



【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。

 クリエイション Creation	 サステナビリティ Sustainability	 レジリエンス Resilience
「需要対応空港」から「価値創造空港」への進化 <ul style="list-style-type: none"> 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 	次世代に向けた持続可能な空港づくり <ul style="list-style-type: none"> 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 	柔軟で強靱な企業グループへの変革 <ul style="list-style-type: none"> 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>旅客便発着回数に占めるLCCの場合</small>
目標 25.1万回 24.5万回 <small>国際線 19.5万回 目標：19.7万回 国内線 4.9万回 目標：5.4万回</small>	目標 3,990万人 4,077万人 <small>国際線 3,337万人 目標：3,210万人 国内線 739万人 目標：780万人</small>	目標 190万トン 196万トン	目標 47% 47.6%

■ 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 422億円	目標 9,000億円台 1兆305億円	目標 1.1%以上 3.0%	目標 18倍以内 15.2倍	目標 1,300億円以上 1,950億円

【第1章】 価値創造	【第2章】 目指す未来	【第3章】 中長期的な成長戦略	【第4章】 事業別概況	【第5章】 コーポレート・ガバナンス	【第6章】 コーポレートデータ
---------------	----------------	--------------------	----------------	-----------------------	--------------------

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。

①コロナ禍からの需要回復への即応

需要回復	
国際線旅客数	
コロナ期間（2022年3月）	コロナ後（2025年3月）
33万人	305万人
外国人旅客数	
コロナ期間（2022年3月）	コロナ後（2025年3月）
9万人	200万人

第8貨物ビル供用



分散化された上屋の集約による、三国間貨物の発着作業の利便性向上に加え、自動搬送車の導入による貨物の搬送・搬置作業の自動化など、デジタル技術を活用した作業の効率化を実現。

④需要拡大に対応する空港機能の強化



成田空港第2の開港プロジェクト

空港発着容量50万回への拡大に向け、B滑走路の延伸、C滑走路の新設といった「更なる機能強化」を引き続き着実に推進。ターミナル再編などをスコープとした「新しい成田空港」構想は、有識者を交えて検討し、その具現化に向け国・関係事業者との連携を深度化。

⑥「成田ならではの」次世代型旅客体験の創出



「日本」を味わえる上質な飲食店フロア「JAPAN FOOD HALL」をオープン



「JAPAN FOOD HALL」では、ジャパニーズモダンをコンセプトとして設えた上質な空間や駐機する航空機を一望できる大パノラマ、出国手続き後エリアでは国内空港初となるテラス席など、お食事とともに、ここでしか体験できない価値を提供。

