され、成田空港の持続的な成長を支えています。

### ■事業体系図 (2025年11月現在)



※1 持分法適用関連会社 ※2 持分法適用子会社  
(注) 上記の部門に属さない持分法適用関連会社として、成田国際空港内におけるエネルギー供給事業(電気・熱)を営む株式会社Green Energy Frontierがあります。

# 空港運営事業

## 事業の概要

NAAグループは、航空会社を主要顧客として、航空機の発着や給油など、安全で円滑な運航に必要な空港施設を整備・運営しています。また、空港をご利用になるお客様向けに、快適な空の旅を支える旅客サービス施設を整備・運営しています。

主な事業の内容	各事業を担うNAAグループ会社
空港の管理・運営業	成田国際空港(株)
施設保守業	エアポートメンテナンスサービス(株)、(株)成田エアポートテクノ、(株)NAAファシリティーズ
情報処理業	空港情報通信(株)
給油・給油施設管理業	成田空港給油施設(株)、日本空港給油(株) <sup>*</sup> <small>*持分法適用関連会社</small>
警備・消火救難・手荷物カートサービス業 等	NAAセーフティサポート(株)、(株)成田空港ビジネス

## 事業の特徴

NAAグループは、空港基本施設(滑走路・誘導路・エプロンなど)の建設・運営をはじめ、旅客ターミナルビルの建設・運営、給油施設の建設・運営まで、成田空港を一体的に運用していることが大きな特徴です。これにより、効率的かつ柔軟な運営体制の構築ができるほか、迅速な対応と高品質なサービス提供を可能にし、安全・安心な空港運用を実現しています。

NAAは、これら各種施設・サービスをお客様(BtoB及びBtoC)に提供し、それらをご利用になるお客様から各種料金を申し受けることで、空港の基本施設・サービスの品質維持とさらなる向上に努めています。

航空機の運航に関しては、航空会社を主要顧客として、着陸料、停留料、手荷物取扱施設(BHS)使用料、搭乗橋(PBB)使用料などをいただいております。航空燃料に関しては、施設利用者(石油元売会社等)との航空燃料輸送契約やハイドラント施設使用契約に基づき、NAAが航空燃料の輸送及び品質・数量管理を行っています。

また、成田空港では、空港をご利用になるお客様個人から旅客サービス施設使用料(PSFC)と旅客保安サービス料(PSSC)をいただいております。この料金は、旅客ターミナルビル内共用スペースの維持管理、お客様ご案内、保安維持など、お客様に快適かつ安心して成田空港をご利用いただくための費用として充てています。

### ■ 空港運営事業に区分される主な料金

航空会社	●着陸料 ●停留料 ●手荷物取扱施設(BHS)使用料 ●搭乗橋(PBB)使用料
航空旅客	●旅客サービス施設使用料(PSFC) ●旅客保安サービス料(PSSC)
施設利用者(石油会社等)	●航空燃料輸送料 ●ハイドラント施設使用料

各種料金の詳細については、  
NAAホームページをご覧ください



## 実績及び見通し

### 〈2024年度実績のポイント〉

国際線発着回数、国際線旅客数が2023年度を大幅に上回ったことから、空港使用料収入は前期比12.8%増の351億円、旅客施設使用料収入は前期比31.9%増の451億円と増収となり、営業収益は前期比18.8%増の1,072億円となりました。

### 〈2019年度との比較〉

営業収益は、コロナ禍からの回復があったものの、航空機発着回数が2019年度を下回っていることから、空港使用料収入、給油施設使用料収入が減収となり、19年度比15億円減収の1,072億円となりました。

### 〈今後の見通し〉

2025年度の営業収益は、国際線旅客便の発着回数、国際線旅客数が2024年度を上回る見込みであり、空港使用料収入、旅客施設使用料収入などが増収となり、24年度比83億円増収の1,156億円となる見通しです。

### ■ 空港運営事業の営業収益と営業利益

(単位:億円)

	2023年度 実績(A)	2024年度 実績(B)	増減 (B)-(A)	% (B)/(A)×100	参考 2019年度比
営業収益(外部顧客への売上高)	903	1,072	169	118.8%	98.6%
空港使用料収入	311	351	39	112.8%	85.8%
旅客施設使用料収入	342	451	109	131.9%	114.2%
給油施設使用料収入	117	125	7	106.8%	81.3%
その他収入	131	144	12	109.3%	112.2%
営業利益(営業利益率)	△259(-)	△91(-)	167	-	-

## ステークホルダーとの共創

### 〈さらなる航空ネットワークの拡充に向けて〉

成田空港では、ピーク時間帯<sup>\*</sup>に多くの航空会社が発着しています。一方で、ピーク以外の時間帯には受け入れ余地があるため、この時間帯への誘致にも取り組んでいます。具体的には、アジアや北米、中東などのインバウンドが好調な地域及び乗継需要を見込める地域を中心に、現地の空港会社、旅行会社などの関係機関とも連携しながら、航空会社に対する営業活動を積極的に行っています。

\*ピーク時間帯(15:00-19:59)

### ■ 成田空港インセンティブプログラム(2024年度~)

新規路線やオフピーク時間帯(朝・夜)に運航計画を設定している便に対し、着陸料に適用料率を乗じた奨励金を支給しています。

●種類:新規路線インセンティブ/オフピークインセンティブ(新規路線/増便)/プロモーションサポート

●制度実施期間:2024年4月1日~2027年3月31日

「パートナーとの共創による航空ネットワークの拡充」の詳細は、P.45をご覧ください ▶



# リテール事業

## 事業の概要

NAAグループは、成田空港をご利用いただくお客様を主要顧客として、空港内の商業スペースを整備・運営しています。免税店(市中免税店を含む)や小売・飲食店、取次店の運営に加え、各種空港関連サービスの提供や広告代理業も展開し、快適で魅力ある空港体験の創出に取り組んでいます。

主な事業の内容	各事業を担うNAAグループ会社
商業スペース運営業	成田国際空港(株)
免税売店・物販売・飲食業・各種サービス・広告代理業	(株)NAAリテイリング、(株)グリーンポート・エージェンシー、 プラスナリタラボ(株) <sup>*1</sup> (株)Japan Duty Free Fa-So-La 三越伊勢丹 <sup>*2</sup>

\*1 持分法適用子会社 \*2 持分法適用関連会社

## 事業の特徴

NAAグループは、成田空港ならではの多彩な店舗とサービスを通じて、お客様に快適で魅力ある空港体験を提供しています。

3つの旅客ターミナルビルにおいて、飲食・物販・免税店を合わせて約290店舗を展開しています(2024年度末現在)。出国審査後のエリアには、世界的に有名なブランドを揃えた免税店が充実しており、トレンドに合わせた人気店や有名店も積極的に誘致しています。

また、両替、宅配、レンタカー、Wi-Fiフィルターレンタルなど、空港をご利用されるお客様にとって必要不可欠なサービスを提供する店舗も、空港全体で約120店舗が出店しています(2024年度末現在)。

2024年度には27店舗の新規オープンを実現するなど、常に新しい価値の創出に取り組んでいます。

さらに、NAAグループでは、空港内に設置された広告媒体の管理を行っています。デジタルサイネージ広告や搭乗橋広告、家具を活用した展示広告など、多様な広告媒体を空港全体で約200カ所に展開・管理しています。広告代理業を通じて、空港内のスペースを有効に活用し、クライアントには魅力的なプロモーション機会を提供するとともに、NAAグループとしても安定した広告収益を確保しています。

### ■商業施設づくりの考え方

#### 〈施設〉

わかりやすく

見やすく

楽しく

安心して

快適に

#### 〈店舗〉

バラエティ

利便性

希少性

鮮度

人気

### ■リテール事業に区分される主な料金

テナント	● 構内営業料収入
航空旅客	● 直営店舗の物販飲食収入

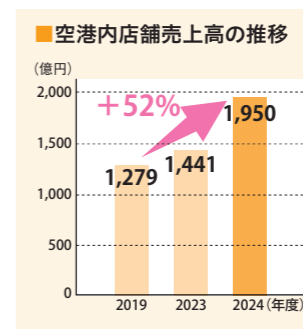


## 実績及び見通し

### 〈2024年度実績のポイント〉

営業収益は、航空旅客数が順調に増加し、円安傾向が続いたことから、物販・飲食収入、構内営業料収入が増収となり、前期比283億円増収の1,235億円となりました。

2024年度における空港内店舗売上高は、旅客数の増加に加え、円安効果などにより外国人旅客の売上が好調で、1,950億円(前年度比135%)と過去最高を記録しました。このうち、NAAグループの(株)NAAリテイリングが運営する免税店・物販店においては、売上の89.4%を外国人旅客が占めています。特に中華系の顧客を中心に売上が伸びたことで、2019年度と比較してその割合は約12ポイント拡大しています。



### 〈2019年度との比較〉

営業収益は、航空旅客数が2019年度を下回っているものの、円安などのプラス要因もあり、19年度比289億円増収の1,235億円となりました。

### 〈今後の見通し〉

2025年度の営業収益は、国際線旅客数が2024年度を上回る見込みであるものの、円安効果で好調だった免税店の売上の減少などにより物販・飲食収入が減収となり、前年並の1,239億円となる見通しです。

今後も、トレンドやニーズの変化に機敏に対応したリーシングを行いながら、「どこの空港でも同じ」という既存概念を覆し、成田空港でしか味わえない価値、特別な体験を提供できるような商業施設づくりを進めてまいります。

### ■リテール事業の営業収益と営業利益

(単位:億円)

	2023年度実績(A)	2024年度実績(B)	増減(B)-(A)	% (B)/(A)×100	参考 2019年度比
営業収益(外部顧客への売上高)	952	1,235	283	129.7%	130.5%
物販・飲食収入	738	948	209	128.4%	127.8%
構内営業料収入	97	128	31	132.4%	119.7%
その他収入	116	158	41	136.0%	163.3%
営業利益(営業利益率)	272(28.4%)	405(32.6%)	132	148.6%	165.6%

## ステークホルダーへの価値提供

### 〈国際空港ならではのバラエティー豊かな店舗展開〉

空港といえば「免税店」のイメージが強いですが、成田空港では出国手続き前エリアの商業施設も充実しています。

多種多様なニーズに応えられるよう、バラエティー豊かな店舗展開を推進しており、2025年度も出国手続き前エリアに新たな店舗を導入しています。

第1旅客ターミナルビルでは、台湾発祥のグローバルティープランド「ゴンチャ」(2025年4月10日オープン)、世界的チョコレートブランドの「GODIVA café」(2025年9月10日オープン)、ニューヨーク発のハンバーガーレストラン「SHAKE SHACK」(2025年9月11日オープン)、第2旅客ターミナルビルでは、世界的に人気を集めているアートイブブランド「POP MART」(2025年6月3日オープン)といった、国内外で顧客の高い支持を得ている店舗を誘致しました。

