

2019～2021年度 NAAグループ中期経営計画 飛躍、未来 2021



2019～2021年度 NAAグループ中期経営計画

飛躍、未来 2021

NAAグループの新たな中期経営計画「飛躍、未来 2021」では、
2019～2021年度の3カ年において、成田空港の機能強化を着実に進め、
2020年度以降の首都圏航空需要の増加に応じていくのは成田空港であるという気概のもと、
成田空港が目指す空港像と、それに向けた3年間の取り組みをまとめた。

2016～2018年度の前中期経営計画「イノベティ
ブNarita2018」では、世界最高水準の空港を目指して、
空港の競争力強化のため、更なる飛躍に向けた準備を
着実に進めるとともに、東京2020オリンピック・パラ
リンピック競技大会を安全かつ円滑に迎えるための準備
を徹底する期間と位置付け、5つの戦略方針を掲げ、
着実かつスピード感をもって取り組んできた。

前中期経営計画でも着実な成果

その成果は航空旅客数などに表れており、2018年
度実績で4318万人（目標：4300万人）と目標を達成し
た。旺盛な訪日外国人需要に支えられながら、各種イ
ンセンティブ施策を活用して、積極的な路線誘致に取
り組んできたことなどの結果である。航空機発着回数
は、羽田国際線二次増枠に伴う想定以上の減便など

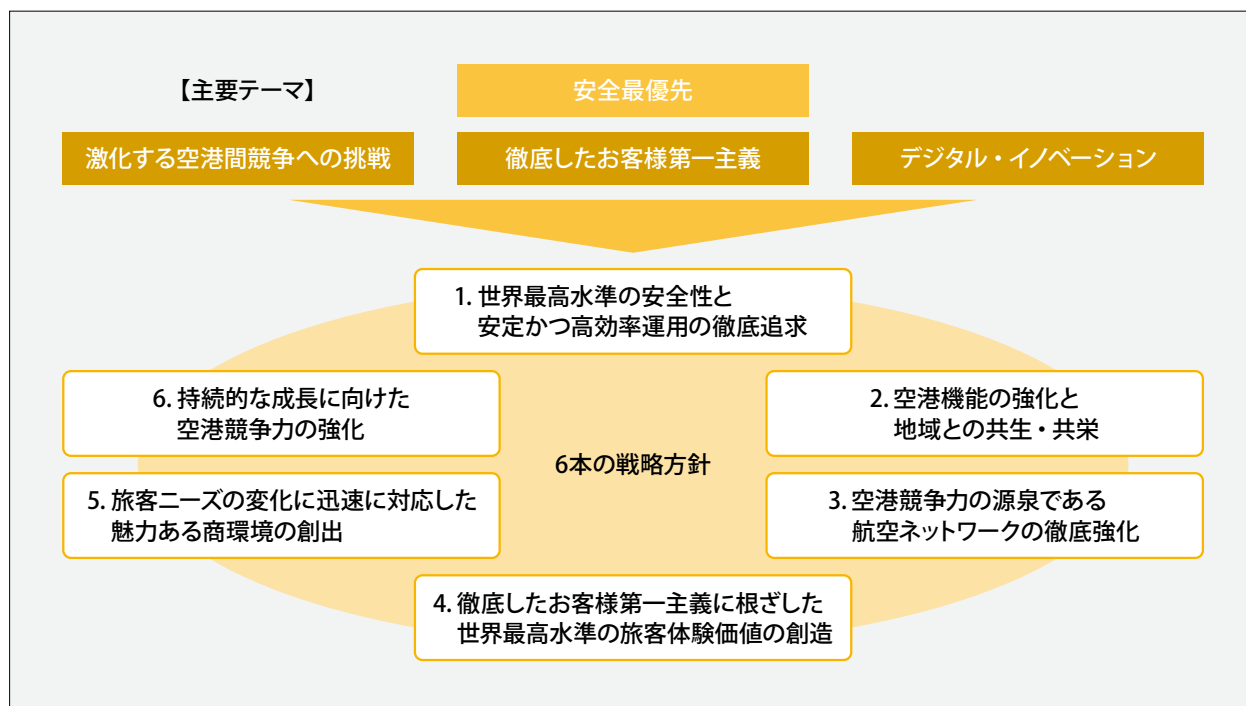
により25.7万回（同27万回）にとどまったものの、航
空旅客需要は堅調に推移したことになる。

また、空港内免税店・物販店・飲食店売上高は、外
国人旅客による“爆買い”の沈静化もあって1432億円
（同1500億円）と目標には届かなかったものの、連結
ROAや連結営業利益等は、旺盛な訪日外国人需要に
も支えられて目標を達成した。

