



【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〉



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



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

### 〈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

**Gear Up NRT**  
(FY2025～FY2027)

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 ▶

飛躍、未来  
2021  
(FY2019～FY2021)

Restart NRT  
(FY2022～FY2024)

イノベティブ  
Narita 2018  
(FY2016～FY2018)

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)

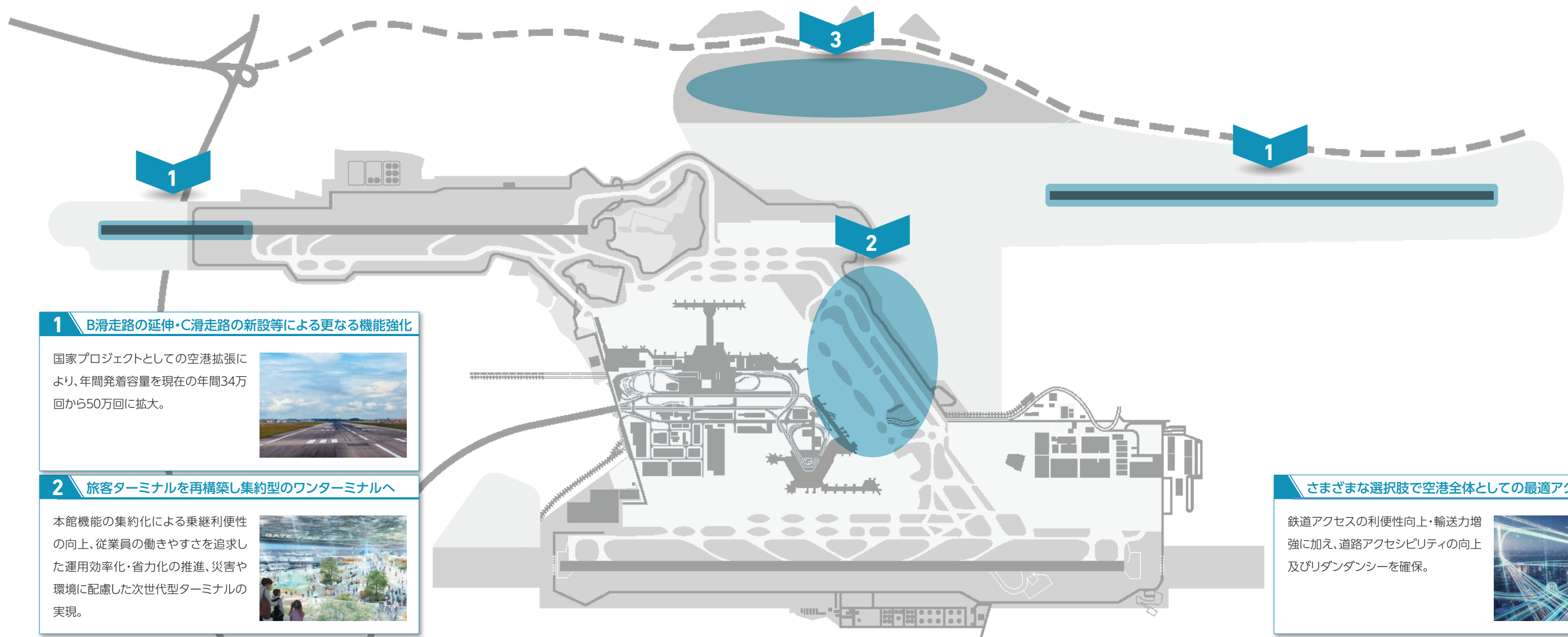
## 第2の開港プロジェクト

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「フラッグシップ・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。

## ステークホルダー

## ステークホルダーへの提供価値

## 価値創造に向けた具体的取り組み

社会全体

### “グローバル”での日本の プレゼンス向上への貢献

国際的な人流・物流の表玄関として、経済成長、海外との文化交流促進に貢献する。

- 充実した航空ネットワークの提供
- 甚大化する災害リスクに備えたライフラインの強靱化
- グローバル水準での脱炭素化の推進

地域

### 地域発展の “成長エンジン”

地域との共生を重視し協力関係を築きつつ、持続的に発展する地域の未来を共創する成長エンジンとして、積極的に価値創出に取り組む。

- 共生策の着実な実施（防音工事助成、移転補償、周辺対策交付金、環境保全など）
- 空港と周辺地域一体での産業・観光振興（エアポートシティ構想の推進）

航空旅客

### 変化と多様化に対応した “特別な体験”

すべての旅客に高品質なサービスを提供しつつ、多様なニーズに柔軟に対応した「成田ならではの」特別な体験を創出する。

- 安全・安心の徹底追求（テロ対策/危機管理）
- 豊富な国際線ネットワーク
- スムーズで快適な搭乗手続き
- 魅力的な商業空間の提供
- AIなど新たな技術を活用した先進的なサービスの導入