今後も増加が見込まれているインバウンド旅客はもとより、日本人のお客様も含め、幅広い国籍・年齢層の方に魅力を感じていただけるよう、お客様に喜ばれる商業施設づくりを推進していきます。

「商業施設の更なる充実」の詳細は、P.54をご覧ください ▶



POP MART(第2旅客ターミナルビル)

# 施設貸付事業

## 事業の概要

NAAグループは、成田空港を発着する航空会社などを主要顧客として、事務所や貨物施設の整備・運営を行っています。これらの施設の整備・貸付事業を通じて、航空会社をはじめとする空港関連事業者の円滑な事業運営を支え、空港全体の機能向上を実現しています。

主な事業の内容	事業を担うNAAグループ会社
施設貸付業	成田国際空港(株)

## 事業の特徴

NAAグループは、航空会社を主要顧客として、空港内の事務所やラウンジ、チェックインカウンターなどの施設を整備し、賃貸しています。また、空港をご利用になるお客様向けに駐車場を整備・運営するほか、テナント向けに貨物上屋を整備し、賃貸しています。このように、空港で事業活動を行う多様な事業者が必要とする施設を幅広く整備・提供し、賃料・使用料を申し受けています。

NAAグループは、施設貸付事業を通じて、事業者の円滑なオペレーションを支えるとともに、空港全体の機能と利便性の向上に取り組んでいます。

### ■施設貸付事業に区分される主な料金

航空会社	●事務室賃料 ●ラウンジ賃料 ●カウンター等賃付料
航空旅客	●駐車場使用料
テナント	●事務室賃料 ●貨物上屋賃料

## 実績及び見通し

### 〈2024年度実績のポイント〉

営業収益は、第8貨物ビルの供用(2024年10月)も寄与した建物賃付料収入の増加や、航空旅客数が増加したことに伴う駐車場使用料収入の増加などにより、前期比15億円増収の299億円となりました。

### 〈2019年度との比較〉

営業収益は、航空会社のラウンジの解約などによる建物賃付料収入の減収などにより、19年度比7億円減収の299億円となりました。

### 〈今後の見通し〉

2025年度の営業収益は、第8貨物ビルの供用も寄与して土地建物等賃付料収入が増収となり、24年度比18億円増収の318億円となる見通しです。

### ■施設貸付事業の営業収益と営業利益

(単位:億円)

	2023年度実績(A)	2024年度実績(B)	増減(B)-(A)	% (B) / (A) × 100	参考 2019年度比
営業収益(外部顧客への売上高)	283	299	15	105.5%	97.4%
営業利益(営業利益率)	110(36.9%)	103(32.8%)	△6	93.9%	78.3%

## ステークホルダーとの共創

貨物ターミナル地区に「第8貨物ビル」を新設し、2024年10月から全日本空輸株式会社(ANA)がANA最大規模の貨物上屋として供用を開始しました。入居者であるANAと、設計から供用まで一貫して対話を行いながら実現したプロジェクトです。この協業を通じて、現場の意見や課題を設計・工事に反映することができ、オペレーションの効率化や従業員の職場環境向上につながりました。

また、第8貨物ビルは、再生可能エネルギーの調達や環境に優しいエネルギーソリューションとして以下の特徴を有しています。

- 「ZEB Oriented」\*認証の取得
- 最新設備によるオペレーション効率化
- 太陽光発電システムの導入
- 貨物を運ぶ自動搬送車(AGV)、無人フォークリフト(AGF)、自動倉庫システム(CHS)などを導入



\*ZEB及びZEB Oriented: ZEB(Net Zero Energy Building)は、快適な室内空間を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを旨とした建物。ZEB Orientedは、延べ面積が10,000㎡以上の建物において、基準一次エネルギー消費量から40%以上もしくは30%以上省エネルギーを実現した建物のこと。

# 鉄道事業

## 事業の概要

成田空港周辺地域及び成田空港と首都東京を直結する鉄道事業を行っています。

主な事業の内容	事業を担うNAAグループ会社
鉄道事業	芝山鉄道(株)、成田高速鉄道アクセス(株)

## 事業の特徴

NAAグループは、成田空港と首都圏・空港周辺地域を結ぶ鉄道アクセスの向上を目的として、鉄道事業を展開しています。

成田高速鉄道アクセス株式会社は、第3種鉄道事業者として成田スカイアクセス線の鉄道施設を整備・保有し、鉄道会社から線路使用料を申し受けています。また、芝山鉄道株式会社は、第1種鉄道事業者として、東成田駅と芝山千代田駅を結ぶ鉄道路線の運行を担っています。

このように、空港利用者や地域住民の多様な移動ニーズに応える鉄道インフラを整備・提供することで、円滑な空港アクセスの実現と地域社会の発展に貢献しています。

### ■鉄道事業に区分される主な料金

鉄道会社	●線路使用料(成田スカイアクセス線)
鉄道旅客	●芝山鉄道運賃

## 実績及び見通し

### 〈2024年度実績のポイント〉

線路使用料収入などに変更がないことから、営業収益は29億円、営業利益は6億円と、いずれも前期並みとなりました。

### 〈今後の見通し〉

2025年度の営業収益は、料金改定により線路使用料収入が増収となり、24年度比18億円増収の48億円となる見通しです。

### ■鉄道事業の営業収益と営業利益

(単位:億円)

	2023年度実績(A)	2024年度実績(B)	増減(B)-(A)	% (B) / (A) × 100	参考 2019年度比
営業収益(外部顧客への売上高)	29	29	0	100.2%	100.4%
営業利益(営業利益率)	7(23.3%)	6(22.0%)	△0	93.4%	107.7%





[第5章]

# コーポレート・ガバナンス

地域・社会全体や、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される空港であるために、健全で透明性の高い企業経営を推進するガバナンス体制についてご紹介します。

コーポレート・ガバナンス体制	77
社外取締役メッセージ	79
監査役会議長メッセージ	81
国と一体となった多角的なガバナンス体制	82
公正な取引	83
リスク管理	85
コンプライアンス	87
役員一覧	88

# コーポレート・ガバナンス体制

NAAは、ステークホルダーから信頼を得られる健全経営の実現に向けて、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

NAAは、成田国際空港株式会社法に基づき、全額政府出資の特殊会社として設立され、日本の国際拠点空港としての役割を果たすとともに、会社の持続的な成長及び企業価値の最大化を図り、世界トップレベルの空港を目指しています。

このため、NAAでは、「適切な監査及び監督による適法性の確保」と「事業執行における迅速性と効率性の追求」とのバランスを取り、ステークホルダーから信頼を得られるガバナンスの充実に努めることを経営の重点施策に掲げています。

法令及び社会のルールを守り、公正・透明な企業活動を行い、また、経営資源を効率的に活用し、健全経営を実践するとともに、現事業を軸としながら新たな事業にも積極的に取り組み、持続的に成長していく企業となることを目指します。

## コーポレート・ガバナンス体制

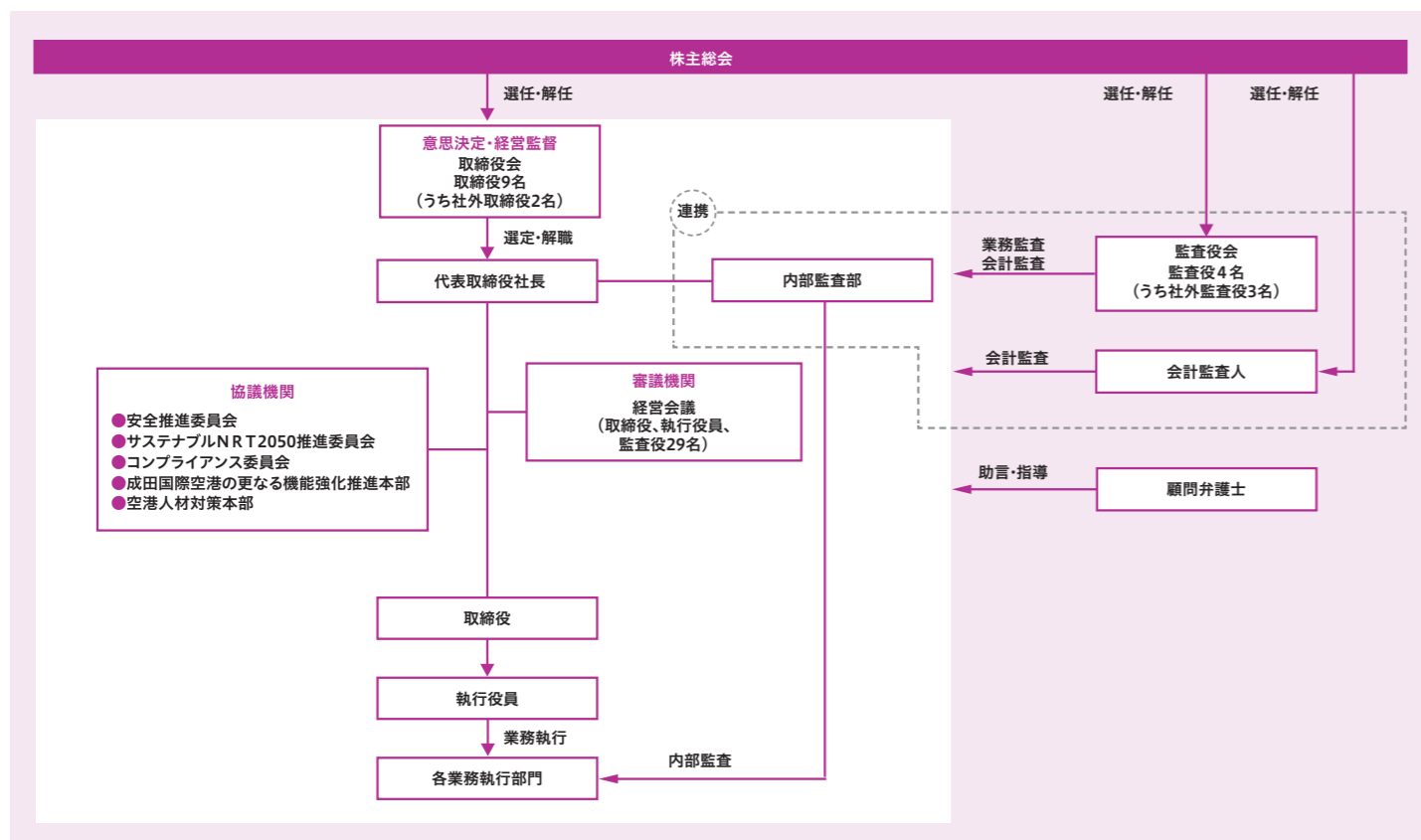
NAAは、取締役会が経営における重要事項の意思決定と業務執行状況の監督を行い、監査役及び監査役会が取締役などの職務執行の監査を実施する監査役会設置会社の機関設計を採用しています。また、経営上の意思決定及び監督と、業務執行とを分離し、的確で迅速かつ効率的な業務執行を実現するため、執行役員が取締役会の意思決定に基づき業務執行を担う執行役員制度を採用しています。今後も取締役会の実効性向上や内部統制の強化などにより、コーポレート・ガバナンスの充実に努めます。

