



2025～2027 年度 NAA グループ中期経営計画

「Gear Up NRT」について

NAA グループは、2025～2027 年度の 3 ヶ年中期経営計画「Gear Up NRT（ギアアップ・ナリタ）」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

以 上

Gear Up NRT

2025-2027年度 NAAグループ中期経営計画

成田国際空港株式会社

2025年5月29日



Narita Airport

2025-2027年度 NAAグループ中期経営計画 Gear Up NRT

- 1 - はじめに
- 2 - 前中期経営計画の総括
- 3 - 本中期経営計画の位置づけ
- 4 - 経営環境認識と本中期経営計画の全体像
- 5 - 本中期経営計画における12の施策テーマ
- 6 - 経営目標

はじめに

はじめに

「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。

世界へとつながる出発点であり、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。インバウンド観光はいまや日本の重要な輸出産業としてこの国の経済を支えており、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。

N A Aグループは現在、成田空港を世界トップレベルの空港へ生まれ変わらせるビッグプロジェクトに取り組んでいます。

次の3年間では、2030年のありたい姿の実現に向けた準備期間として、グループ全体で経営資源を強化し、空港の本源的な価値である航空ネットワークを充実させること、そして、空港将来像の具現化に向けてギアを上げていきます。有機的に結びつく様々なテーマをそれぞれ進め、成田空港を着実に進化させます。

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。



前中期経営計画の総括

一 航空取扱量（2024年度実績）

* 赤字は目標を達成した項目

航空機発着回数

目標 25.1万回

24.5万回

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

国際航空貨物量

目標 190万トン

196万トン

航空総旅客数

目標 3,990万人

4,077万人

国際線 3,337万人

目標：3,210万人

国内線 739万人

目標：780万人

LCCシェア

旅客便発着回数に占める
LCCの割合

目標 47%

47.6%

財務KPI（2024年度実績）

* 赤字は目標を達成した項目

連結営業利益

目標 200億円以上

422億円

連結長期債務残高

目標 9,000億円台

1兆305億円

連結ROA

目標 1.1%以上

3.0%

連結長期債務残高/営業CF

目標 18倍以内

15.2倍

空港内免税店・物販店・飲食店売上高

目標
1,300億円以上

1,950億円

前中期経営計画の実績

- 各種機関と連携しながら回復に応じて質の高いサービスを提供するとともに、中長期の競争力確保に向けた取り組みを着実に推進

旅客体験

SKYTRAX World Airport Rating



5スターの格付けを

2年連続で獲得

※5スターは世界で12空港のみ

“日本”を味わえる上質な飲食専用フロア

「JAPAN FOOD HALL」をオープン



ネットワーク

需要回復

国際線旅客数

コロナ期間
(2022年3月)

33万人

→ コロナ後
(2025年3月)

305万人

外国人旅客数

コロナ期間
(2022年3月)

9万人

→ コロナ後
(2025年3月)

200万人

第8貨物ビル供用

最新設備で効率性の高い新たなオペレーションを開始



機能強化

準備工事の進捗

東関東道切り回し工事および高谷川排水整備工事の完了



**本格
工事着工へ**
(2025年5月)

『新しい成田空港』構想

有識者を交えて検討し、国に検討を引継ぎ



前中期経営計画の実績

- 持続的な成長に向けた変革の種まきを着実に実施

地域との一体的発展

エアポートシティ*の推進



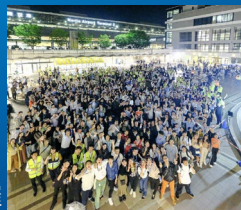
NRT(ナリタ)エリア
デザインセンター
の開設

* 愛称検討中

従業員満足度（ES）向上

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

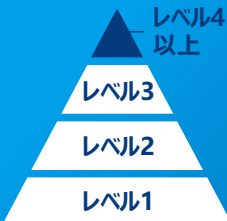


「SKYTRAX World's Best Airport Staff」
受賞を記念してスタッフ感謝祭を開催

気候変動対応

カーボン認証レベル4の取得

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以上を
取得している空港は 約 **5%**のみ

会員 約 **2,200** 空港

供給エネルギーの脱炭素化を推進

東京ガスと合併で
「株式会社 Green Energy Frontier」を設立
空港施設で使用するエネルギーや業務用車両から排出する
CO2を実質ゼロに向けて挑戦



イノベーション推進

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 (A4I)」、「International
Aviation LAB (IAL)」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」を開催