3つの主要テーマと6本の戦略方針

今中期経営計画期間における主要なトピックは、東
京2020オリンピック・パラリンピック競技大会への対
応と、更なる機能強化の着実な推進である。首都圏で
は羽田空港において2020年夏ダイヤから年間3.9万回
の国際線発着枠増枠が予定されているものの、その後
は、首都圏で具体的な拡張計画を有するのは成田空港

中期経営計画の構成要素



中期経営計画は、3つの主要テーマの下、6本の戦略方針で構成



だけであり、この機能強化の実現によって旺盛な首都圏需要を取り込み、政府が掲げる観光立国推進等の目標達成への貢献が求められている。

こうしたことからこの3年間は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の安全かつ円滑な受け入れと、更なる機能強化による飛躍的な成長という将来像の実現に向け、目の前の課題をひとつひとつ着実にクリアしていく期間と位置付け、中期経営計画のタイトルを「飛躍、未来 2021」とした。

中期経営計画は、安全最優先という大前提の下、3つの主要テーマとそれに基づく6本の戦略方針、および2021年度までの達成を目指す戦略目標等で構成している。

テーマの1つ目は、訪日外国人旅客の増加により、お客様の国籍、ニーズが多様化する中、これまで以上に、きめ細やかかつニーズに応じたサービスの提供が求められることから、「徹底したお客様第一主義」とした。2つ目は、空港間競争が一段と厳しさを増す中で、競争力強化と航空需要増加への対応として、更なる機能強化の着実な推進が求められていることから「激化する空港間競争への挑戦」とした。3つ目は、アジア主要空港との間でサービス競争が激化する中、成田空港でもデジタル化など最先端技術の活用によりイノベーションを推進して、効率化や新たな付加価値の提供が急務であることから、「デジタル・イノベーション」とした。

〔戦略方針〕

1

世界最高水準の安全性と安定かつ高効率運用の徹底追求

成田空港は、人・モノの交流を担う交通インフラとして世界最高水準の安全性と安定運用を徹底追求するとともに、想定を超える自然災害への対応を強化する。さらに、世界最高水準の安全性を大前提としつつ、既存施設を最大限に活用して、安定かつ効率的な運用を目指す。

安全性と安定運用の徹底追求

「安全の徹底追求」は全てに優先するものであり、NAAグループとしての使命である。特に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会では、保安検査場への先進的検査機器の導入などによるテロ対策強化の徹底や、IoTを活用したセキュリティ強化を図る。さらに、想定を超える自然災害（激甚災害）への対応も

強化していく。空港内事業者と連携して、24時間以内の空港運用再開を目指す体制を構築する。また、激甚災害発生時の空港運用継続72時間化を目標に具体策を検討する。

取扱能力の向上と高効率運用

取扱能力の向上および高効率運用では、第3ターミナルの増改築による機能拡張や既存施設の最大活用、取扱能力の向上等を通じた高効率運用を進める。また、滑走路の時間値72回の実現（高速離脱誘導路の整備）やスポットの整備により取扱能力を高めるとともに、ファストトラベルの推進等による旅客取扱能力の向上を図る。

戦略目標（2021年度）

空港の安全・安心を堅持 ～空港運用のトリプルゼロを追求～	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
航空安全プログラム(SSP)目標の達成	制限区域内における事故発生件数（発着回数1万回あたり）：3.12件以下
	滑走路、誘導路、エプロンについて、ノータムの発出が必要となる障害の年間発生件数：1件以下
	航空灯火電気施設における施設停止ノータム年間発生件数：2件以下
	航空保安無線施設等の施設停止ノータム年間発生件数：0件
激甚災害対応	自助努力による空港運用（ライフライン等）の継続：72時間 空港運用（航空機離発着等）再開：24時間以内

[戦略方針]

2

空港機能の強化と地域との共生・共栄

成田空港の持続的成長に向け四者協議会での合意内容を着実に実施し、空港機能の更なる強化を推進するとともに、地域との共生・共栄に向けた環境対策や地域振興の取り組みを推進する。

更なる機能強化の推進

機能強化では、2019年冬ダイヤからのA滑走路の夜間飛行制限の変更に向けて、関係機関と協力しながら、夜間延長時間帯の運用体制の構築、交通アクセスの確保、内窓設置工事による騒音対策の実施など、必要な準備を遅滞なく進める。さらに、C滑走路建設、B

滑走路延伸等に向け、必要な手続きから具体的な着手へと着実に進めていく。

共生・共栄策と環境対策の実施等

地域に根ざした共生策を引き続き推進していくことに加え、空港と地域が共に発展できるよう、共栄策についてもより一層充実させ、地域との共生・共栄を図っていく。環境対策では、空港運用に伴う地域への環境負担低減と地球規模の環境課題に取り組み持続可能な社会の実現を目指す「エコ・エアポートビジョン2030」を推進していく。