## コーポレート・ガバナンスの概要

(2025年6月20日現在)

機関設計の形態	監査役会設置会社
執行役員制度の採用	有
取締役会の議長	代表取締役社長
取締役 人数	9名(うち社外取締役2名)
任期	2年
取締役会開催状況(2024年度実績)	開催回数 18回
監査役 人数	4名(うち社外監査役3名)
任期	4年
監査役会開催状況(2024年度実績)	開催回数 17回

■コーポレート・ガバナンス体制図(2025年6月20日現在)



## 取締役会・経営会議

取締役会は、代表取締役社長が議長を務め、原則として月1回開催しています。取締役会は社内取締役7名と、豊富な経験と高い見識を備えた社外取締役2名の計9名で構成され、全取締役が全社的な視点を持ち、法令及び定款に定める事項のほか、会社経営・グループ経営に関する重要事項や取締役会規則に定められた事項について審議し、決定を行うとともに、業務執行の監督を行っています。

2024年度は取締役会を18回開催し、中期経営計画や年度事業計画などについて審議を行い、決定しました。

また、経営の監督と業務執行を分離し、取締役会から執行部門への適切な権限委譲を行うことで業務執行の迅速化を図るため、取締役9名、監査役4名及び執行役員16名で構成される経営会議を設置しています。

経営会議において、取締役会に付議する事項や経営に関する事項について、原則として毎週審議を行うことで、迅速な意思決定を図り、効率的な会社運営を実現しています。

この他、すべての取締役、監査役及び執行役員が委員又は出席者となる「安全推進委員会」、「サステナブルNRT2050推進委員会」、「コンプライアンス委員会」、「成田国際空港の更なる機能強化推進本部」及び「空港人材対策本部」を設置し、それぞれの分野に応じた案件について、検討・協議を行っています。

### 〈2024年度取締役会の主な審議事項〉

- 中期経営計画
- 年度事業計画
- 社債の発行
- 重要な組織の変更

### ■各種分野に応じて案件を検討・協議する委員会等

組織の名称	役割	構成
安全推進委員会	成田国際空港における安全の確保及び推進を全社的に図るため	委員長:社長 委員:取締役及び執行役員 出席者:監査役
サステナブルNRT2050推進委員会	成田国際空港における脱炭素化をはじめとした持続可能な空港の実現に向けた取り組みを推進するため	委員長:社長 委員:取締役及び執行役員 出席者:監査役
コンプライアンス委員会	企業活動を行うに際し、健全な企業活動を維持することにより、社会から高い信頼を得るため	委員長:社長 委員:取締役及び執行役員 出席者:監査役
成田国際空港の更なる機能強化推進本部	成田空港の更なる機能強化策の具体化に向けて、全社を挙げて迅速に取り組むため	本部長:社長 副本部長:副社長 本部長:取締役及び執行役員 出席者:監査役
空港人材対策本部	成田国際空港における人材対策に向けて、全社を挙げて迅速に取り組むため	本部長:社長 副本部長:副社長 本部長:取締役及び執行役員 出席者:監査役

## 監査役会

常勤監査役3名を含む4名の監査役(うち3名が社外監査役)により監査役会を構成しています。監査役会においては、主に監査方針や監査計画の策定、NAAグループ監査会議開催の決議、重要な決裁書類の閲覧、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性に関する審議や監査結果の報告などを行っています。また、監査役及び監査役会を補助する社内の専任組織として、4名の専任スタッフを配置した監査役室を設置しています。

監査役は、取締役会等に出席し、議事運営、決議内容等を監査し、会社が対処すべき課題、会社を取り巻くリスクなどの重要課題も踏まえ、中立的かつ客観的な立場から意見を述べるなど、意思決定の妥当性・公正性を確保するための助言・提言等を行うほか、その他の重要な会議への出席や重要書類の閲覧、取締役等との面談、NAAを含むグループ各社からの説明聴取などにより、取締役の職務執行、内部統制システムの構築・運用状況、会計監査人の監査の状況などについて監査を行っています。また、代表取締役等との定期的な会合を開催し、監査報告や監査所見に関する意見交換を行っています。

## 内部統制

2006年5月の臨時取締役会において、会社法第362条第4項第6号に定められる「業務の適正を確保するための体制」を決議し、以降、社会環境や事業構造の変化に応じて継続的に見直しを行っています。内部統制システムによって、グループ全体で適正な業務執行のための企業体制の維持・向上に努めています。

詳細は有価証券報告書(2025年3月期) P.40-42をご覧ください ▶

## 成田空港の未来に向けた変革と ガバナンスの進化

社外取締役 甲斐 順子

### 二つの視点から、空港経営の持続可能性を支える

社外取締役としての私の役割は、法的観点と利用者の視点という二つの側面から、経営の意思決定を支えることにあります。時には法的な観点から議論の枠組みを整理し、また時には空港に期待される役割や利用者の思いを考慮し「積極的に対応すべきではないか」と提案する。このように、社内にはない「外からの視点」を持ち込むことで、安全・安心を最優先に、あらゆるステークホルダーの利益が調和する意思決定プロセスを促すよう努めています。

現在進行中の「第2の開港プロジェクト」は、空港会社単体の取り組みにとどまらず、グループ会社や地域社会、投資家、空港関連事業者など、幅広いステークホルダーとの連携がこれまで以上に求められます。投資家が重視するリターン、地域が求める雇用や環境との共生、航空会社の事業性など、異なる価値観のバランスを取りながら、持続可能な成長を実現することが重要です。その実現のために、透明性の高い説明責任と、客観的かつ建設的な議論の積み重ねが欠かせません。



### 全体最適を実現する組織文化へ

NAAのリスクマネジメントは非常に細やかに管理されており、安心して任せられる体制が整っています。その一方で、部門ごとの役割分担が明確であるがゆえに、情報共有や横断的な連携が十分でない場面も見受けられます。今後、複雑で多様なプロジェクトが増える中で、部門最適から全体最適への意識改革を更に進めることが期待されます。

部門を越えた連携は必要不可欠です。分担の明確さは効率性の面で強みとなりますが、縦割りのままでは、課題が後から顕在化するリスクもあります。組織横断的な連携を促すとともに、コミュニケーションを活性化することで、課題の早期共有と迅速な意思決定が進む体制づくりを後押ししていきたいと思っております。

また、空港事業は公共性が高く、外的要因による影響を受けやすい特性があるため、財務基盤の強化や収益構造の安定化は引き続き重要な課題です。空港利用料金の見直しや投資判断などについて、社外のステークホルダーに丁寧に説明し、理解と信頼を得ることが、持続可能な経営の基盤を支えると考えています。

### 次世代に誇れる空港としての価値創造

成田空港が社会に提供する最大の価値は、人とモノの移動を支え、世界と日本、そして地域とをつなぐことにあります。多彩で魅力的な路線ネットワークの維持・拡大は、空港としての価値創造の根幹です。

「第2の開港プロジェクト」では、滑走路の増設・新設、新ターミナル建設やアクセス改善などに向けた検討が進行しています。これは近年に類をみない規模のプロジェクトであり、環境への配慮や最先端技術の導入も含めて、次世代に誇れるレガシーとなるでしょう。単なる設備投資にとどまらない、地域社会や環境との共生を前提とした、未来志向の価値創造です。

成田空港が、空港で働く方、利用する方、そして周辺地域で暮らす方々にとって、日々の生活をより豊かにする、誇りある存在であり続けることを願っています。社外取締役として、その実現を見据え、持続可能な成長基盤の強化に尽力してまいります。

## 「多様な視点」で 成田空港を世界へ導く

社外取締役 淡路 睦

### 攻めのガバナンスで、成長と信頼を両立する

私は地域金融機関で長年にわたり、地方創生やコンサルティングに携わってきました。民間企業出身として初めて社外取締役を拝命した立場から、企業経営の現場で培った実務的な視点をNAAに活かすことが、私の使命であると考えています。空港は公共性の高い社会インフラであり、事業自体に安全で安定的な運営が求められます。その一方で、持続的な成長に向けては、利用者から信頼され選ばれ続けることによって企業価値を高めていくという視点も欠かせません。

取締役会では、インフラ運営の安定性と成長性の両立に向けて、率直な意見を申し上げています。特に「どこに、どのように投資し、その成果をいかに企業価値につなげるか」という問いを積極的に提起し、挑戦と持続のバランスを取る戦略的なガバナンスを意識しています。

NAAの職員が、日本の玄関口を支える強い使命感のもとに日々尽力している姿に触れ、その確かな基盤に対して、戦略的な投資判断と前向きなリスクテイクを促す新しい風を吹き込むことが、私の役割であると考えています。

### 空間の可能性を活かし、顧客体験を革新する

成田空港が世界のトップ空港を目指すには、戦略的かつ柔軟な変革が求められます。

私は、大手企業・スタートアップを問わずさまざまな民間企業とのコミュニケーションを強化し、自ら対話を重ねながら新たな技術やサービスを積極的に取り入れていくことを提言しています。「待ちの姿勢」から一歩踏み出し、革新を自ら取りに行く「攻めの姿勢」こそが、持続的成長の原動力になると考えます。

また、成田空港には、今なお活用の余地を多く残した広大なスペースがあります。この空間を戦略的に活かし、機能性と体験価値を高める空港づくりを進めることで、これまでにない顧客体験を創出できるでしょう。動線設計の最適化や文化・エンターテインメント要素の導入を通じて、「今までの成田空港とは違う」と体感いただける場を形成することが重要です。こうした開発やサービスの進化は、他空港との差別化を図りながらグローバルな競争を勝ち抜くために重要な視点の一つです。私は金融機関での経験に加え、一利用者としての視点も持ちながら、その実現を後押ししてまいります。