新技術・アイデアの実証実験の推進

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



非財務KPI

● 概ねの項目において目標を達成

* 赤字は目標を達成した項目

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

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

※1 2024年度実績は集計中。年内発行予定の統合報告書にて公表予定

※2 新たな感染症の認証プログラムであるACI「Public Health & Safety Readiness Accreditation」プログラムを取得

※3 2026年度完了予定

本中期経営計画の位置づけ

2030年にありたい姿

- 新時代の成田空港への変革を実現し、中長期的に飛躍をしていくために、NAAグループは前中期経営計画の策定にあたって「2030年にありたい姿」を明確にした

本計画においても、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ていく



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

- 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



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

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



レジリエンス (Resilience)
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

これらの実現の先に、新たな成田空港を創造していく

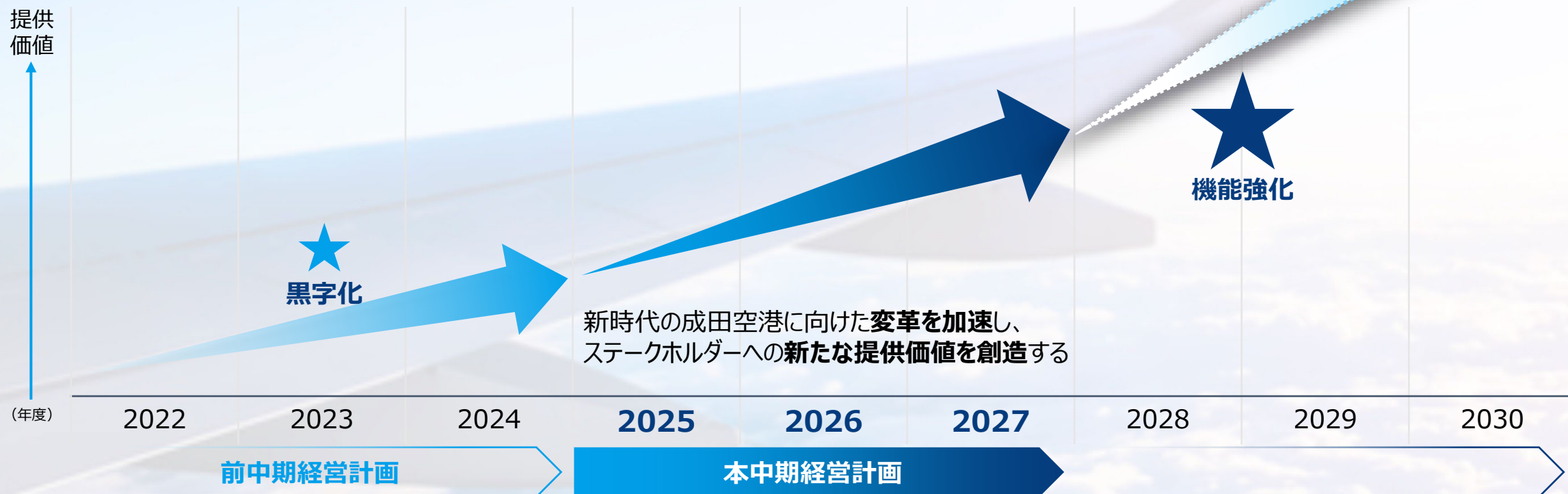
ステークホルダーへの新たな提供価値の創造

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



一本中期経営計画の位置づけ

- 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、ギアを上げる



経営環境認識と本中期経営計画の全体像

一本中期経営計画における経営の軸

- 航空ネットワークを充実させ、利便性と収益力を高めていく
- さらに、将来の競争力向上に向け、空港の理想的な将来像を具現化するために必要な投資を進めていく
- そのために必要な人的資本や財務基盤といった経営資源を強化していく

**3つの軸と12の施策テーマは互いに
連携した歯車構造（ギア・メカニズム）**

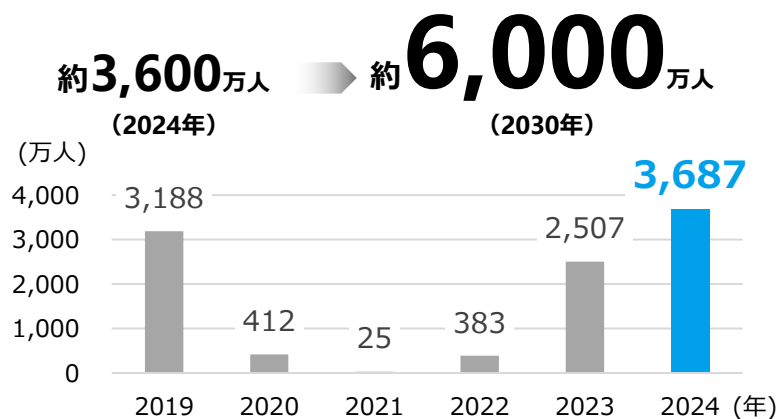
全てを強力に動かすことで
航空ネットワークの充実と空港将来像の具現化、経営資源の強化を加速



インバウンド観光産業の著しい成長

- インバウンド6,000万人時代に向け、成田空港は日本の玄関口としてネットワークを拡充する

日本全国の インバウンド旅客は急増



インバウンド観光は
今や日本の第二の輸出産業

コロナ禍で、生活や産業を支える
航空貨物の重要性を再認識

NAAグループにとっての意義合い

- 国の成長を担う観光産業と全ての産業を支える物流における空港の役割の増大
- 空港の本源的な価値は
「行きたい場所へ行きたい時に行ける」
充実したネットワークを持つこと



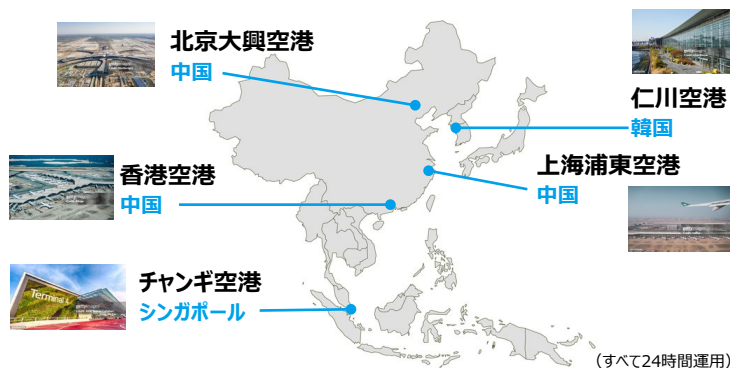
- 充実したネットワークはさらなる路線と
旅客を呼び、さらなる価値創造に繋がる

航空ネットワーク
の充実

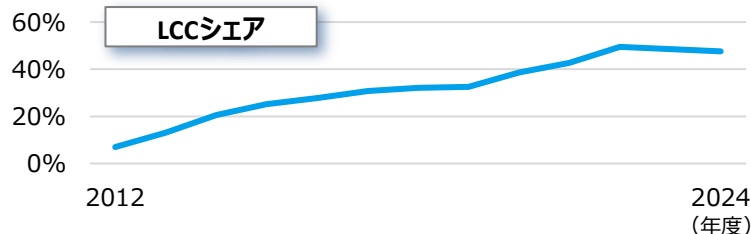
— 空港間競争の激化／航空会社のビジネスモデル変化

- “空港をつくる”は“国をつくる” 成田空港は、空港の未来を描くことで日本の競争力を強化する

海外において、新空港建設や大規模拡張プロジェクトが進む

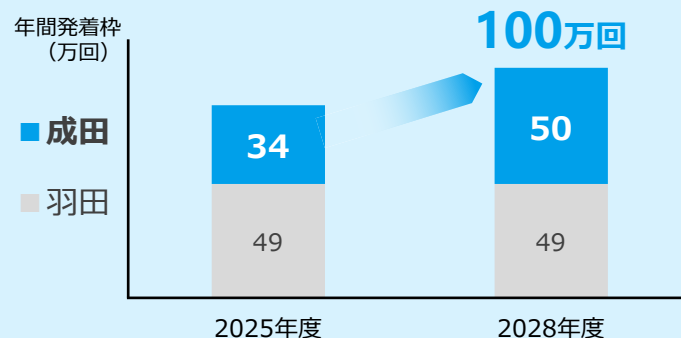


旅客のニーズの多様化と、それに応じた航空会社のビジネスモデルの変化



NAAグループにとっての意味合い

- ネットワーク獲得競争のさらなる激化
- 国家プロジェクトとしての首都圏空港の容量拡大に応えるポテンシャルの発揮



- 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に向け、具体的な将来像の提示が必要

空港将来像の
具現化

求められる変化対応力

- 経営環境の変化に対応しながら、新たな価値を社会に提供し、使命を果たしていく

新たな価値創造への使命

- 航空ネットワークの充実
- 空港将来像の具現化

社会変化の加速、変動リスクの増大

- 気候変動、人権意識の高まり
- 社会のデジタル化、AIの普及
- 自然災害・感染症
- 国際情勢の不安定化

NAAグループにとっての意味合い

社会の変化に柔軟に対応しつつ、未来を切り拓いていくためには、人的資本と財務基盤の強化が必要

- 価値創造の原動力となる人的資本
- 大規模投資を支える財務基盤



経営資源の
強化

3つの軸と連携する12の施策テーマ

- 前中計期間の進捗と環境変化を踏まえ、これまでの取り組みを一部アップデート



クリエイション

Creation



サステナビリティ

Sustainability



レジリエンス

Resilience

- 1 世界最高水準の安全・安心の追求
- 2 デジタル技術の活用による空港運用の高度化・効率化
- 3 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）
- 4 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
- 5 「成田ならではの」次世代型旅客体験の創出
- 6 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
- 7 多様な人材を惹きつける空港人材対策
- 8 グローバル水準での気候変動対応
- 9 大規模投資を支える収益力・財務基盤の強化
- 10 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
- 11 収益多角化に向けた海外・グループ事業の開拓・育成
- 12 顧客志向・脱自前主義でのイノベーションの推進

