



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>



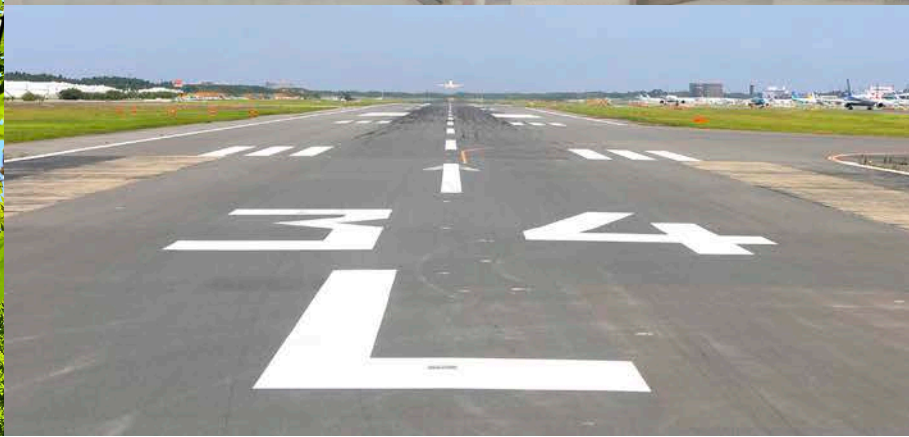
見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。



# 統合報告書 2025



※左側の塔は旧管制塔になります





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なかで、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

[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。

【編集方針】	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。
【報告対象期間】	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。
【用語解説】	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。
【編集体制】	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。
【デザインコンセプト】	<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。

【2024年度版】

ESGの枠組みで、取り組みの記載を中心とした情報開示

【2025年度版】

「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

ストーリー性

財務情報

情報の網羅性

(ESG) 非財務情報

統合報告書2025

統合報告書2024

03 | 成田国際空港株式会社 統合報告書 2025

成田国際空港株式会社 統合報告書 2025 | 04





# 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、解決方策を考える」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、限りの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います。

## 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るよう、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ることができました。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」を判断の基軸に据え、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