### 多様性がもたらす組織の進化と企業価値の向上

組織の成長とガバナンスの向上には、多様性の推進が欠かせません。NAAではすでにその基盤づくりが始まっていますが、今後は一段の深化が求められます。

多様性とは単に属性の数を増やすことではなく、異なる考え方や経験を尊重し合う文化を醸成することにあります。中途採用者、異業種出身者、国際経験を持つ人材など、さまざまな背景やスキルを持つメンバーが互いに刺激し合い、自然体で力を発揮できる組織こそ、真に強い企業であり、グローバル競争を勝ち抜くことができます。

多様な意見が自由に交わされ、それらを統合することでより良い意思決定が生まれる。そうした健全な議論の文化が根づくことで、ガバナンスの質も向上していきます。若い世代の声を積極的に取り入れようとする今のNAAは、まさに変革の転換点にあり、この意識の進化こそが企業価値向上の礎になると感じています。

成田空港が「第2の開港」を迎え、大きく成長していくこの重要なタイミングで、社外取締役として皆さんとともに歩めることをとても光栄に思います。



## 持続的な企業価値の向上により、 新たな成田国際空港の実現へ

常勤監査役(監査役会議長) 渋谷 容

### “チームナリタ”の一員として

私はこれまで、空港の整備、航空ネットワークの充実などの観点から、空港や航空分野の発展に携わってまいりました。着任後初めて、搭乗者としてフライトを利用すると、改めて成田空港の広大さとわが国の中での国際・国内航空拠点としての重要さが体感され、身の引き締まる思いです。

空港は、多様な関係者によって成り立っている社会インフラであり、一人ひとりの知見や努力が、24時間365日、高い安全性・利便性・快適性を支えています。

私たち監査役は、激しい国際航空ネットワーク競争の中で、世界と日本、国内各地域を結ぶ空の玄関口である成田空港の役割を認識し、中立的かつ客観的な視点で、NAAグループの健全な発展に寄与してまいります。

### グループ経営全体を俯瞰しつつ、 現場を重視した監査活動を実施

成田空港の安全・安心・安定した運営を支えるため、経営上のリスクを予防し、健全な経営を確保する企業統治活動の一環として、NAAでは監査役会を設置し、常勤監査役3名を含む4名の監査役(うち3名が社外監査役)で構成しています。



監査役会は、会社法・金融商品取引法・成田国際空港株式会社法を踏まえて、法定の独立の機関として、良質な企業統治体制を確立するべく監査活動を行います。

具体的には、監査役それぞれが有する知見を活かしつつ、グループ経営全体を俯瞰したリスク予防と現場を重視した監査を意識して、取締役会やその他重要な会議に出席し、必要に応じて助言・提言などを行うほか、取締役等との面談、各部室や連結子会社等との意見交換、連結子会社監査役、内部監査部や会計監査人との監査間連携を行い、また、代表取締役等と定期的に意見交換してまいります。

### “第2の開港”の実現に向けて

現在、成田空港は「第2の開港プロジェクト」に向けた取り組みを進めるという大きな節目を迎えています。国際航空ネットワーク競争が激化する中で、世界最高水準の安全・安心・安定した空港運営を維持しつつ、幅広い関係者の皆様と力を合わせ、更なる機能強化や各種施設整備等を進めていくことが求められています。

空港の安全性・利便性・快適性は、いかに自動化が進んでも、最終的には人の力によって支えられています。成田空港の機能やサービスを拡充していくには、空港関連業務に携わる多様な人材の確保・育成、そして働きやすい職場環境の整備が、これまで以上に重要となります。

監査役会は、これらの大きな変化や新しい取り組みを伴う企業活動をしかるべく進めていけるよう、中立的・客観的な監査活動を通じて、持続的な企業価値の向上や、第2の開港が目指す新たな成田空港の実現に貢献してまいります。

## 国と一体となった多角的なガバナンス体制

NAAは、成田国際空港株式会社に基づき、2004年4月に全額政府出資の特殊会社として設立されました。事業運営に際しては、監督官庁のもと、民間企業としての経営自主性を実現し、国と一体となった多角的なガバナンス体制が構築されています。これにより国際拠点空港という重要な公共インフラの管理者として、インフラの安定運営と、持続的な企業成長の両立に取り組んでいます。

### 成田国際空港株式会社法[平成15年法律第124号]

成田国際空港株式会社法では、以下のような認可・支援事項などが定められています。

規制・認可・支援事項	
国土交通大臣の定める基本計画への適合	成田国際空港及び航空法に規定する航空保安施設の設置及び管理は、国土交通大臣の定める基本計画に適合しなければならない
新株・新株予約権の発行、社債募集、資金借入の認可	社債(短期社債を除く)の募集、又は弁済期限が1年を超える資金を借り入れる場合
代表取締役等の選定等の認可	代表取締役の選定、解職及び監査役の選任、解任をする場合
事業計画の認可	毎事業年度の前に当該事業年度の事業計画の提出、変更をする場合
重要な財産の譲渡等の認可	国土交通省令で定める重要な財産を譲渡し、又は担保に供する場合
定款の変更等の認可	定款変更、剰余金の配当・処分、合併、分割及び解散をする場合
財務諸表の提出	B/S、P/L、事業報告書を事業年度終了後、3カ月以内に国土交通大臣に提出
国土交通大臣の監督・命令権限等	国土交通大臣は会社を監督し、会社に命令し、報告を指示し、検査をさせることができる
一般担保	会社の社債権者は、会社の財産について他の債権者に先立って自己の債権の弁済を受ける権利を有する
資金貸付け	政府は公共性維持、大規模災害等に伴い、会社に財政支援を行うことができる
債務保証	政府は会社が発行する社債に係る債務について、保証契約をすることができる

### 会計検査

会計検査院法では、会計検査院が必ず検査しなければならないものとして、「国が資本金の2分の1以上を出資している法人の会計」と定めており、NAAは、政府全額出資により設立された特殊会社であるため、検査対象となっています。

NAAは会計検査院が定める計算証明規則に基づき、NAAにおける会計経理の実績を計数的に表示した計算書及びその裏付けとなる証拠書類を提出するとともに、会計実地検査を受検し、会計検査院からの求めに応じて、帳簿、書類その他の資料若しくは報告の提出又は出頭するなどしています。

会計検査の受検を通じて、NAAは公正性・透明性の高いガバナンスの実現を図ることにより、公共インフラとしての使命と社会的責任を果たしてまいります。

※会計検査院は、国の収入支出の決算、政府関係機関・独立行政法人などの会計、国が補助金などの財政援助を与えているものの会計などの検査を行う憲法上の独立した機関。

# 公正な取引

NAAは、社会インフラを担う企業として、すべての調達・契約業務において「公正な取引」を徹底しています。公正性・競争性・透明性を確保することは、社会的責任の遂行とステークホルダーからの信頼獲得の基盤です。NAAは、法令遵守はもちろん、調達・契約業務における独自の規程やガバナンス体制を整備することで、健全な事業運営と持続可能な発展を目指しています。

## 調達・契約業務の体制と基本ルール

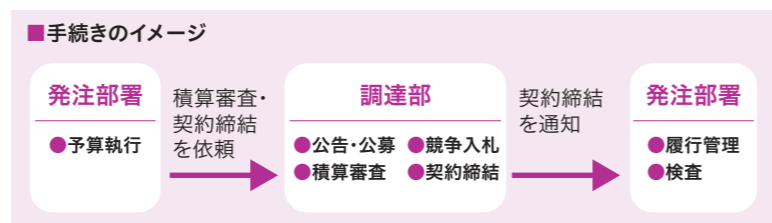
### 〈調達部の設置と役割〉

調達・契約業務の公正性と透明性を確保するため、専門組織として2006年4月に「調達部」を設置しています。主な役割は、契約の基本方針策定、契約手続き・管理業務、契約相手方の審査・登録、政府調達に関する業務、積算審査、契約実績の情報公開など多岐にわたります。

調達部の存在により、専門性と客観性をもって調達・契約業務を推進し、公正な取引の実現を支えています。

### 〈調達・契約業務における調達部の位置づけ〉

契約手続きを発注部署から分離して調達部が担うことで、公正な取引の実現や不正の防止を図っています。



### 〈関係する規程類〉

調達に関する基本事項として「調達規程」を制定しています。原則として競争契約を採用しており、特定の要件を満たす場合に限り随意契約を認めることとしています。また、契約締結の権限を「権限規程」において明確に規定しています。契約の種別と金額に応じて権限を明確化し、適正な意思決定を担保しています。

### 〈特殊会社としての適用法令〉

NAAの調達・契約業務には、次の法令・協定が適用されています。

この中には、NAAが「成田国際空港株式会社」により設立された特殊会社であることから適用を受けているものもあります。具体的には、「入契法」や「品確法」、「WTO協定」などが挙げられます。

これらの法令は、公共性・社会的責任の高い特殊法人に対して、入札・契約の透明性や公正性、品質確保、不正行為の排除など、より厳格な基準を求めるものです。NAAはこれらの法令・協定を遵守することで、社会からの信頼に応える堅牢なガバナンス体制を実現しています。

#### 〔国土交通省〕

- 公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律（入契法）
- 公共工事の品質確保の促進に関する法律（品確法）

#### 〔外務省〕

- 政府調達に関する協定（WTO協定）

#### 〔公正取引委員会〕

- 入札談合等関与行為の排除及び防止に関する法律（官製談合防止法）

## 不正防止・再発防止の取り組み

### 〈過去の不正事案と教訓〉

過去には、工事発注や契約手続きに関して不適切な行為が発生したことがあり、NAAはこれを重く受け止めています。これらを教訓として、再発防止策の強化に取り組み、公正性と透明性の確保を図っています。

#### 具体的な防止策

##### ● 競争契約監視委員会の開催

半期に一度、外部有識者を委員とする委員会を開催し、入札・契約の適正化を推進しています。

詳細はこちらをご覧ください ▶



##### ● システム導入によるヒューマンエラー防止

電子購買サービスの導入などを行い、手続きの公正性・透明性を高めています。あわせて効率化も進めています。

##### ● 社員教育・啓発活動

公正取引に関する外部講師による研修や、契約手続きに関するeラーニングなどを実施し、社員一人ひとりの不正防止意識を高めています。

## 注力している取り組み

NAAは今後も、最新の法令や社会的要請に即しながら、制度の継続的な改善と公正な取引文化の醸成に努めてまいります。広くステークホルダーの信頼に応えるべく、公正な取引を通じてコーポレート・ガバナンスの強化と社会的責任の遂行に取り組みます。

### 2025年度における主な取り組み

- **発注者綱紀保持規程の制定（2025年10月施行）** 入札不正の誘発を防ぐために、社員等が遵守すべき事項を明文化し、不正防止意識を徹底
- **不調・不落リスクへの対応** 不調不落案件の増加傾向を踏まえ、不調などの発生時の対応に関するルールを整備し、迅速な契約締結を実現