新中期経営計画における12の施策テーマ

1 世界最高水準の安全・安心の追求

- 空港運営の大前提として、世界最高水準の安全・安心を提供

1 リスクへの備え・対応力の更なる強化

自然災害等への対応力の更なる強化

- 大規模自然災害等の発生に備えた継続的なリスク評価の実施とBCPの見直し

サイバーリスク対策（危機管理・未然防止）の更なる深化

- 継続的なリスク評価の実施と体制のブラッシュアップ
- 外部機関（NISC等）との連携による対策強化

2 セキュリティの更なる高度化

先進技術の活用・保安体制の更なる強化



先進的な保安検査機器の更なる導入



警備の機械化や生体認証技術等を活用したセキュリティ強化

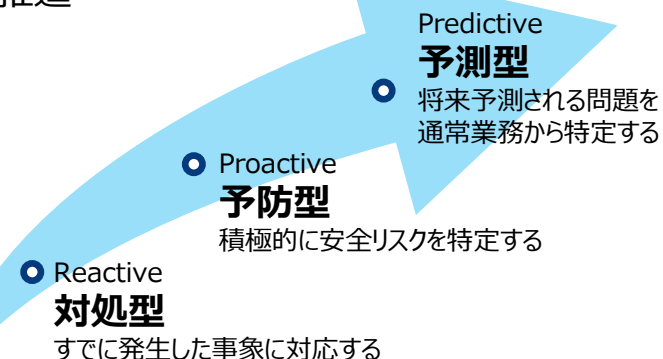
- 国際基準に基づいた体系的な保安管理の仕組みの導入
- 保安検査実施主体の移管に伴う適切な体制の構築

3 施設老朽化対策の推進

- 中長期更新整備計画に基づく設備の維持管理・更新の推進
- 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

4 安全文化の醸成と対策の強化

- ヒューマンエラーを前提とした安全設計手法（施設面・運用面）の浸透
- 労働安全衛生を含む事故防止対策の更なる推進
- 滑走路誤進入対策の推進



2 デジタル技術の活用による空港運用の高度化・効率化

- デジタル技術を活用し、リアルタイムデータと予測データの共有を通じて空港運用の全体最適化を促進
- 運用現場の省人・省力化について、必要なインフラ整備や多数のトライアルを通じて技術導入を促進

1 空港運用の全体最適化（Total Airport Management : TAM）

運用状況把握の高度化

- AI技術を活用した運航・旅客流動把握

情報の集約蓄積・連携体制の構築

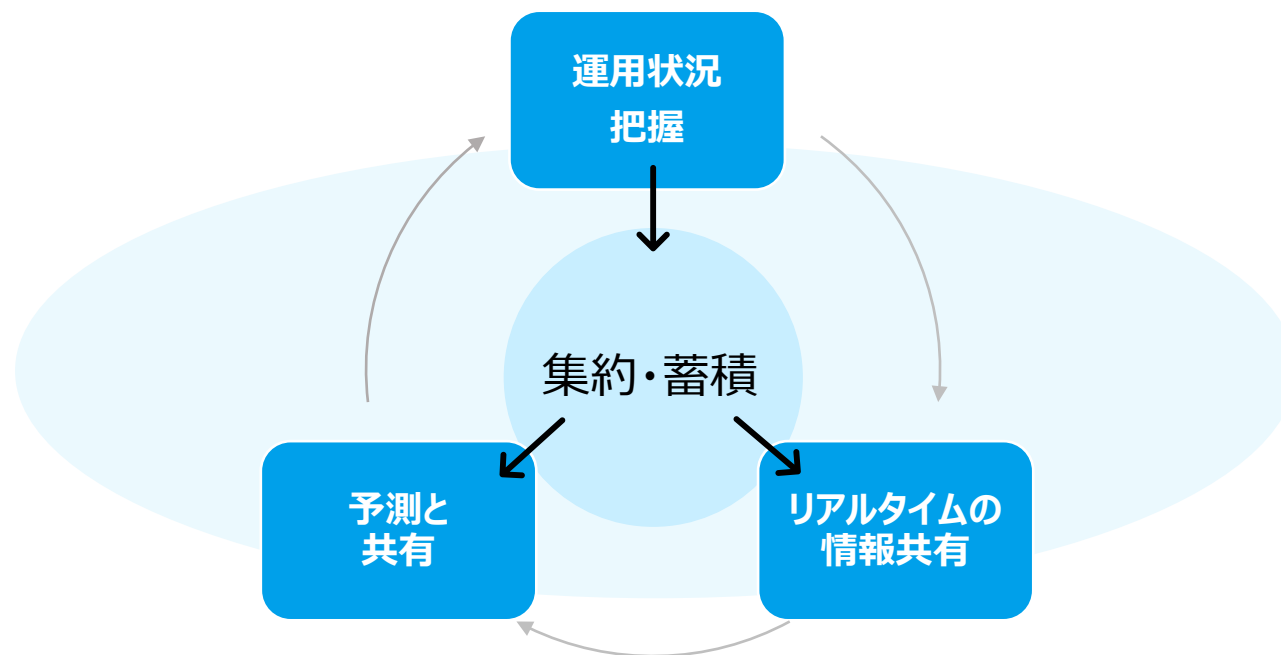
- オペレーション体制の強化
- 関係機関との情報連携の体系化
- 空港運用情報統合データベース（AODB）構築の推進

運用状況の予測と共有によるリソース配分の最適化

- 予測モデルの構築と精緻化
- スタッフ向け情報共有アプリの導入・普及

リアルタイムの情報共有による旅客流動の最適化

- 待ち時間等の情報提供



1

クリエーション

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

2 デジタル技術の活用による空港運用の高度化・効率化

- デジタル技術を活用し、リアルタイムデータと予測データの共有を通じて空港運用の全体最適化を促進
- 運用現場の省人・省力化について、必要なインフラ整備や多数のトライアルを通じて技術導入を促進