NAA  
NARITA AIRPORT

航空会社

### 価値創造“パートナー”

空港管理者として、一定の機能を充足する環境を提供するのみならず、航空会社の戦略に合致した新たな価値をともに創造していく。

- 航空会社の事業拡大に資する高品質な施設の提供
- 航空会社の要望に対する柔軟性
- 搭乗手続きの自動化・シンプル化
- LCC、貨物便への対応強化
- 空港オペレーションの全体最適化
- 脱炭素に向けた取り組みの推進

空港従業員・  
空港関係  
事業者

### 安心して働き続けられる “就労+生活環境”

業務効率と安全性を重視した職場環境を整備しつつ、空港従業員の生活にも寄り添い、安心して働き続けられる就労・生活環境を実現する。

- 就労環境の改善（食事・休憩環境など）
- DX推進等による業務効率化・負荷軽減
- “空港で働くからこそ得られる特別な体験”の提供
- 安心して暮らせる生活環境の提供に向けた地域との連携
- 子どもたちが将来働きたいと思える魅力の発信

NAAグループ  
社員

### 個々の社員に寄り添い “挑戦・成長”を後押し

社員が安心して働ける職場環境を築きながら、社員一人ひとりに挑戦の機会を与え、その成長を促すことで、可能性を引き出す。

- 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
- 挑戦できる風土・環境の醸成
- グループ経営体制の最適化に加え、業務改革による価値創造力の向上
- 新人事制度による育成・評価の仕組みの再構築

国・投資家

### “空港ならではの”の 国益貢献の加速

健全経営を維持しながら、「成田空港第2の開港プロジェクト」という大規模投資を具現化し、インバウンド観光産業の成長や物流等経済活動の拡大を通じて、国益に貢献していく。

- 機能強化による首都圏空港の発着容量100万回化
- ターミナル施設の再編による旅客・貨物のハブ機能構築
- 空港インフラの海外展開推進への貢献
- 透明性のあるIR情報の提供



# サステナビリティ経営

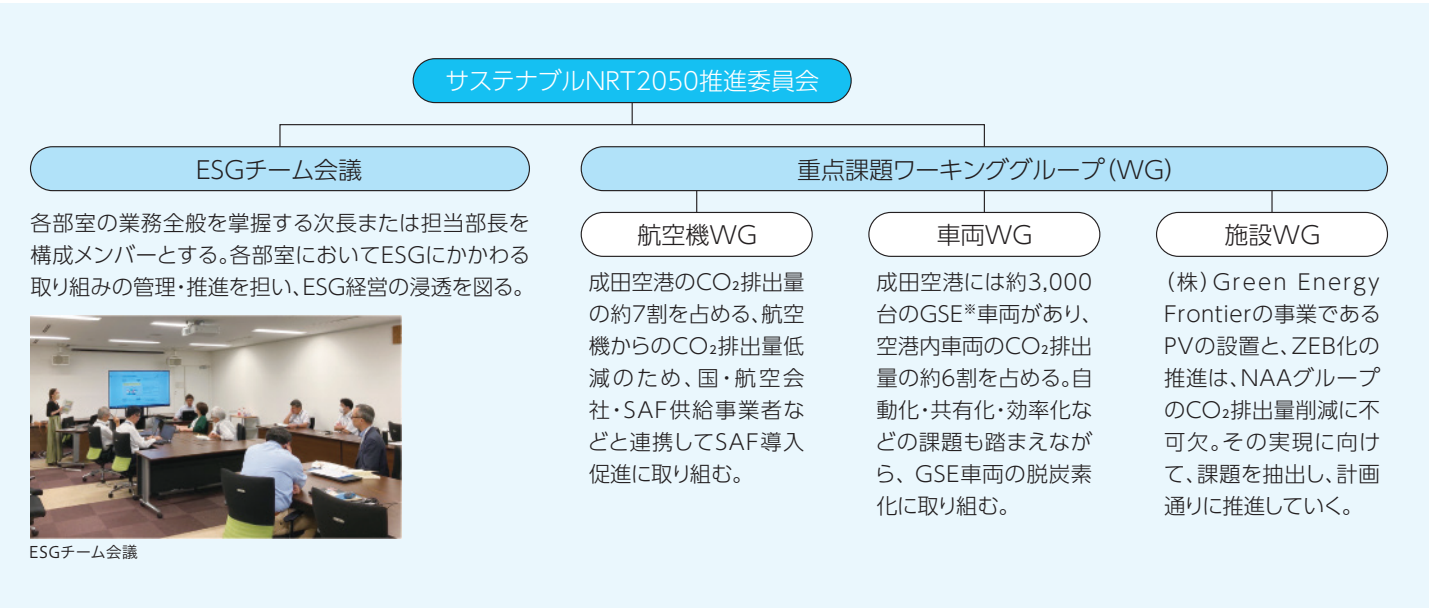
1978年の開港以来、成田空港の発展は、地域社会からのご理解や着実な環境負荷低減策によって支えられてきました。これからも成田空港が持続的に成長していくためには、空港の機能強化を行いながら、社会・環境の価値を維持・増強していかなければなりません。こうした考えのもと、成田空港は、社会・環境と航空ネットワークの持続的な発展との両立を目指し、サステナビリティ経営を推進してまいります。