## 情報公開

NAAの会社ホームページにおいて「調達情報」ページを設け、公募や一般競争案件の情報、今後の発注の見通しや契約に関する規程などを紹介しています。

#### 主な掲載情報

- 調達に関するNAAの取り組み
- 案件・入札情報
- 今後の発注の見通し・工事等の契約実績の公表
- 契約参加資格者登録
- 入札および契約の適正化に関する情報

詳細はこちらをご覧ください ▶



# リスク管理

## リスク管理

NAAグループは、年度計画を策定する際に、社内外の環境変化に起因するリスクを抽出・特定し、評価を実施し、その対策を計画に織り込み、抽出・特定された全リスクを対象に、毎期リスクマネジメント調査を実施しております。

調査により洗い出されたリスクは、「影響度」(安全性・社会的影響度・財務の観点)及び「発生頻度/蓋然性」の二つの評価軸を用いてリスク量を評価し、取締役会にて特に重点的に対策をとるべき「重要リスク」を選定し、対策を定め、対処しております。具体的には、各部室長が「リスク対応責任部室長」としてリスクの一次評価を実施、各部門長が所管部室の一次評価を元に部門単位でのリスクシナリオの二次評価を実施、NAAグループの「事故・災害等リスク」については空港運用部門長が、その他リスクについては経営企画部門長が三次評価を実施しております。経営層は、三次評価まで完了したリスクシナリオを元に経営会議にて重要リスクを特定し、当年度取り組み中の重要リスク対策の実施状況を踏まえ、取締役会にてNAAグループ経営計画に織り込むべき重要リスク対策を決定しています。

また、以下のリスクに加え、NAAグループは成田国際空港株式会社や航空法をはじめとした各種さまざまな法的規制を受けていることから、それらの遵守に努めております。

## 投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項

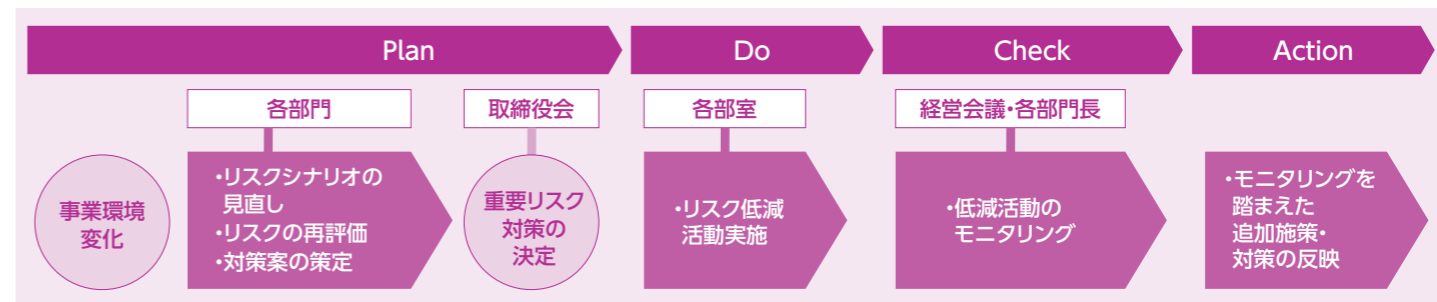
### ■事故・災害等リスク

リスク	リスクの説明	主要な対応策
①自然災害	大規模な自然災害が発生した場合、安全性・社会的影響度の観点から、経営に大きな影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●空港関連事業者が連携して対応を行うための「成田国際空港BCP」策定及びブラッシュアップ</li> <li>●シミュレーションに基づいた訓練、対策の実施 など</li> </ul>
②感染症	世界的に大規模な感染症が蔓延した場合、安全性、社会的影響度、財務のすべての観点から、経営に大きな影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●関係省庁や空港関係事業者などとの積極的な連携による、政府、国際機関のガイドラインに沿った感染防止策の徹底</li> </ul>
③航空機事故・テロ	安全性・社会的影響度に加え、当該リスクがNAAグループの施設又は運用の管理不備などに起因する場合、財務の観点からも大きな影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全に直結する部門の24時間体制運用</li> <li>●各種訓練の実施及び関係機関との協定や活動見直しによる航空機災害対応力の強化</li> <li>●先進的機器導入による航空保安体制の強化 など</li> </ul>
④サイバーリスク	成田空港の運用を担うシステムの停止などにより空港機能が停止した場合、社会的影響度の観点から、経営に大きな影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●システムのウイルス感染対策・不正侵入対策の適切な実施</li> <li>●空港運用上の重要システムに対するサイバー攻撃のシナリオを想定した訓練の実施</li> </ul>
⑤施設不具合リスク	老朽化の進行や管理・点検不備により、人的被害が発生または空港機能が停止した場合、安全性及び社会的影響度の観点から、経営に大きな影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各種施設の定期/保守点検、設備更新工事などの実施</li> <li>●各種マニュアルの継続的な見直し</li> <li>●異常時を想定した各種訓練の実施及び復旧に係る協力会社との連携強化</li> </ul>

### ■戦略・財務・業務リスク

リスク	リスクの説明	主要な対応策
①経営環境の変化	国際紛争、国際経済情勢の不安定化、主要な航空会社の経営悪化・戦略変更・供給力の低下につながる事象などが生じた場合、航空需要の変動により財務の観点から、経営に大きな影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●内外の市場ニーズを迅速・的確に把握し対応するためのマーケティング機能の充実・強化</li> <li>●バランスの取れた豊富な国際線ネットワークや、収益基盤の安定化にもつながる国内線、貨物路線の維持・拡大</li> <li>●収益多角化に向けた海外・グループ事業の開拓</li> </ul>
②成田空港の更なる機能強化	用地取得、代替地整備、施工に際しての対外協議の難航などにより、更なる機能強化の進捗に停滞が生じた場合、社会的影響度、財務の観点から、経営に大きな影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●四者協議会の確認書に基づく合意事項の着実な実施など共生・共栄策の積極的な推進</li> <li>●国と連携した当社の体制強化及び地元自治体との連携体制構築</li> <li>●関係機関との連携による現地調査・設計・準備工事・本格工事の着実な実施 など</li> </ul>
③人材確保	更なる機能強化による発着容量拡大を進める中、必要な人員体制を適切な時期に確保できない場合、社会的影響度、財務の観点から経営に大きな影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●就労/住居環境の改善などによる職場としての魅力発信</li> <li>●空港内雇用相談窓口「ナリタJOBポート」を活用した空港での就労相談・職業紹介</li> <li>●特定技能等の活用を含めた外国人材の確保</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>●合同企業説明会や空港見学会の開催による空港内事業者の新規採用活動支援</li> <li>●DX活用による省人化・省力化 など</li> </ul>
④資金調達コスト	金利変動や格付けの変更により調達金利が変動する場合又は事故・災害等により急遽多額の資金需要が発生する場合は資金調達コストが上昇し、財務の観点から経営に大きな影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国からの財政融資資金及び無利子借入金の借入による更なる機能強化に係る財源の安定確保</li> <li>●コストコントロール・設備投資適正化などによる資金調達の抑制</li> <li>●格付け会社への適時適切な情報開示</li> </ul>
⑤訴訟	第三者から訴訟の提訴を受けることにより不利な結果が生じた場合、社会的影響度及び財務の観点から、経営に影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●弁護士や監督官庁等への相談などの確な対応</li> </ul>
⑥気候変動	環境負荷低減に向けた脱炭素化をはじめとした取り組みを進める中、今後の航空業界に対する規制の動向により、財務の観点から、経営に大きな影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「サステナブルNRT2050」の目標達成に向けた各種施策の推進</li> <li>●国や外部機関と十分に連携し、技術や施策の動向などを把握</li> <li>●政府目標を踏まえた「サステナブルNRT2050」のレベルアップ</li> </ul>

## NAAグループのリスクマネジメントプロセス



# コンプライアンス

NAAは、法令遵守と高い倫理観、公正かつ透明な企業行動を常に意識しながら業務を遂行しているところ、社員が常日頃から基準とすべき事項を「コンプライアンスマニュアル」として定め、全社員に周知、浸透させることによって、コンプライアンスの徹底に努めています。

## コンプライアンスの推進体制と具体的な取り組み

### 〈コンプライアンス推進の体制〉

#### ①コンプライアンス委員会

コンプライアンスの取り組みをさらなる改善につなげていくために、代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会を開催しています。

#### ②NAAグループコンプライアンス推進連絡会

NAAグループ体となったコンプライアンス向上のための活動を推進するために、NAA代表取締役社長を会長とするNAAグループコンプライアンス推進連絡会を開催しています。

#### ③コンプライアンスリーダー

各組織におけるコンプライアンス啓発の指導的役割や部室内の相談窓口としての役割を担うことを目的に、NAAの各部室においてコンプライアンスリーダー及びサブリーダーを設置しています。

### 〈啓発〉

#### ①コンプライアンス研修

コンプライアンスに関する知識を習得し、日々の業務に活かすことを目的として、NAA及びNAAグループを対象としたハラスメント防止などに関するコンプライアンス研修を適宜実施しています。

#### ②コンプライアンス通信

コンプライアンス意識の浸透・向上を目的として、NAAグループ役員社員等を対象としたコンプライアンスに関するコンテンツを定期的に配信しています。

#### ③コンプライアンス確認テスト

コンプライアンス意識の自己確認及びさらなる向上を目的として、NAAグループ役員社員等を対象としたコンプライアンス確認テストを実施しています。

### 〈相談・通報窓口の設置〉

#### ①通報窓口

不正行為の早期発見と是正を図り、透明で風通しの良い社内環境を整備することを目的として、NAAグループ役員社員等や取引先が利用できる通報窓口を社内及び社外に設置しています。

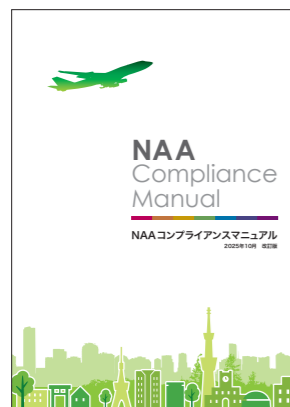
#### ②ハラスメント相談窓口

ハラスメントに係る相談対応を目的として、NAA社員等が利用できる相談窓口を社内及び社外に設置しています。

#### ③談合等の不正行為に関する情報受付窓口

工事発注事務の適正化を目的としてNAAグループ役員社員等や取引先が利用できる「談合等の不正行為に関する情報窓口」を設置しています。

詳細は、P.83-84「公正な取引」をご覧ください ▶



NAAコンプライアンスマニュアル



# 役員一覧

## 取締役

## 監査役

代表取締役 社長  
**藤井 直樹**



1983年 4月 運輸省(現 国土交通省)入省  
2017年 7月 国土交通省鉄道局長  
2018年 7月 同省大臣官房長  
2019年 7月 同省国土交通審議官  
2022年 6月 同省国土交通事務次官  
2024年 7月 損害保険ジャパン(株)顧問  
2025年 6月 当社代表取締役社長(現任)