2 新技術を活用した空港運用の省人・省力化

自動運転技術の活用

- 空港における自動運転車両導入の推進



制限区域ターミナル間連絡バス



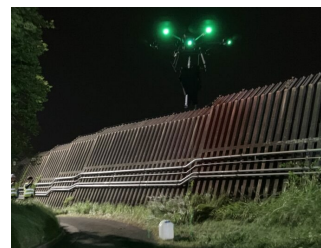
GSE車両



搭乗橋

運用現場における省人・省力化に資する技術の導入・普及

- 点検業務の自動化・省力化
- 機内手荷物検査におけるリモートスクリーニングの拡大



ドローンを活用した高所点検



写真提供：株式会社Prodrone

3 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）

- 2030年訪日外客数目標達成に貢献するため、インバウンドの着実な取り込みに向けた取り組みを推進
- 空港周辺一帯の航空物流機能の高度化を推進し、国際貨物ハブ拠点化を促進

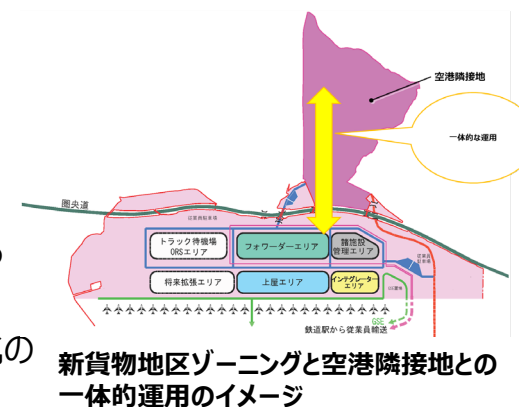
1 航空ネットワークの拡充

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
- 関係機関（旅行代理店等）と連携したインバウンド・マーケティング活動
- アウトバウンド需要喚起策の推進
- 国内線ネットワーク維持・拡大に向けた取り組み

国際貨物ハブ拠点化の促進

- 新貨物地区の基本計画を策定
- 空港内外での物流フロー効率化による継越需要の獲得
- 空港隣接地域と連携した物流拠点化の推進



2 円滑な就航を可能とする環境の確保

応需能力の確保

- ステークホルダー（ハンドリング会社等）と連携した対応及び支援の推進

燃料不足への対応強化

- サプライチェーン全体での安定供給継続に向けた関係者との連携・働きかけを強化
- ジェット燃料の輸入増を見据え、安定的な受け入れに向けた施設及び体制整備

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、アクセス等の受入環境の改善

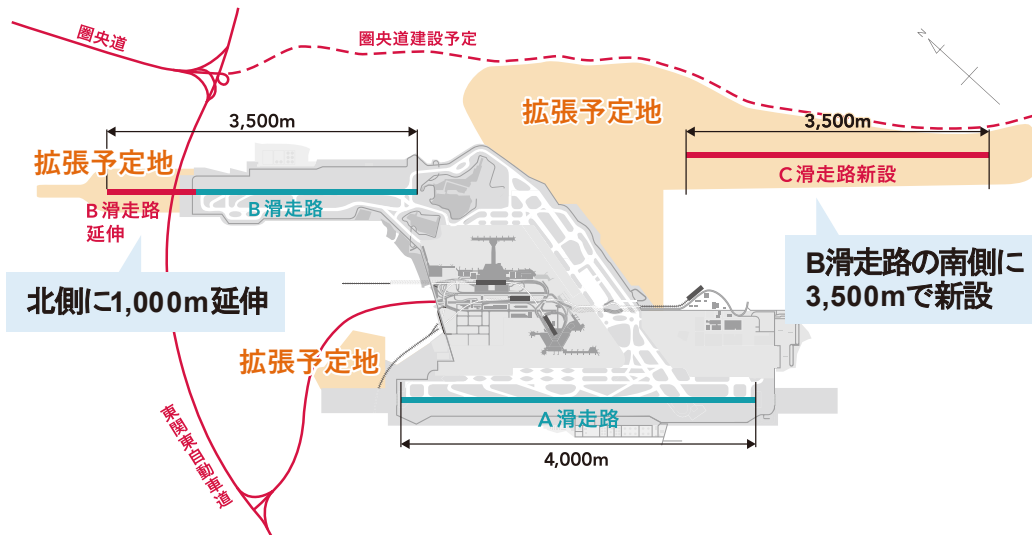
4 更なる機能強化の着実な推進と『新しい成田空港』構想の具現化

- 空港発着容量の拡大に向けた整備を着実に実行し、我が国の経済発展へ貢献
- 中長期的な国際競争力の確保に向けた将来像の具現化を図る

1 B滑走路の延伸、C滑走路の新設

整備の着実な推進

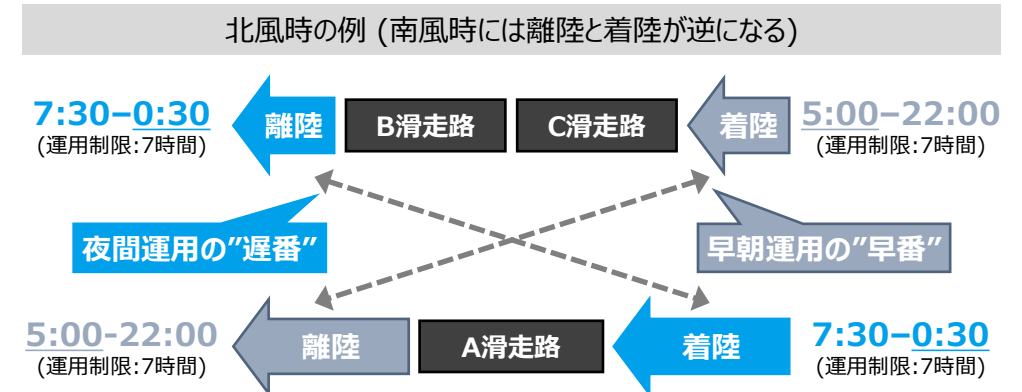
- 2028年度末までの完成・供用に向けて、用地取得と滑走路整備を着実に推進
- 道路・用水・河川などの機能補償等の着実な実施
- 自治体・地域住民等関係者への丁寧な周知と理解促進への取り組みを継続