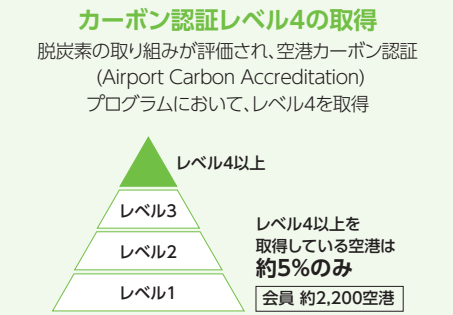
⑥積極的貢献による地域の持続的発展



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



供給エネルギーの脱炭素化を推進



⑫顧客志向・脱自前主義でのイノベーション推進



新技術・アイデアの実証実験の推進

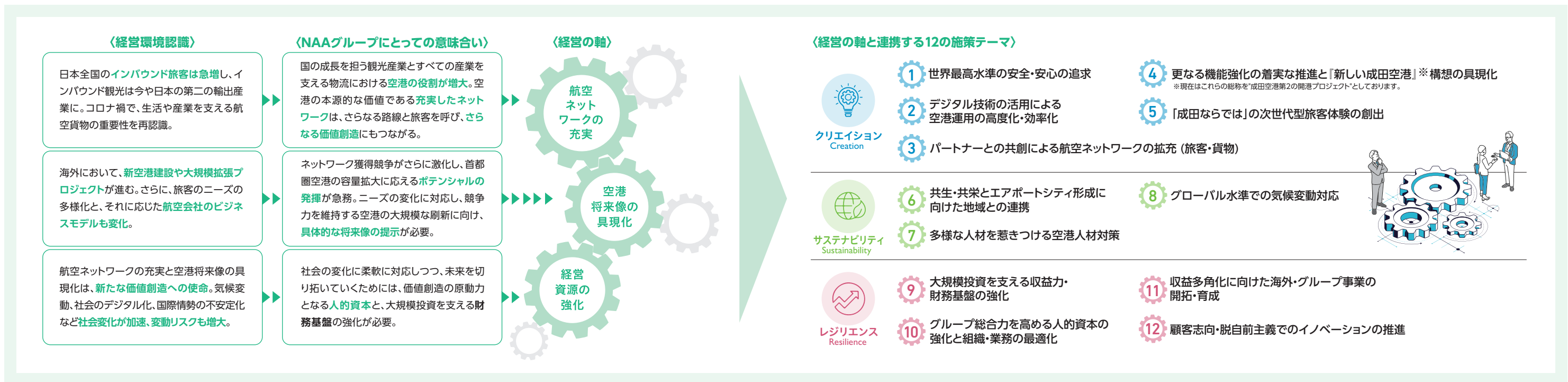


新中期経営計画「Gear Up NRT」

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

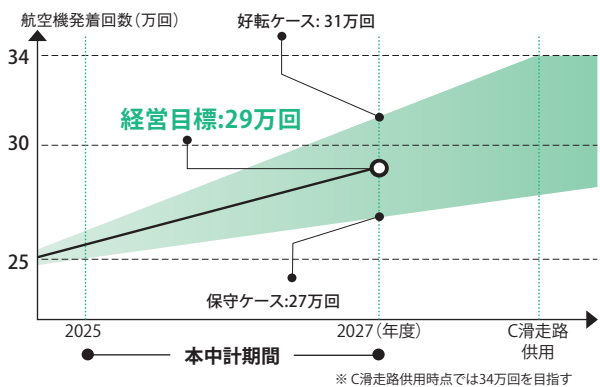
「Gear Up NRT」は、3つの「経営の軸」と12の「施策テーマ」で構成されます。これらは互いに連携した歯車構造であり、すべてを強力に動かすことで、航空ネットワークの充実と空港将来像の具現化や、経営資源の強化を加速していきます。



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CO₂を50%削減
- 【2030年度目標】成田空港全体から排出されるCO₂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。

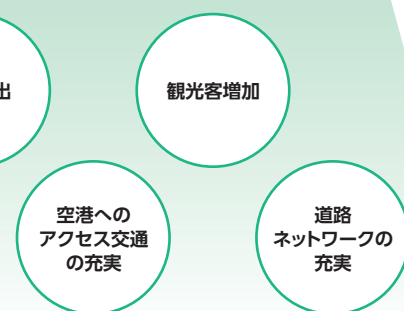
具体的な取り組み

- **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

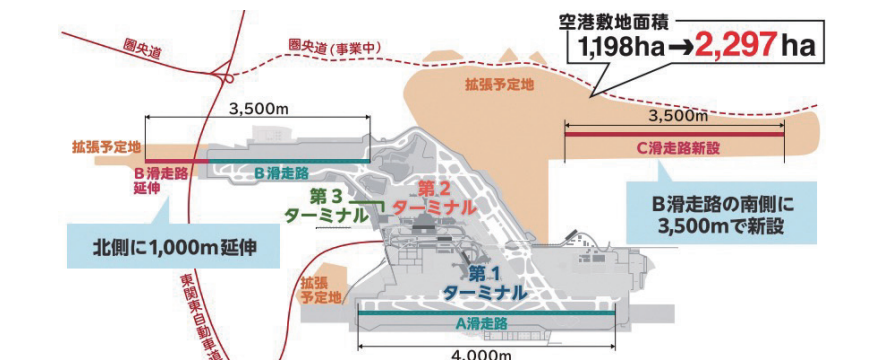


周辺地域で期待される効果



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



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※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※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)