代表取締役 副社長  
**玉木 康彦**



1984年 4月 新東京国際空港公団入社  
2016年 6月 当社執行役員  
2018年 6月 当社取締役  
2019年 6月 当社常務取締役  
2023年 6月 当社専務取締役  
2025年 6月 当社代表取締役副社長(現任)

専務取締役  
**田邊 誠**



1985年 4月 新東京国際空港公団入社  
2016年 6月 当社執行役員  
2018年 6月 当社上席執行役員  
2019年 6月 当社取締役  
2023年 6月 当社常務取締役  
2025年 6月 当社専務取締役(現任)

常務取締役  
**関 恒明**



1986年 4月 新東京国際空港公団入社  
2017年 6月 当社執行役員  
2019年 6月 当社取締役  
2025年 6月 当社常務取締役(現任)

取締役  
**川瀬 仁夫**



1986年 4月 新東京国際空港公団入社  
2017年 6月 当社執行役員  
2019年 6月 当社上席執行役員  
2023年 6月 当社取締役(現任)

取締役  
**神崎 俊明**



1987年 4月 新東京国際空港公団入社  
2018年 6月 当社執行役員  
2023年 6月 当社上席執行役員  
2025年 6月 当社取締役(現任)

取締役  
**江邨 孝夫**



1988年 4月 新東京国際空港公団入社  
2019年 6月 当社執行役員  
2023年 6月 当社上席執行役員  
2025年 6月 当社取締役(現任)

取締役(社外)  
**甲斐 順子**



1992年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
2002年12月 浜二・高橋・甲斐法律事務所パートナー(現任)  
2014年 6月 厚生労働省年金特別会計公共調達委員会委員(現任)  
2015年10月 国土交通省中央建設工事競争審査会特別委員(現任)  
2017年 6月 出光興産株式会社補欠監査役(現任)  
2019年 6月 当社取締役(現任)  
2022年 3月 THK株式会社社外取締役(現任)  
2025年 6月 三井倉庫ホールディングス株式会社社外取締役(現任)

取締役(社外)  
**淡路 睦**



1989年 4月 株式会社千葉銀行入行  
2019年 6月 同行執行役員地方創生部長  
2020年 6月 同行執行役員法人営業部長  
2021年 4月 同行常務執行役員  
2021年 6月 同行取締役常務執行役員  
2023年 4月 同行取締役専務執行役員  
2024年 4月 同行取締役専務執行役員(代表取締役・現任)  
2025年 6月 当社取締役(現任)

常勤監査役(社外)  
**渋谷 容**



1995年 4月 運輸省(現 国土交通省)入省  
2020年 6月 運輸安全委員会事務局参事官付事故防止分析官  
2021年 4月 国土交通省航空局航空ネットワーク部  
航空ネットワーク企画課空港経営改革推進室長  
2021年 7月 同省航空局交通管制部交通管制企画課長  
2023年 7月 同省政策統括官付政策評価官  
2024年 7月 運輸安全委員会事務局総務課長  
2025年 6月 当社常勤監査役(現任)

常勤監査役  
**鎌形 悦弘**



1988年 4月 千葉県入庁  
2020年 4月 同県総合企画部長  
2022年 4月 同県総務部長  
2024年 4月 当社常勤顧問  
2024年 6月 当社常勤監査役(現任)

常勤監査役(社外)  
**大田 徹哉**



1989年 4月 安田火災海上保険株式会社入社  
2015年 4月 損害保険ジャパン・日本興亜株式会社本店業務部長  
2016年 4月 同社大坂企業営業第一部長  
2019年 4月 同社企業営業第一部長  
2020年 4月 損害保険ジャパン株式会社執行役員企業営業第一部長  
2022年 4月 同社 常務執行役員  
2024年 4月 SOMPOリスクマネジメント株式会社副社長  
2025年 6月 当社常勤監査役(現任)

監査役(社外)  
**酒井 博**



1985年 4月 日本電信電話株式会社入社  
2004年 7月 NTTコミュニケーションズ株式会社経営企画部事業計画担当部長  
2006年 7月 株式会社NTTTPCコミュニケーションズ経営企画部長  
2013年 7月 NTTファイナンス株式会社ビルディング事業本部企画総務部長  
2015年 7月 ココファニチャー株式会社公共営業本部通信営業部担当部長  
2021年 6月 株式会社NTTTPCコミュニケーションズ監査役  
2024年 6月 NTTアーバン・パブリックサポート株式会社監査役(現任)  
2024年 6月 当社監査役(現任)



[第6章]

# コーポレートデータ

2024年度 実績ハイライト	91
主要非財務データ	92
主要財務データ	93
ESG関連データ	95
会社情報	97
ステークホルダー対話実績	98

## 2024年度 実績ハイライト

### 〈2024年度連結決算〉

(単位:億円)

	2023年度	2024年度	増減	
	実績	実績	金額	%
営業収益	2,169	2,637	468	121.6
営業費用	2,039	2,214	175	108.6
営業利益	129	422	293	326.1
経常利益	106	404	297	378.5
親会社株主に帰属する当期純利益	100	351	250	349.3

※決算数字は、単位未満を切り捨てて表示しています。

### 〈2024年度航空取扱量実績〉

	2023年度	2024年度	増減	
	実績	実績	数量	%
航空機発着回数(万回)	21.9	24.5	2.5	111.7
国際線	16.8	19.5	2.7	116.0
国内線	5.1	4.9	△0.1	97.5
航空旅客数(万人)	3,525	4,077	551	115.6
国際線	2,744	3,337	592	121.6
国内線	781	739	△41	94.7
国際航空貨物量(万トン)	184	196	12	106.7

※航空取扱量は、単位未満を切り捨てて表示しています。

## 主要非財務データ

決算期	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>空港運用データ</b>						
航空機発着回数	万回	10.6	13.7	17.7	21.9	24.5
航空旅客数	万人	324	647	2,051	3,525	4,077
国際航空貨物量	万t	208	260	219	184	196
<b>環境関連データ<sup>*1,2</sup></b>						
排出原単位(発着回数1回あたり)	tCO <sub>2</sub>	5.60	4.99	4.60	4.41	4.32
GPU(電力)使用率の推移(移動式GPUを含む)	%	89.6	88.6	81.3	72.4	70.1
エネルギー使用量(電気+都市ガス)	TJ	3,948	4,049	4,195	4,346	4,341
電気	TJ	2,403	2,439	3,033	3,571	3,664
都市ガス	TJ	1,545	1,610	1,162	775	676
水使用量(上水+中水)	億ℓ	12.7	11.6	14.4	17.9	19.5
上水	億ℓ	9.3	9.2	11.5	13.6	14.3
中水	億ℓ	3.4	2.4	2.9	4.3	5.2
一般廃棄物焼却量	千t	5.5	6.1	10.3	13.4	15.7
廃棄物のリサイクル率	%	32.0	30.0	24.0	23.6	24.1

※1 対象は成田空港全体

※2 実績算定方法の変更や確定値の実績への差し替えなどにより、過年度に発行した統合報告書とは数値が異なる場合があります。

### 人材関連データ<sup>\*3</sup>

従業員数	人	821	835	842	837	849
平均年齢	歳	38.8	39.2	39.8	40.2	40.2
正社員女性比率	%	20.6	21.1	23.5	25.0	25.4
管理職女性比率	%	9.8	10.0	12.3	12.6	11.9
取締役会の女性比率	%	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1
新規採用社員女性比率	%	30.0	41.7	45.5	51.2	32.7
育児休業取得者数	人	16	16	28	36	34
うち、男性	人	1	6	16	24	24

※3 対象はNAA単体

成田空港やNAAグループに関する各種情報・データは、NAAホームページ「IRライブラリ」をご参照ください。



<https://www.narita-airport.jp/ja/company/ir/library/>

主要財務データ

(単位:百万円)

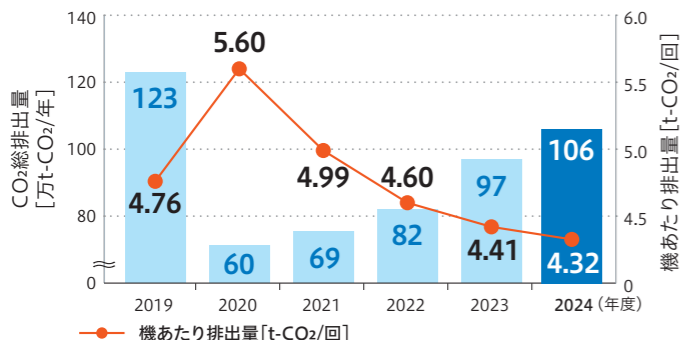
決算期	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
<b>事業年度:</b>				
営業収益	218,480	217,437	231,288	249,706
経常利益(又は経常損失(△))	38,558	37,298	43,247	53,622
親会社株主に帰属する当期純利益 (又は親会社株主に帰属する当期純損失(△))	24,254	25,354	35,918	35,756
包括利益	23,235	26,529	35,820	33,983
営業活動によるキャッシュ・フロー	66,237	67,813	66,203	78,394
投資活動によるキャッシュ・フロー	△44,613	△25,879	△21,198	△40,206
財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,710	△41,262	△41,427	△37,846
現金及び現金同等物の期末残高	31,180	31,867	35,469	35,806
<b>事業年度末:</b>				
純資産	295,490	312,972	341,184	364,391
総資産	854,231	828,986	810,503	818,854
<b>1株当たりデータ(円):</b>				
1株当たり純資産	143,209.45	152,554.71	166,636.58	178,192.89
1株当たり当期純利益 (又は1株当たり当期純損失(△))	12,127.18	12,677.01	17,959.06	17,878.28
<b>財務比率(%):</b>				
自己資本比率	33.5	36.8	41.1	43.5
自己資本利益率	8.7	8.6	11.3	10.4
<b>その他情報:</b>				
従業員数(連結・人)	2,192	2,281	2,357	2,451