施設面積拡大、運用時間拡大への対応準備

- スライド運用*に向けた体制構築と地域への丁寧な説明の実施
- ターミナル内各種施設（CIQ、アクセス、店舗等）における運用時間拡大への対応推進

*「スライド運用」…滑走路別に異なる運用時間を採用する運用方式（C滑走路供用後）



※0:30-1:00は弾力的運用。騒音影響平準化のため、定期的に「早番」「遅番」を入れ替える

4 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

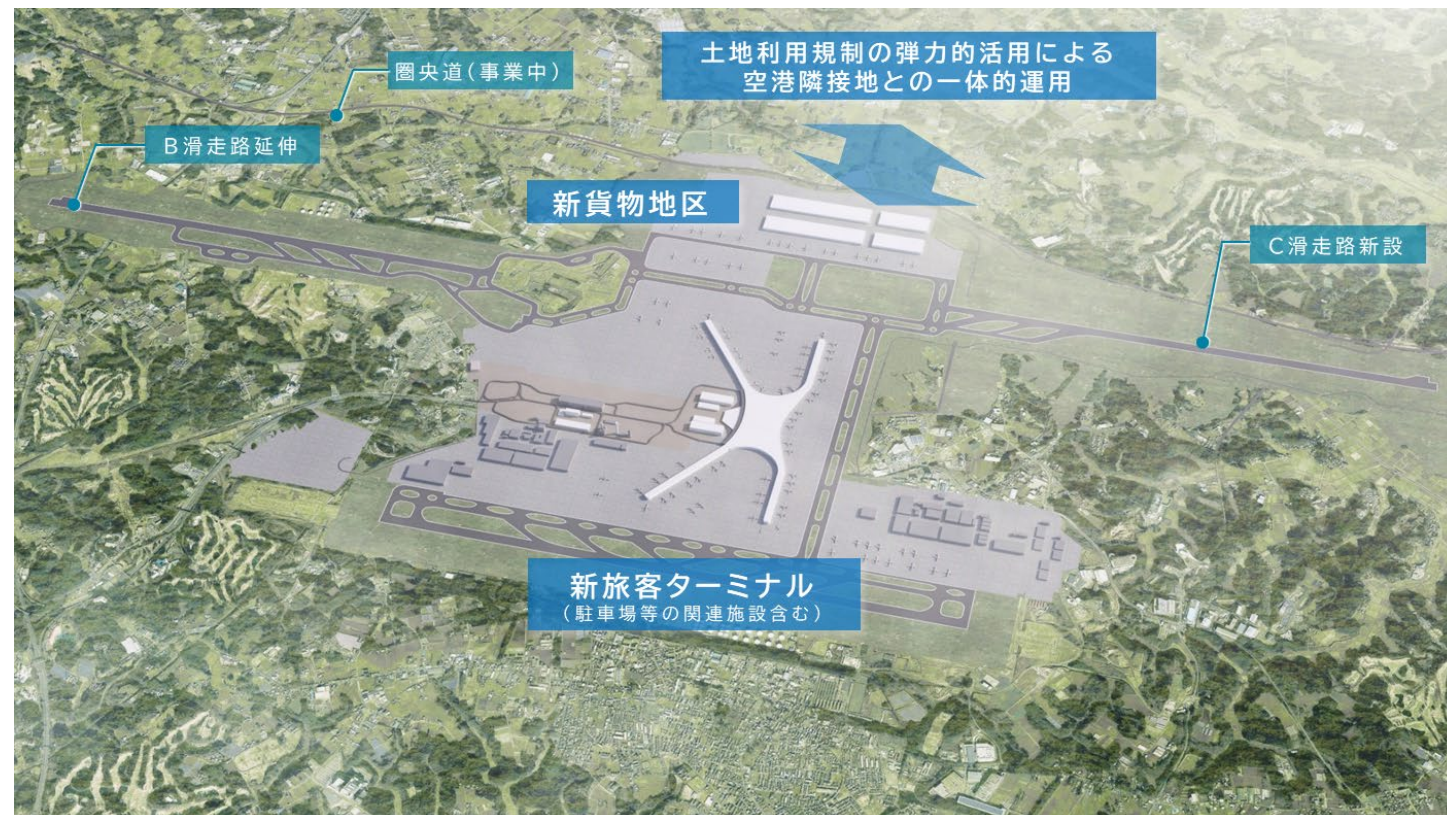
- 空港発着容量の拡大に向けた整備を着実に実行し、我が国の経済発展へ貢献
- 中長期的な国際競争力の確保に向けた将来像の具現化を図る

2 『新しい成田空港』構想の具現化 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、駐車場等、計画の具体化

関係事業者との連携

- 国の「今後の成田空港施設の機能強化に関する検討会」における方向性等を踏まえた関係事業者との協議・連携



5 「成田ならではの」の次世代型旅客体験の創出

- 新技術も活用し、旅マエから旅アトまでの「成田ならではの」の特別な体験を提供

1 旅客プロセス効率化の促進

Fast Travelの更なる推進

- Fast Travel機器の追加整備、Face Expressモバイルアプリの導入
- エニタイムチェックイン実現に向けた試験運用のためのEBS*整備

* Early Baggage Storage : 早期手荷物保管システム

自宅で、電車で、空き時間に事前登録



空港では顔認証で楽々手続き

2 商業施設の更なる充実

インバウンド旅客を軸とした商環境・滞在環境・空間演出の推進



- T1 4階・5階リニューアルプロジェクト（2026年春供用予定）
- 日本の魅力発信コンセプトに基づいた空間演出等

3 空港アクセス改善、旅マエ～旅アトまでの旅客体験価値（CX）向上

- 交通事業者との連携による駅の混雑対策
- 顧客体験価値管理ツール等を活用したVOC（Voice of Customer）収集によるPDCAサイクルの構築



4 ビジネスジェットの利用促進

- ビジネスジェット専用ターミナル「Premier Gate」の改修・増設による処理能力向上
- ビジネスジェット運用ルールの見直しによる利便向上

1

2

3

4

クリエイション

5

6

7

8

9

10

11

12

6 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

* 愛称検討中

- 環境対策・地域共生策の着実な実施に加え、空港圏の持続可能な発展に向けた地域との連携を強化

1 環境対策・地域共生策の着実な実施

環境対策・地域共生策の着実な実施

■ 環境対策・地域共生策について引き続き丁寧に取り組む

- ・ 発着回数50万回を前提とした住宅防音工事助成
- ・ 深夜早朝対策への対応
- ・ 落下物対策の徹底
- ・ 騒音対策用地の更なる利活用 等

騒音対策



- ・ 飛行機の低騒音化
- ・ 空港周辺対策（防音工事など）

水質保全



- ・ 水質監視・ディアイシング対策

大気質保全



- ・ 大気質監視

生物多様性の保全



- ・ 緑化施設・自然公園の設備

2 エアポートシティ*構想の具体化 * 愛称検討中

エアポートシティ*構想の策定

■ 千葉県と新たに設立した「NRTエリアデザインセンター」において広域的な調整が必要な取り組みを推進

- ・ ビジョンやゾーニング案の策定
- ・ 「成田空港周辺の地域づくりに関する実施プラン」に掲げる国際的な産業拠点形成
- ・ 地域公共交通ネットワークの構築 等