戦略目標 (2021年度)

ピーク時間帯の時間値	72回
温室効果ガス (CO ₂) 排出量 (発着回数1回あたり)	2015年度比：7%削減 (2020年度末までに) 2015年度比：30%削減 (2030年度末までに)

[戦略方針]

3

空港競争力の源泉である
航空ネットワークの徹底強化

国際拠点空港としての役割を果たし、グローバルな航空サービスの発展に貢献するために、多方面にきめ細やかかつ多様なネットワークを構築する。併せて、旅客、航空会社や物流事業者の動向・ニーズを的確に捉え、航空会社拠点化、航空物流の拠点化を促進する。

旅客増加に対応した路線拡大と利便性強化

羽田空港国際線増枠による環境変化にも対応しつつ、訪日外国人旅客の増加が見込まれる中国内陸部や東南アジア等の路線を拡大する。新たなリゾート路線の誘致や新たなマーケットの開発も進める。また、

北米方面のネットワークの再構築等で際際乗継の利便性・快適性の更なる向上を目指すとともに、これまで以上に際内・内際乗継の受け入れ強化も図る。国内路線も、未就航エリア（北海道・東北・山陰）への路線誘致を強化する。

航空会社拠点化促進と航空物流拠点化対策

多方面にネットワークを構築していくための航空会社拠点化の促進と航空物流拠点化への対策で、LCCの拠点化対応では、第3ターミナルの到着ロビー拡張や増築を進める。航空物流拠点化対策では、夜間飛行制限の緩和による新たなスロットの活用等を行う。

戦略目標 (2021年度)

就航都市数 (海外)	135都市以上
就航都市数 (国内)	27都市以上
航空機発着回数	27.5万回
航空旅客数	4650万人
国際航空貨物量	215万トン
LCCシェア (旅客便発着回数に占めるLCC割合)	37.5%程度



[戦略方針]

4

徹底したお客様第一主義に根ざした 世界最高水準の旅客体験価値の創造

多様な旅客のニーズに応じたサービスの提供で旅客体験価値を高めるとともに、ファストトラベルの推進や空港アクセスの利便性強化によりシームレスな移動を実現する。また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の選手等の安全かつ円滑な受入を実現する。

多様なニーズへの対応とシームレスな移動の実現

真に「選ばれる空港」となるため、多様なニーズに合わせた滞在経験の提供やシームレスな移動の実現により旅客体験価値の向上に取り組む。訪日外国人旅客への対応では、ビジター・サービスセンターの第2ターミナルへの展開などを進める。また、ファストトラベル

の推進として、自動手荷物預け機の本格導入、保安検査の高度化・スムーズ化を図るほか、顔認証技術による搭乗手続き「OneID」等を導入する。

オリンピック・パラリンピックへの対応とレガシー化

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の選手等の安全かつ円滑な受け入れに加えて、その対応を成田空港の更なる飛躍、発展のチャンスと捉え、ハード面やソフト面の取り組みをレガシーとして、空港価値の向上に繋げていく。具体的には、保安検査体制の強化、臨時専用ターミナル等の整備、ユニバーサルデザインの更なる充実、デジタルサイネージによるウエルカム感の創出等を行う。

戦略目標 (2021年度)	
定時運航率	世界トップレベル
英国SKYTRAX社が実施するWorld Airport Rating	5スター獲得・維持
英国SKYTRAX社が実施するWorld best Airports (一般旅客による投票制度)	ベスト5
手続き所要時間 (出発)	【チェックイン】セルフサービス7分以内 有人サービス20分以内 【保安検査】10分以内 ※1
手続き所要時間 (到着)	【入国審査】外国人の入国審査待ち時間20分以内 【手荷物受取】大型機 (ワイドボディ) 25分以内 小型・中型機 (ナローボディ) 15分以内 ※2

※1 目標値は混雑時間帯 (夕方) における平均 ※2 ファーストバゲージ到着からラストバゲージ到着まで

[戦略方針]

5

旅客ニーズの変化に迅速に対応した 魅力ある商環境の創出

アジアからの訪日外国人旅客の増加など旅客構成が大きく変化していく中、旅客ニーズの変化に迅速に対応した魅力ある商環境を創出し、顧客満足度の向上および収益力の最大化を推進する。