\*営業収益には、消費税等は含まれておりません。

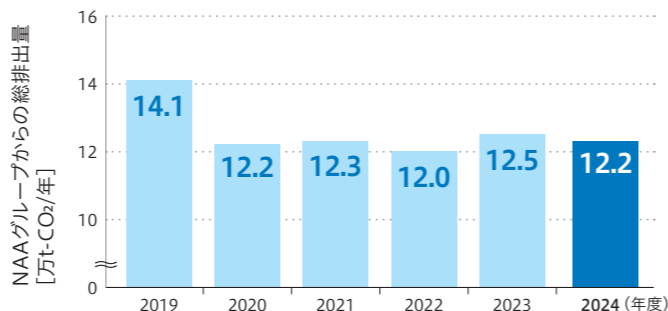
	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
	237,145	71,808	82,915	131,325	216,928	<b>263,773</b>
	39,146	△57,338	△50,413	△48,297	10,687	<b>40,454</b>
	24,423	△71,453	△52,476	△50,218	10,061	<b>35,144</b>
	25,741	△69,614	△54,271	△50,064	13,992	<b>30,813</b>
	61,571	△29,612	△8,626	△1,705	62,171	<b>67,878</b>
	△26,990	△336,236	△24,784	△65,899	△112,342	△ <b>8,138</b>
	△31,929	485,879	49,983	69,508	△39,542	<b>131,726</b>
	38,456	158,561	175,124	177,053	87,368	<b>278,837</b>
	379,405	339,790	285,515	235,450	249,443	<b>280,257</b>
	834,378	1,212,616	1,225,198	1,265,773	1,241,893	<b>1,410,914</b>
	185,666.81	138,505.73	115,816.86	94,880.37	100,987.49	<b>113,501.70</b>
	12,211.69	△31,120.01	△21,913.25	△20,970.56	4,201.44	<b>14,675.80</b>
	44.5	27.4	22.6	18.0	19.4	<b>19.3</b>
	6.7	—	—	—	4.3	<b>13.7</b>
	2,806	3,007	3,008	3,015	3,037	<b>3,142</b>

ESG関連データ

〈空港からのCO<sub>2</sub>排出量〉

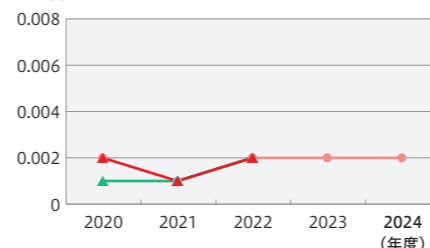


〈NAAグループからのCO<sub>2</sub>総排出量〉



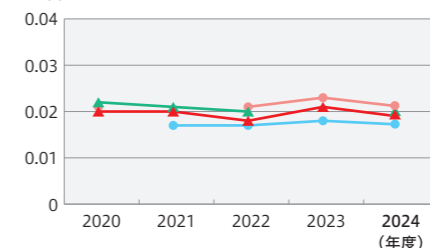
〈大気質測定結果グラフ〉

■ 二氧化硫黄濃度の経年変化 (1日平均値の年間2%除外値) (ppm<sup>\*1</sup>)

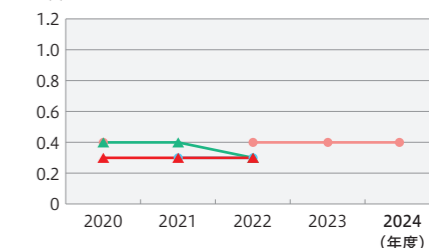


● 東部局 ● 西部局 ▲ A滑走路南局 ▲ A滑走路北局 ■ B滑走路南局 ■ B滑走路北局

■ 二酸化窒素濃度の経年変化 (1日平均値の年間98%値) (ppm)



■ 一酸化炭素濃度の経年変化 (1日平均値の年間2%除外値) (ppm)



〈大気質常時測定局位置図〉



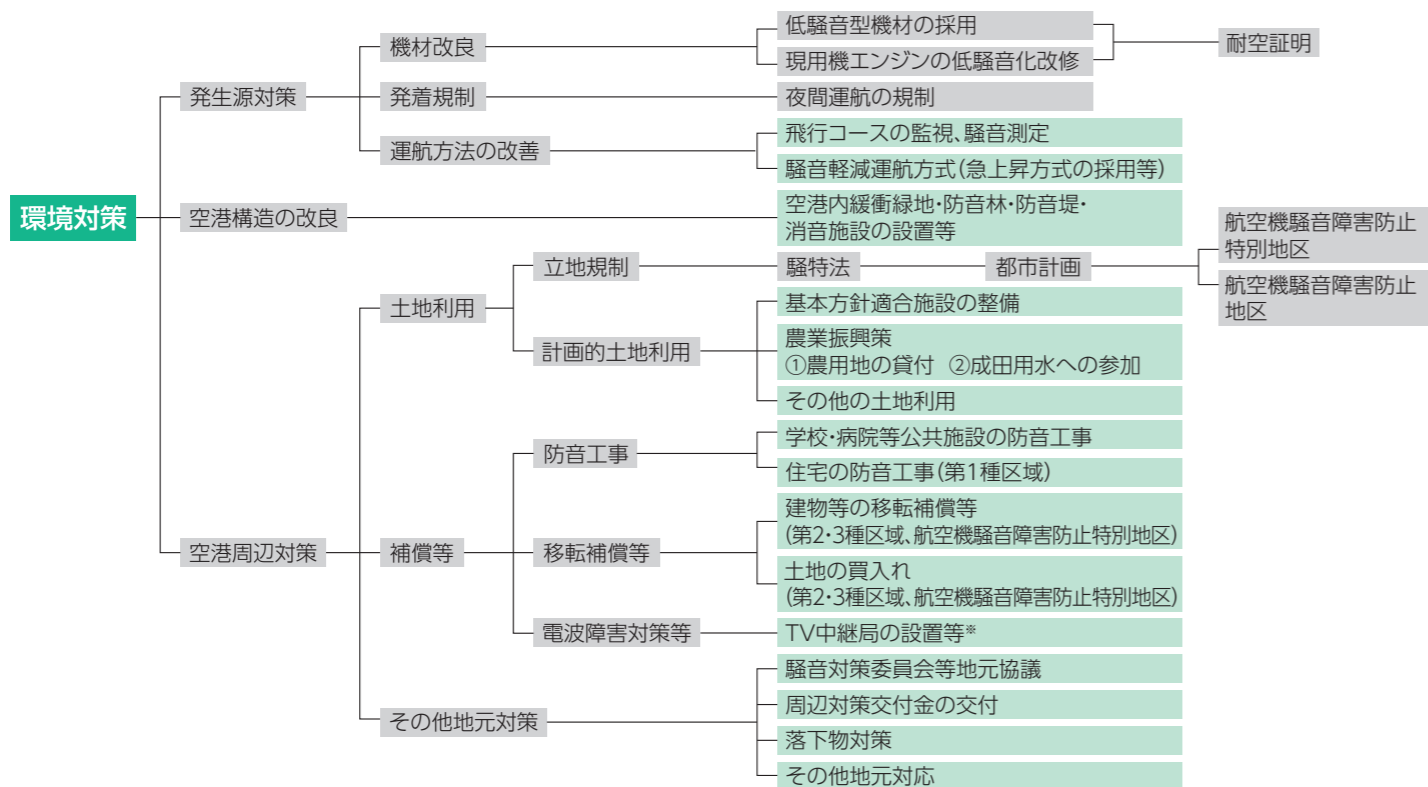
〈水質定期測定地点位置図〉



〈緑化施設〉

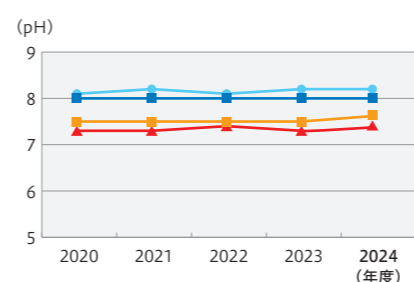


〈成田空港周辺環境対策体系図〉

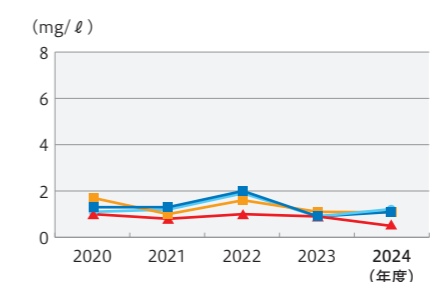


〈水質定期測定結果グラフ〉

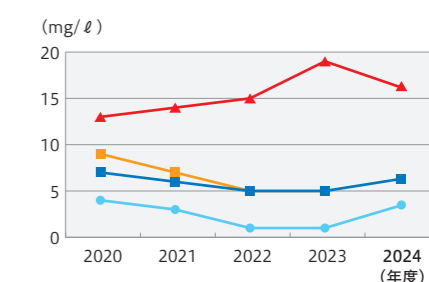
■ 水素イオン濃度の年間平均値の推移 (pH)



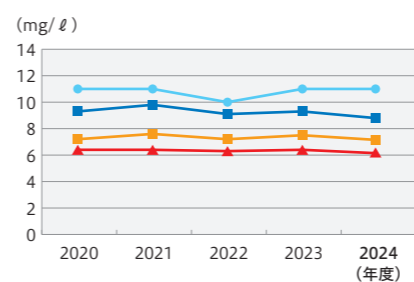
■ 生物化学的酸素要求量の年間75%値の推移 (mg/ℓ)



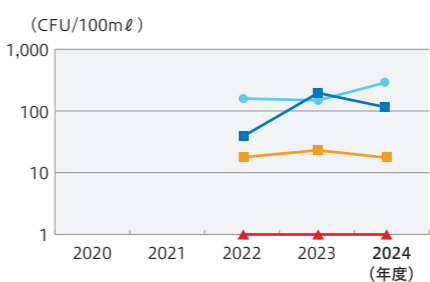
■ 浮遊物質量の年間平均値の推移 (mg/ℓ)



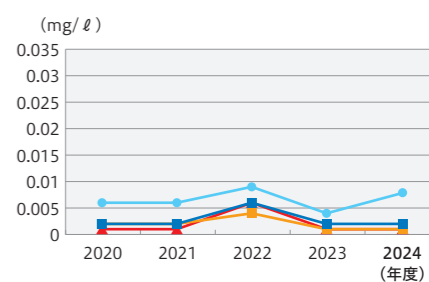
■ 溶存酸素量の年間平均値の推移 (mg/ℓ)



■ 大腸菌数の年間平均値の推移 (CFU/100mℓ)



■ 全亜鉛の年間平均値の推移 (mg/ℓ)



\* 2011年7月の地上デジタル放送への移行に伴い対策は終了しています。

■ は当社の実施している対策

\* 2022年4月の環境基準改正に伴い、測定項目は大腸菌群数から大腸菌数に変更。大腸菌数は2022年度より測定開始。  
\* 「成田空港環境ごみについて」で公開している、成田国際空港の管理下にある測定場所の数値のみ掲載しています。  
URL: <https://kankyou-community.naa.jp/>