“空港で働き、周辺で暮らす”の実践に向けた地域連携の強化

■ 空港従業員向け居住地の整備、地域交通の再編、多文化共生策等を推進



7 多様な人材を惹きつける空港人材対策

- ステークホルダーと連携し、将来にわたって安心して働き続けられる環境を提供

1 職場環境・生活環境の改善、魅力度向上

雇用の促進・魅力発信

- 合同企業説明会の開催等による空港事業者の採用支援
- 行政機関、教育機関等と連携して求職者や空港内事業者に総合的な雇用サービスを提供（ナリタJOBポート）
- 空港周辺におけるキャリア教育の継続実施

生活環境の改善

- 「⑥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」にて推進

自動化・省力化の推進

- 「②デジタル技術の活用による空港運用の高度化・効率化」、
「⑫顧客志向・脱自前主義でのイノベーションの推進」にて推進



外国人材の活用

- 事業者・地域と連携した受入環境の整備及び送り出し側の国へのアプローチ
- 外国人材向けの住宅確保支援

就労環境の改善

- 心身の健康に配慮した快適な職場環境づくり
- 空港ならではのイベント提供等によるモチベーション向上



シャワーブースを備えた共用休憩室



従業員向け成田空港ツアー

8 グローバル水準での気候変動対応

- サステナブルNRT2050、成田国際空港脱炭素化推進計画に基づき、環境負荷低減策を推進

1 ステークホルダーとの連携による成田空港のカーボンニュートラル化を推進

航空機からの排出対策

- SAFの導入・利用促進、GPU利用促進、低炭素化機材の導入促進

* Sustainable Aviation Fuel : 持続可能な航空燃料
* Ground Power Unit : 地上動力施設



車両からの排出対策

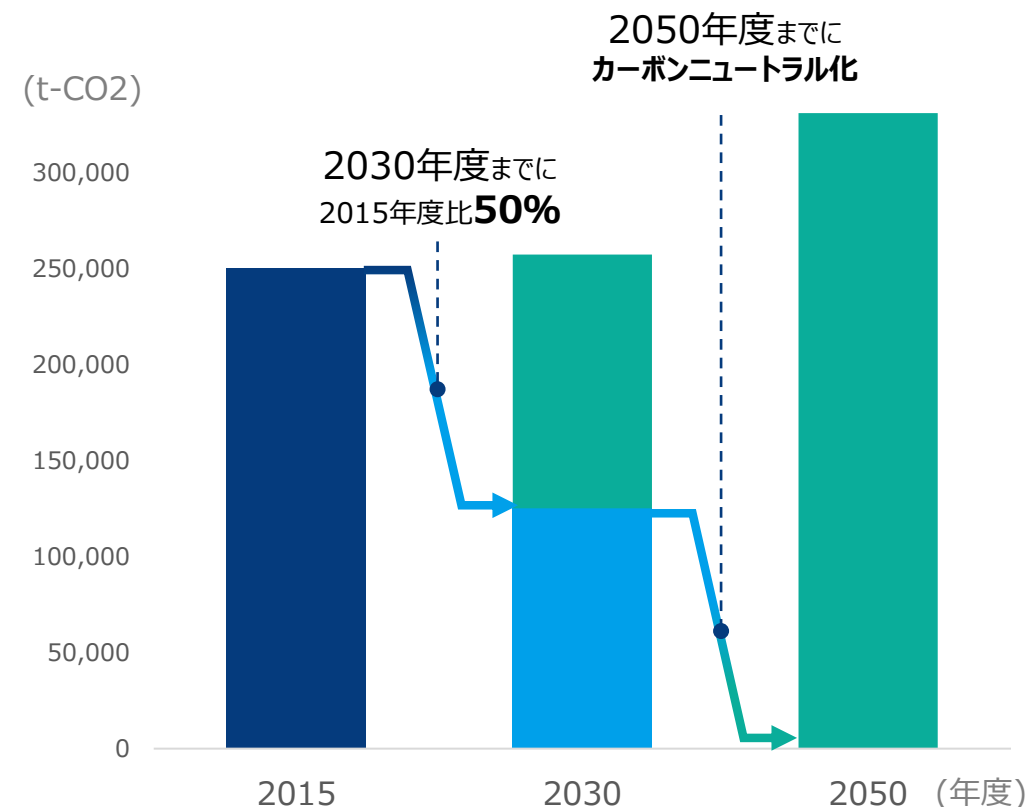
- 充電インフラの整備
- 燃料転換の推進
(次世代型バイオ燃料の活用、水素ステーション整備、FCVバス導入等)

* Fuel Cell Vehicle : 燃料電池自動車



施設からの排出対策

- 太陽光発電の整備、再生可能エネルギーの導入推進
- 省エネ促進
(航空灯火やターミナル照明のLED化、高効率空調整備等)



8 グローバル水準での気候変動対応

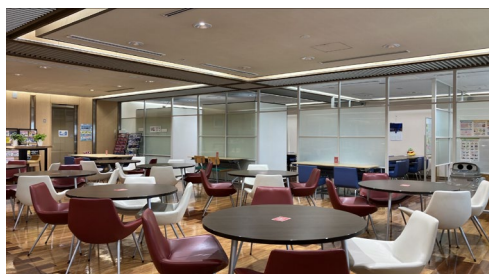
- サステナブルNRT2050、成田国際空港脱炭素化推進計画に基づき、環境負荷低減策を推進

2 NAAグループの カーボンニュートラル化を推進

■ NAA本社ビルのカーボンニュートラル化



電力の100%再エネ化



照明LED化

■ 低公害化車両の導入によるゼロカーボン化



NAAグループ会社事務所の電気自動車用充電器



燃料電池自動車の利用

■ 低炭素通勤の推進

3 資源循環とネイチャーポジティブの推進

■ ステークホルダーとの 協業による資源循環 プロジェクトの強化



木製パレットの再資源化



バイオプラスチックを配合した素材による
環境を配慮したショッピングバッグ

■ 森林資源および 生物多様性等 自然資本の維持・ 再興とその活用 のための方針策定



グリーンポート エコ・アグリパーク



園内で見られる生物たち

9 大規模投資を支える収益力・財務基盤の強化

- 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

1 収益力と財務基盤の強化

既存事業での稼ぐ力の更なる強化

- 航空ネットワークの強化や商業施設の充実
- 諸物価高騰を踏まえた料金水準の適正化

事業・コスト構造改革の更なる推進

- 業務の外部移管
- 付加価値最大化に向けた外部資本の柔軟な活用
- 業務の省人化・省力化の更なる推進

大規模投資を踏まえた投資マネジメントの実践

- 長期的な大規模投資に係るマネジメント手法の確立
- 調達制度の最適化



1

2

3

4

5

6

7

8

レジリエンス

9

10

11

12

10 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

- 多様な人材が、高いエンゲージメントを維持し、組織の壁を超えてつながり、活躍できる人材・組織づくりを実現
- グループ経営体制を最適化するとともに、抜本的な業務改革を継続し、価値創造力を向上