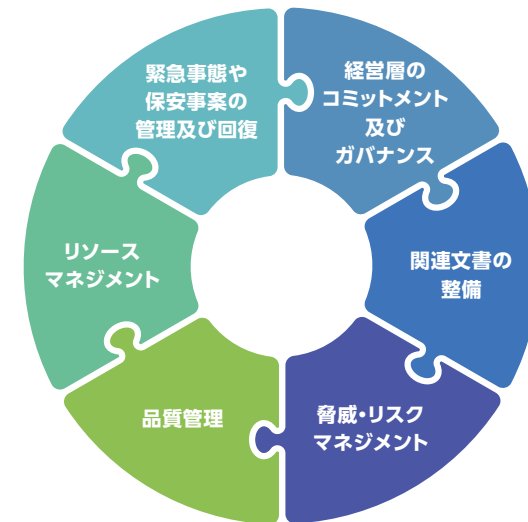
スマートレーン

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

〈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うことができます。

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※¹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※²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。

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。

●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.54をご覧ください ▶

詳細はP.50をご覧ください ▶

[第1章] 価値創造	[第2章] 目指す未来	[第3章] 中長期的な成長戦略	[第4章] 事業別概況	[第5章] コーポレート・ガバナンス	[第6章] コーポレートデータ
▼					
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

●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に 대응するためには、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※1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※2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

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

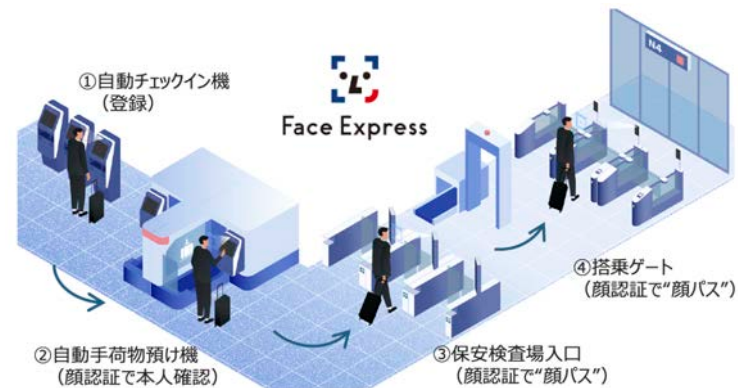


NARITA ART RUNWAY

[第1章] 価値創造	[第2章] 目指す未来	[第3章] 中長期的な成長戦略	[第4章] 事業別概況	[第5章] コーポレート・ガバナンス	[第6章] コーポレートデータ
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

〈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会社

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

※参加航空会社・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、今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・祭り・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)

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CO₂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CO₂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）エア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〉

- 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
- 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
- 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CO₂排出量50%削減（2015年度比）
- 【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CO₂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エア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エア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、CO₂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〉

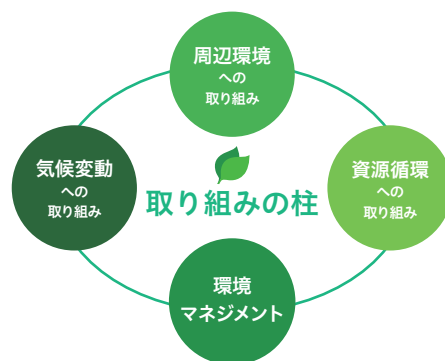
多様なステークホルダーとの積極的な連携を通じて、環境負荷低減策を推進する体制を整えています。空港関連事業者などで構成する「サステナブルNRT推進協議会」を開催し、協働による取り組みを進めるほか、ACI*の空港カーボン認証プログラムに参加し、パリ協定に沿ったCO₂排出量削減計画の策定・推進を行っています。

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と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「成田空港環境こみゅにてい」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㎡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。

〈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。

〈成田空港環境こみゅにてい〉

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。

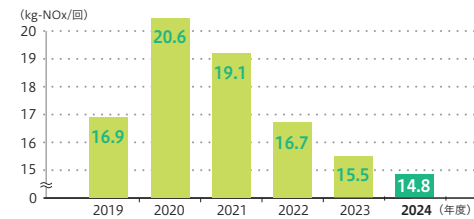


*ADS-B: Automatic Dependent Surveillance-Broadcast（放送型自動位置情報伝送・監視装置）。ADS-Bとは、航空機が衛星測位システムを利用して位置や高度情報を定期的に送信する技術。

■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）



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エア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 ▶



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。

■取り組みの柱

空港スタッフが日々の業務に前向きな気持ちで取り組めるよう、“空港で働くからこそ得られる特別な体験”を提供することを通じて、空港スタッフのモチベーションの向上と成田空港への理解促進に寄与します。