## 会社情報 (2025年7月1日現在)

社名	成田国際空港株式会社 (略称：NAA) (英文：NARITA INTERNATIONAL AIRPORT CORPORATION)
代表者	代表取締役社長 藤井 直樹 (ふじい なおき)
本社所在地	〒282-8601 千葉県成田市古込字古込1-1 (成田市成田国際空港内NAAビル)
設立年月日	1966年7月30日 新東京国際空港公団設立 2004年4月1日 成田国際空港株式会社設立
社員数	891名 (単体)
資本金	1,197億3,680万円
発行済株式総数	2,394,736株
目的	成田国際空港の設置及び管理を効率的に行うこと等により、航空輸送の利用者の利便の向上を図り、もって航空の総合的な発展に資するとともに、我が国の産業、観光等の国際競争力の強化に寄与することを目的とする。

### ■組織図



### ■関係会社 (持分法適用子会社、持分法適用関連会社を含む)

会社名	主な事業
エアポートメンテナンスサービス株式会社	空港土木施設、建築施設の保守管理、テナント内装工事
株式会社成田エアポートテクノ	旅客ターミナルビルの付帯設備・特殊設備の保守管理
株式会社NAAファシリティーズ	航空灯火、空港諸施設付帯設備の保守管理
空港情報通信株式会社	空港内ネットワーク、フライト情報提供サービス、無線施設の保守管理、ソフトウェア開発、電話事業
成田空港給油施設株式会社	航空機給油施設の保守管理
NAAセーフティサポート株式会社	成田国際空港の警備、消防・防火防災、航空保安、場面管理、旅客案内などのお客様サービス、IDカード発行、電気通信設備の調査設計、工事及び施設保全業務
株式会社成田空港ビジネス	旅客ターミナルビル内の手荷物カートサービス、人材派遣及び植栽事業
株式会社NAAリテイリング	旅客ターミナルビルにおける「Fa-So-La」ブランドでの各種免税品、食品、民芸品等ギフト商品、電化製品、旅行用品、医薬品などの販売及び飲食店の経営
株式会社グリーンポート・エージェンシー	海外旅行保険、外貨両替、バス乗車券販売などの各種サービス提供、空港内の広告販売、イベントの企画・運営、整備地区の事務所ビルの貸付及び空港周辺の騒音用地などの管理・貸付、自動販売機による清涼飲料水などの販売
芝山鉄道株式会社	芝山鉄道線 (東成田～芝山千代田間) の運行
成田高速鉄道アクセス株式会社	成田高速鉄道アクセス線の鉄道施設の保有及び貸付
プラスナトララボ株式会社 <sup>*1</sup>	成田国際空港と地域の発展を目的とする地域ビジネスの企画、物販・卸事業、飲食事業、観光事業
日本空港給油株式会社 <sup>*2</sup>	成田国際空港を離着陸する航空機に対する給油サービス
株式会社Japan Duty Free Fa-So-La 三越伊勢丹 <sup>*2</sup>	市中の空港型免税店における免税品の販売業
株式会社Green Energy Frontier <sup>*2</sup>	成田国際空港内への電気・熱のエネルギー供給事業、エネルギー供給源の脱炭素化事業

※1 持分法適用子会社 ※2 持分法適用関連会社

## ステークホルダー対話実績

※本表は対話実績の一例であり、すべてを網羅的に記載したものではありません。

ステークホルダー	取り組み内容	詳細
社会全体	統合報告書 (本紙)	有価証券報告書のみでは確認できない非財務情報を含めた統合的な情報開示を通して、NAAの価値創造ストーリーを説明。
	定例会見	定期的に記者会見の場を設け、最新の状況について発信及び質疑応答を行う。(基本的に毎月開催。※7,8,12月を除く)
地域	住民説明会	構想検討時/計画策定時/工事開始前など、地元住民の皆様の内容を詳細に説明。
	成田空港 共生・共栄会議	成田空港を取り巻くプラス・マイナス両面の課題について対話し取り進むことで、地域と成田空港の関係をより円滑にする。(年3回)
	成田国際空港騒音対策委員会	騒音対策などの各種対策について十分な協議を重ね、騒音対策の充実と成田空港の安全かつ適切な運営を図る。(年1回)
	成田空港と地域の繁栄を目指す有志の会	成田空港の現状と将来について地域住民や関係者と対話し意見交換を行う。(年3回)
	環境対策についての中学校講演会	成田空港周辺地域共生財団主催のもと、成田空港の役割と環境への取り組みについて関心や理解を深めてもらう。(年3回)
	航空講話	航空会社と協働で、成田空港の概要や役割、空港で働く人たちの業務内容ややりがいなどを知ってもらうことで、働くことや空港の職業について関心や理解を深めてもらう。(年22回)
航空旅客	ウェブサイト (環境こみゅにてい)	リアルタイムに環境への影響及び環境対策の効果を確認できるようにするため、成田空港周辺の環境 (騒音、水質、大気質、航跡) について常時/定期測定し情報公開。
	くうこうだより (地域広報誌)	年2回発行。
	空と大地の歴史館	地域との共生共栄を今後も続けていくための過去の教訓として、三里塚闘争などの歴史を展示。
	グリーンアップ運動	年1回実施。
航空会社	旅客体験イベント	旅客体験イベント (着物、書道など) や空の日イベントを通して、空港や航空機を身近に感じていただくとともに、単なる通過点ではなくエンターテインメントを提供できる場としての価値を提供。
	CS (顧客満足度) 調査、SKYTRAX	イギリスのSKYTRAX社が実施するWorld Airport Awardsの投票のほか、独自に調査票による満足度調査を実施。集計結果を以降のサービスや施設に反映することで、さらなる顧客満足度向上につなげる。
	ウェブサイト (成田空港、NAA)	成田空港のサービス・会社の取り組みに係る最新の情報を提供。
	SNS (Instagram・Facebook・YouTube)	成田空港の利便性・アクセス・魅力を発信。(週3~4回)
航空会社	お客様の声	ホームページや窓口などに寄せられたご意見を集計・管理し、今後のサービス向上につなげる。
	AOC (Airline Operators Committee)	航空会社との館内運用に関する協議や情報共有を行う。(年10回)
空港従業員 空港関係事業者	FOSC (Flight Operations & Safety Sub-Committee)	航空会社との航空機運航に関する協議や情報共有を行う。(年11回)
	成田空港 CS協議会	セミナーの開催 (月2回程度) や表彰制度により、CSに対するスタッフのモチベーション向上とCS向上を目指す。
	成田空港 ES向上推進協議会	優秀な人材の確保・育成・定着のため、スタッフの意見を集め安心して気持ちよく働ける環境を提供。(年2回程度)
	サステナブルNRT推進協議会	成田空港関連事業者が一体となって環境保全活動を推進していくため開催。(年2回)
	テナント協議会	成田空港内テナントとの協議や情報共有を行う。(年8回程度)
	GOSC (Ground Operation Sub Committee)	グラウンドハンドリング事業者との協議や情報共有を行う。(年11回)
	成田国際空港安全推進協議会	空港内事業者と成田空港内の安全に関する課題や対策について協議や情報共有を行う。
	成田国際空港建設工事安全衛生協議会	NAAが発注する建設工事を請け負った事業場及び建設工事を行うNAAグループ会社で構成。工事の安全衛生にかかわる啓発などを行い、労働安全衛生法等の遵守と安全管理体制の充実を図り、安全水準向上に努める。
	成田国際空港安全運転推進委員会	制限区域内事業者との、ランプエリア内の安全運転に係る協議や情報共有を行う。(年12回)
	官公署・NAA代表者懇談会	成田空港内官庁代表者及びNAA (空港運用部門長) 間での空港運用に係る協議や情報共有を行う。(年9回)
RST (Runway Safety Team)	滑走路の安全に関する諸問題を関係者と議論するとともに、解決策を関係組織へ提言する。	
NAAグループ従業員	成田国際空港出入国体制強化WG	出入国や二次交通に関する課題や対応計画、取り組みを網羅的に議論し、主に旅客流動の円滑化、効率化を推進。(年3回)
	消防訓練、防災訓練	緊急時の対応力強化を図るため、成田空港関係事業者と連携して定期的な訓練を開催。(年7回)
	経営層とNAAグループ従業員のダイレクトコミュニケーション	経営層とNAAグループ従業員が直接意見交換を実施し、課題認識や仕事の想いなどを確認。
	NAAグループ会社懇話会	NAAグループ会社間での情報共有を行う。(年9回)
国・投資家	NAA技術報告会	NAAグループ会社間で工事及び維持管理に関する課題や画期的な解決策を共有することで、NAAグループ全体の技術力向上を図る。
	ぐりーん・ぼーと (社内報)	年5回発行。
	株主総会	毎年6月に実施。
NAA従業員	決算説明会	中間決算及び期末決算時に、決算の詳細及び今後の見通しなどを説明。
	会計検査	会計検査院法に基づき、計算書の提出及び実地検査の受検などによって、適正な会計経理が行われているか確認。
	保安検査 (給油)	パイプライン事業法に基づき、運用や点検警備などの実施状況について国土交通省、総務省、経済産業省による書類検査及び現場検査を行う。事業運営や保安の適正性を確認。
他空港	航空法定期検査 (無線・灯火)	航空法に基づき、運用や点検などの情報を国土交通省に提出及び現場検査を行う。航空保安施設が機能確保基準に従って管理されていることを確認。
	組合活動	労使関係・労働環境について定期的に協議。
就活生	ACI (Airports Council International)	海外の空港管理者等と航空、空港を取り巻く諸課題について議論し、統一的な見解をとりまとめ、安全で環境に調和した持続可能な航空輸送体制に寄与する。
	姉妹空港	計13空港と姉妹。空港を取り巻く課題と対策に関する情報交換を行うほか、人事交流プログラムを通じて協力関係を促進。
	EAAA (East Asia Airport Alliance)	定期的な会議を開催し、東アジア圏内の空港におけるさまざまなテーマに関して意見交換やベストプラクティスを共有。
就活生	会社説明会 (就活生用) 空港見学会	NAAグループの業務内容や仕事のやりがいについて理解を深めていただくため、年15回 (グループ合同説明会2回、NAA単体の会社説明はWEB上で常に視聴可能、外部媒体合同説明会13回) 実施。
	オープンカンパニー	NAAグループの業務内容や仕事のやりがいについて、説明会よりもさらに深く理解を深めていただくため、年31回 (事務オンライン7回、対面8回 / 技術オンライン10回、対面6回) 実施。
	成田空港合同企業説明会	成田空港の円滑な運用維持のため人手不足が懸念される職種に対する説明会の場を提供。