1 人的資本の価値最大化

目標の達成に資する多様な人材の獲得

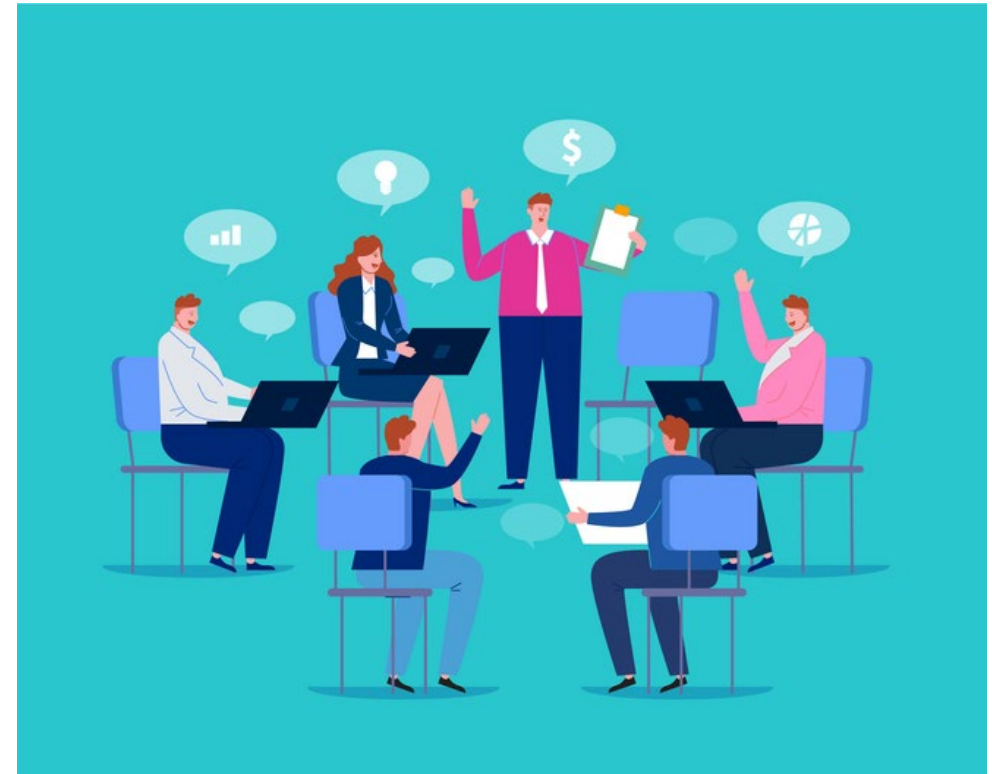
- 事業目標の達成に資する人材像の明示とグループ一体での採用強化
- 姉妹空港との人材交流の推進

挑戦や成長・育成を後押しする体系の構築

- 新人事制度の導入
- 挑戦できる風土・環境の醸成
- 新たな育成プログラムによる人材育成の推進

多様な人材をつなぐ活気に満ちた組織・職場づくり

- 事業目標の達成に資する実効性のある組織づくりやリソース配分
- 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



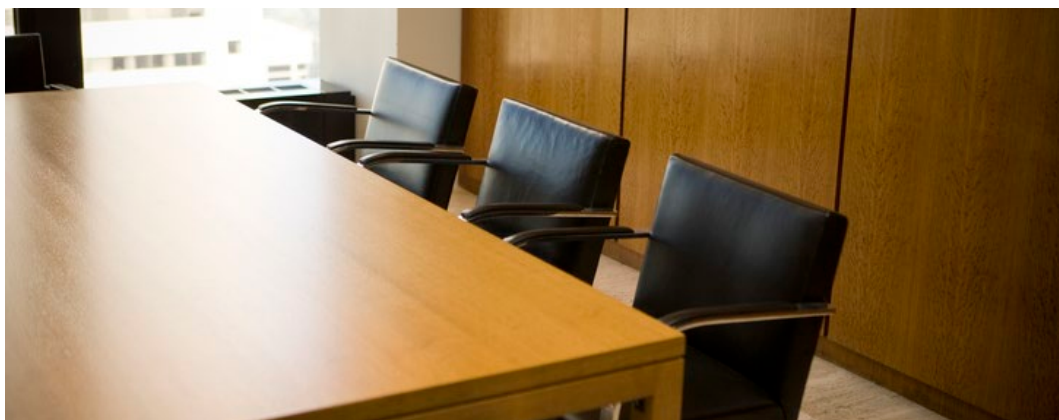
10 グループ総合力を高める人的資本の強化と組織・業務の最適化

- 多様な人材が、高いエンゲージメントを維持し、組織の壁を超えてつながり、活躍できる人材・組織づくりを実現
- グループ経営体制を最適化するとともに、抜本的な業務改革を継続し、価値創造力を向上

2 NAAグループ一体経営に向けた体制の構築

機能強化後の運用を支える体制構築に向けた効率化の推進

- 空港オペレーターとして最適なグループガバナンスの構築
- 既存業務に留まらず新たに必要となる業務も踏まえ事業範囲を見直し、本社とグループ各社の役割を明確化



3 経営のコミットメントによる業務改革の継続的な推進

AIR Naritaプロジェクトによる業務システムの刷新

最新デジタルツールの活用やアウトソース等による業務変革の推進



11 収益多角化に向けた海外・グループ事業の開拓・育成

- 事業開拓・育成を通じて、新規収益源を着実に獲得

1 海外事業の更なる推進

事業の着実な推進

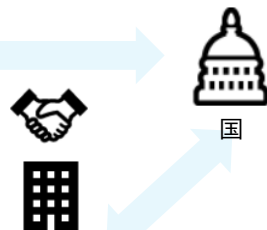
- モンゴル
(チンギスハーン国際空港)
- バングラデシュ
(ダッカ国際空港)
- インドネシア
(バリクパパン国際空港)