柱Ⅱ

モチベーション向上

柱Ⅰ

快適な職場環境づくり

大前提となる安全の徹底追求

「安全」は全てに優先されるものであり、本ES基本方針に含めずに空港全体で徹底追求していく。

多様な空港スタッフが日々直面する職場環境の課題を定量的に把握・分析しながら、特に効果が高いと期待される領域から優先的に取り組み、空港スタッフの心身の健康に配慮した職場環境の改善を着実に進めます。

〈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

Plan

ES向上推進協議会などを通じたアンケート調査などで空港スタッフが抱える課題を把握した上で、改善要望が特に多い領域、かつ、従業員満足度向上への寄与度が高い領域を優先領域として選定し、対応施策(短期～長期)を計画。

Do

優先領域の対応施策(短期から順次)を実施する。

Check

施策実施後には適宜アンケート調査などにより効果測定及び優先領域に変化が生じていないかを確認する。

Action

優先領域に変更がない場合にはさらなる対応策を実施し、変更がある場合には、対応する領域を変更して、対応策を計画・実施していく。

■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
将来(準優先)課題リスト	
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

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。

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

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）
- 休みます宣言（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。

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。

財政融資資金の借り入れ

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4,000億円を借り入れ、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

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	5,850 億円
(更なる機能強化)	3,600 億円
(維持管理・更新)	1,150 億円
(成長投資等)	1,100 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。

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

流動資産 712	流動負債 990	社債(1年内) 長期借入金(1年内) その他	100 237 653
固定資産 7,631	固定負債 3,559	社債(1年超) 長期借入金(1年超) その他	3,190 83 286
有形固定資産 7,317	純資産 3,794 (自己資本比率 44.5%)	資本金 資本剰余金 利益剰余金 その他包括利益 非支配株主持分	1,000 516 2,200 ▲3 80
無形固定資産 投資その他			
130 183			

資産合計 8,343

負債・純資産合計 8,343

2024年度 (2025年3月31日) 単位:億円 ※未満切捨て

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

資産合計 14,109

負債・純資産合計 14,109

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継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〉

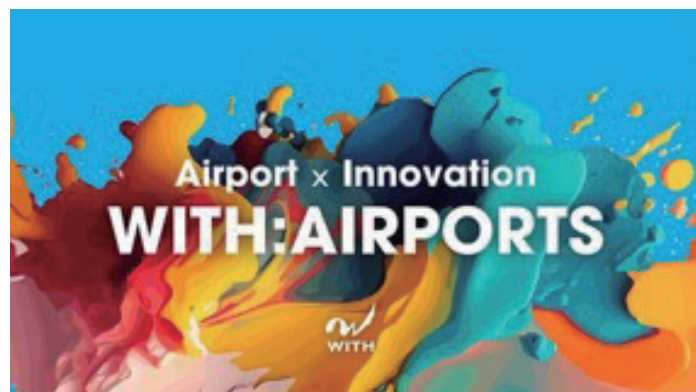
●国際的なコンソーシアムへの参加

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。



●アカデミアとの連携

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継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継続的に生まれ、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。

■バックパयोメトリクス (カメラ映像による預入手荷物特定)

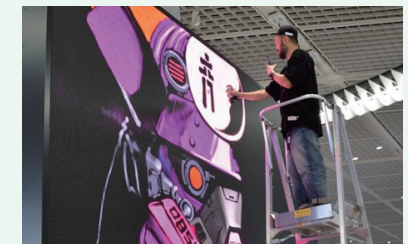
預入手荷物は手荷物タグにより自動仕分けが行われている中で、タグの損傷や汚れ等が誤搬送・遅延の原因となる可能性があるため、手荷物そのものの形状をAI画像認識技術で手荷物ID化することで管理の高度化を図る取り組み。

・目指す手荷物特定システムのイメージ



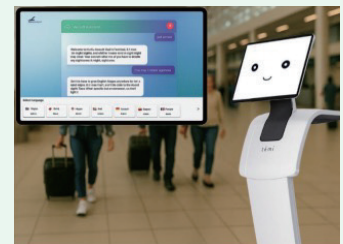
■デジタル技術等を用いたアート展示

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な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ィ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。

動画本編は
こちらから