魅力ある商環境の創出と収益力の最大化

ショッピング関係では、第2ターミナルのナリタ5番

街の増築、第3ターミナル増築時の商業施設のさらなる拡充や、旅客の嗜好や売れ筋をいち早く捉えた人気店・有名店の誘致で魅力ある商環境を創出する。また、成田空港の利用者や潜在顧客に対するきめ細かなデジタル情報をもとに、ターゲットに応じたプロモーション・マーケティング等を強化するなどデジタルマーケティングの一層の充実で、収益力の最大化を図る。

戦略目標 (2021年度)	
空港内免税店・物販店・飲食店売上高	1,650億円

[戦略方針]

6

持続的な成長に向けた空港競争力の強化

成田空港が持続的に成長を遂げていくため、「企業グループとしての健全経営の維持と成長基盤の強化」「魅力ある職場づくりによる人材の確保」「イノベーションの推進による生産性革命」の3つに取り組む。キャッシュフロー経営などを通じて健全経営を徹底するとともに、働き方改革なども推進する。

健全経営の維持と成長への基盤強化

変化対応力がありチャレンジ意識の高い企業風土づくり、キャッシュフロー経営の重視など企業グループとしての健全経営の維持、海外空港案件の推進・国際協力などを積極的に行う。また、本格的な労働力不足

時代において質の高い人材を持続的に確保するため、働く場としての成田空港の魅力の向上とともに、周辺地域からの人材確保、さらに国内の地方や海外からの人材の活用を目指す。

イノベーションの推進による生産性革命

AIやロボットなど最先端のデジタル技術を活用し、省力化・省人化を図るとともに、空港運用における生産性の向上を図るスマートオペレーションに取り組む。また、お客様の利便性・快適性の向上を図るスマートエアポートの取り組みを進めていく。

財務目標 (2021年度)	
連結営業利益	440億円以上
連結ROA	4.5%以上
連結長期債務残高	5,000億円台前半
連結長期債務残高／連結営業キャッシュフロー倍率	7.2倍以下

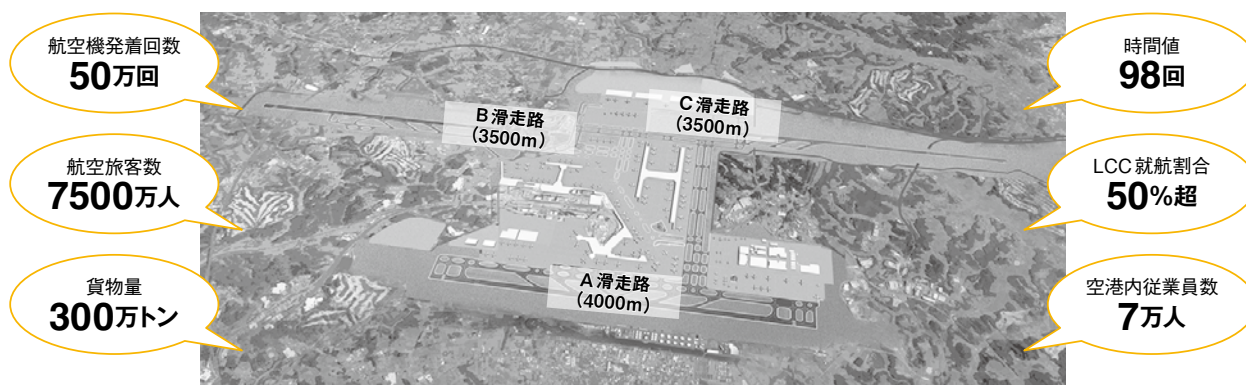
基盤強化を推進し飛躍的な成長実現へ

長期経営構想「成田空港が目指す空港像」では、今中期経営計画期間を飛躍的な成長に向けた基盤強化を推進する期間と位置付けて、その後の飛躍的な成長の実現を図る。2030年度ごろをイメージした将来像としては、B滑走路延伸やC滑走路の整備を実現し、現行の2本から、3500m以上の滑走路を3本に増加。加えて、夜間飛行制限を変更し、運用時間は現行の6:00～24:00から5:00～24:30に延長する。これにより旺盛な首都圏需要を取り込むことで、発着回数は40万

回程度、航空旅客数は6000万人程度、航空路線は国際線就航都市数150都市以上、国内線就航都市数35都市以上の、きめ細やかで多彩なネットワークを構築する。

さらに2030年代後半には、発着回数50万回、航空旅客数7500万人、貨物量300万トンを取り扱う、名実ともに日本のゲートウェイであり、アジアのリーディングエアポートとしての地位を確立するという高い目標の下、成田空港はこれからもチャレンジを続けていく。

成田空港が目指す空港像【発着回数50万回時イメージ】



※現時点のイメージであり、具体的な整備計画は今後の需要動向や社会情勢等を踏まえながら今後検討