チンギスハーン国際空港

案件の獲得に向けた体制の強化

- 国と連携した
オールジャパン体制
の構築



経験ノウハウを
有する他企業

2 新規領域での事業開拓・育成

地域産品を活用した物販・卸、飲食、観光事業の育成



訪ねて楽しく、住んで楽しいまちに



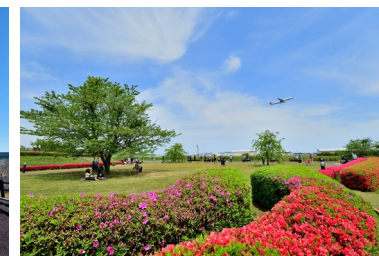
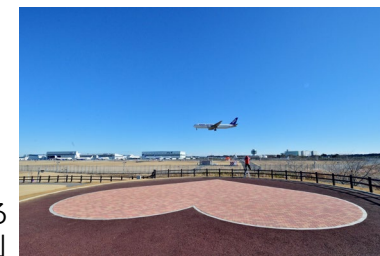
+ NRT factory

県内で採れた“塩”を使用した「Cacao Salt Pie
(カカオソルトパイ)」と県内でとれたピーナッツを
使用した「ダブル・ベイクド・チョコレート 抹茶」

騒音対策用地の利活用

- 地域振興に資する
利活用策の検討

A滑走路間近に位置し、
航空機離発着の迫力が体感できる
「ひこうきの丘」と「さくらの山」

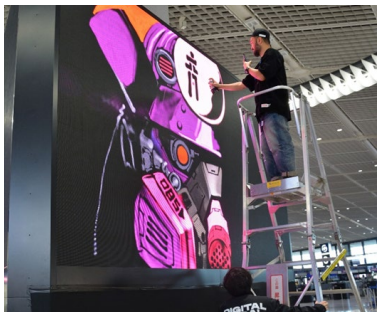


12 顧客志向・脱自前主義でのイノベーションの推進

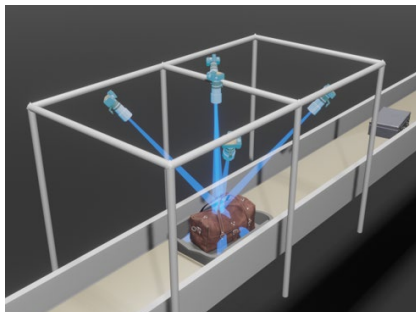
- イノベーション・ハブとしての成田空港への進化を通じ、共創による価値創造を加速

1 イノベーションの場とコミュニティの創出

成田空港を実験場とした実証実験の推進



デジタルリーガルアートによる
空間演出



カメラによる預入手荷物の自動判別



設置イメージ
移動型無人販売ロボット「PIMTO」

イノベーションコミュニティの創出



空港×イノベーションをテーマとした交流イベント「WITH: AIRPORT」

2 共創ソリューションの実装を推進

ソリューションの見極めと実装化への仕組みづくり

- 社内のイノベーション人材の育成
- 関係者と連携しながら推進できる体制を強化

ソリューションの実装を推進

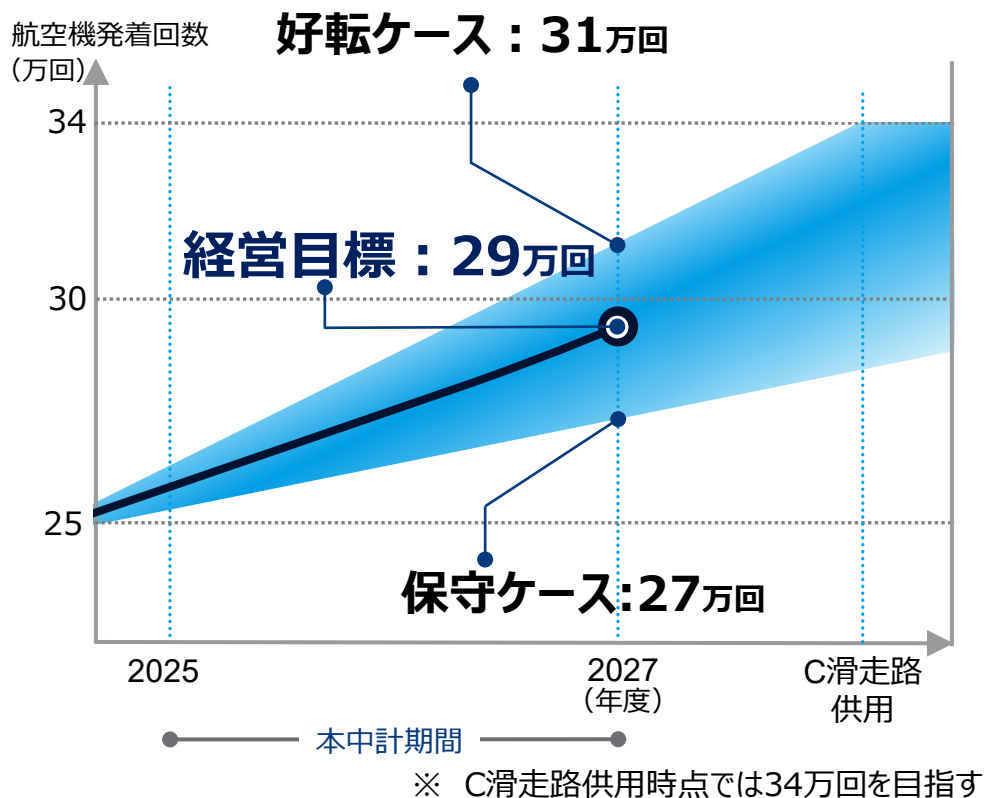
- オペレーションの自動化・省力化への展開
- 次世代型旅客体験への展開
- 業務効率化への展開

経営目標

目指すべき航空取扱量と経営目標

- 航空ネットワークの拡充を図ることで、航空需要を一層取り込む

今後の航空機発着回数の想定



経営目標

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
国際線	19.5	23.5
国内線	4.9	5.5
航空総旅客数 (万人)	4,077	4,700
国際線	3,337	3,920
(日本人)	828	970
(外国人)	2,273	2,650
(通過客)	235	300
国内線	739	780
国際航空貨物量 (万ト)	196	210

経営目標（財務KPI・設備投資計画）

- 経営目標を達成することで、将来像の実現を支える財務基盤を固める

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

設備投資計画

項目	計画 (2025～2027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

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

経営目標（非財務目標）

- 各テーマの変革を推進することで、新たな価値を創造し、ステークホルダーへ提供していく



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

1

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

2

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）

- （航空取扱量目標にて整理）

3

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

- 2028年度末供用に向けた整備の着実な実行
- 『新しい成田空港』構想のマスタープラン策定

4

「成田ならではの」次世代型旅客体験の創出

- SKYTRAX 5スター維持（T3の5スター獲得）
- 概ね全てのお客様が自動化手続きを利用可能な環境を整備

5



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

6

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

7

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）

8



大規模投資を支える収益力・財務基盤の強化

- （財務KPIにて整理）

9

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）

10

収益多角化に向けた海外・グループ事業の開拓・育成

- （海外事業）新規案件の着実な獲得

11

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

12

※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

— 注意事項

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

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

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



Narita Airport