## 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<sup>※1</sup>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。



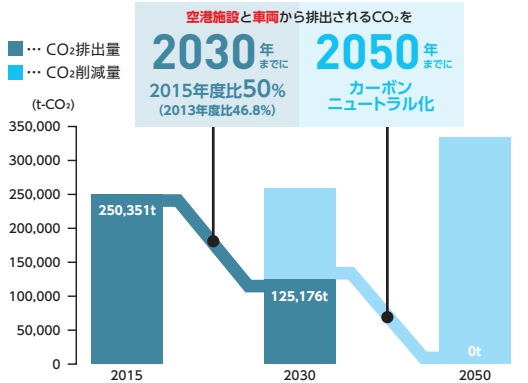
※1 ネットゼロ:省エネや再エネ導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減したうえで、排出される残りのCO<sub>2</sub>を炭素固定・除去等により相殺し、CO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにすること。(クレジット購入は含まない)

### ●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<sup>※2</sup>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<br>●グラウ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   |
|---|--|--|
| <div>アジア経済圏での地殻変動</div> <div>●日本国内の人口減少の進展</div> <div>●アジア各国における経済成長</div>                                | <div>リスク</div> <div>●十分な人材が獲得できない</div> <div>●需要の伸びに対し旅客・貨物取扱能力が追い付かない</div> <div>●需要の取りこぼしによる機会損失、国益への貢献不足</div> <div>機会</div> <div>●旺盛な需要対応による取扱量・収益等増加</div> <div>●需要獲得のための機能強化推進</div> | <div>●デジタル技術の活用による空港運用の高度化・効率化</div> <div>●多様な人材を惹きつける空港人材対策</div> <div>●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)</div> <div>●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></div> |
| <div>デジタル化の進展</div> <div>●社会全体のデジタル化進展</div> <div>●AI・IoTの社会実装の加速化</div>                                  | <div>リスク</div> <div>●利用者ニーズとの乖離によるサービス提供力の低下</div> <div>機会</div> <div>●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></div>                     | <div>●デジタル技術の活用による空港運用の高度化・効率化</div> <div>●「成田ならでは」の次世代型旅客体験の創出</div> <div>●顧客志向・脱自前主義でのイノベーションの推進</div>   |
| <div>航空・空港業界の変化</div> <div>●アジアでの空港間競争の激化</div> <div>●航空会社のビジネスモデル変化</div>                                | <div>リスク</div> <div>●利便性・快適性の劣後による旅客離れ</div> <div>●航空会社の戦略変化への適応不足による航空会社離れ</div> <div>機会</div> <div>●多様な航空会社との共創による旅客体験価値の最大化</div>   | <div>●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)</div> <div>●「成田ならでは」の次世代型旅客体験の創出</div> <div>●顧客志向・脱自前主義でのイノベーションの推進</div>   |
| <div>サステナビリティ機運の高まり</div> <div>●地球温暖化に伴う気候変動の激化</div> <div>●SDGsのさらなる社会浸透</div> <div>●働き方改革・健康経営の進展</div> | <div>リスク</div> <div>●国際的な目標水準の未達によるレピュテーション低下</div> <div>機会</div> <div>●長年にわたるエコ・エアポートの取り組みの深化・発展</div> <div>●環境・社会に配慮した新たな価値創造の機会</div>   | <div>●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</div> <div>●多様な人材を惹きつける空港人材対策</div> <div>●グローバル水準での気候変動対応</div> <div>●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</div>  |
| <div>グローバルリスクの増大</div> <div>●自然災害・感染症リスクの増大</div> <div>●国際情勢の不安定化</div>                                   | <div>リスク</div> <div>●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)</div> <div>●国・地域間の情勢変化による航空ネットワークの縮小</div>   | <div>●世界最高水準の安全・安心の追求</div> <div>●大規模投資を支える収益力・財務基盤の強化</div> <div>●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</div> <div>●収益多角化に向けた海外・グループ事業の開拓・育成</div>   |