

成田空港の「今」を届ける情報誌

# GREEN PORT

2025  
7  
July

Report

## 特集①

2025-2027年度NAAグループ中期経営計画

ギアアップ・ナリタ

### 「Gear Up NRT」を策定

## 特集②

フラッグシップ・エアポートシティ構想の  
取り組みを推進する

ナリタ

### NRTエリアデザイン センターを開設

## Contents

### ■NRT APPROACH

4期連続の増収  
2024年度 NAAグループ連結決算概要

■先生に伺いました  
慶應義塾大学商学部  
中村 知誠 助教

■協働の現場を訪ねる  
NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社  
×NAA 経営計画部 サステナビリティ推進室



『GREEN PORT REPORT』は、WEBでもご覧いただけます。

◀ <https://www.narita-airport.jp/ja/company/media-center/publications-pamphlets/greenport/>



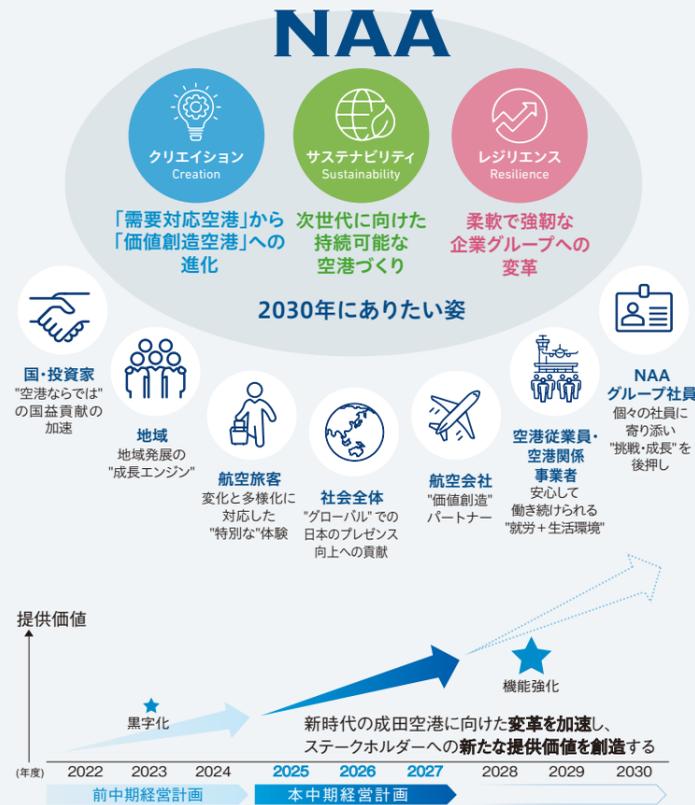
# 2025-2027年度NAAグループ中期経営計画 「Gear Up NRT (ギアアップ・ナリタ)」を策定

NAAは2025-2027年度の中期経営計画「Gear Up NRT(ギアアップ・ナリタ)」を策定し、5月29日に発表した。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ため、グループ全体で経営資源を強化し、航空ネットワークを充実させることで、空港将来像の具現化に向けてギアを上げていく。



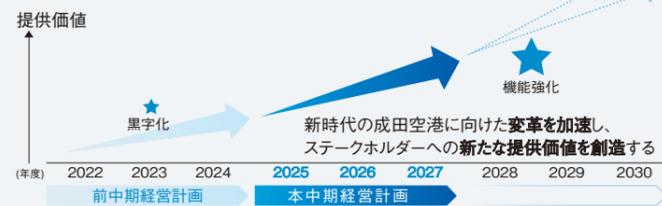
## ▶「2030年にありたい姿」の実現に向け、新たな価値を創造

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す。この2030年の将来像を実現することにより、新たな成田空港を創造していくとともに、NAAのあらゆるステークホルダーに対しても新たな提供価値を創造していく。



## ▶「Gear Up NRT」の位置付け

コロナ禍が明け、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」と位置付け、「価値創造空港」への進化に向けて、ギアを上げる。



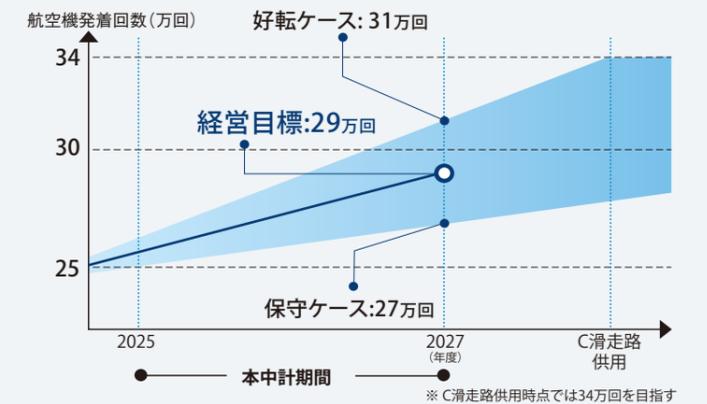
## ▶計画の実現に向けた経営目標

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る。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、新たな価値を創造し、ステークホルダーへ提供し続けていく。

### ■ 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
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(万トン)	196	210

### ■ 今後の航空機発着回数の想定



### ■ 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
(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

## ▶本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」で構成される。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く。

### 《 経営環境認識 》

日本全国のインバウンド旅客は急増し、インバウンド観光は今や日本の第二の輸出産業に。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。

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。さらに、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も変化。

航空ネットワークの充実と空港将来像の具現化は、新たな価値創造への使命。気候変動、社会のデジタル化、国際情勢不安定化など社会変化が加速、変動リスクも増大。

### 《 NAAグループにとっての意味合い 》

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が増大。空港の本源的な価値である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もつながる。

ネットワーク獲得競争がさらに激化し、首都圏空港の容量拡大に応えるポテンシャルの発揮が急務。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。

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、価値創造の原動力となる人的資本と、大規模投資を支える財務基盤の強化が必要。

### 《 経営の軸 》

航空ネットワークの充実

空港将来像の具現化

経営資源の強化

### 《 経営の軸と連携する12の施策テーマ 》



クリエイション  
Creation

- 世界最高水準の安全・安心の追求
- デジタル技術の活用による空港運用の高度化・効率化
- 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)



サステナビリティ  
Sustainability

- 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
- 多様な人材を惹きつける空港人材対策
- グローバル水準での気候変動対応



レジリエンス  
Resilience

- 大規模投資を支える収益力・財務基盤の強化
- 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



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

※現在はこれらの総称を「成田空港第2の開港プロジェクト」としております。



「成田ならではの」次世代型旅客体験の創出



収益多角化に向けた海外・グループ事業の開拓・育成

顧客志向・脱自前主義でのイノベーションの推進



# ナリタ NRT エリアデザインセンター を開設



千葉県とNAAは、「空港を核として、都市と田園が調和し、暮らしや産業の拠点として選ばれるフラッグシップ・エアポートシティ」実現に向けた取り組みを推進するため、「NRTエリアデザインセンター」を4月に開設した。その経緯と概要を紹介する。

## 空港の発展を周辺地域の発展へ

成田空港では今、「第2の開港」ともいべきビッグプロジェクトが進められている。まず、「更なる機能強化」を推進し、滑走路の延伸と新設で旅客数、貨物取扱量、そして空港内従業員数の規模を拡張することで、国際競争力の強化を図る。さらに『新しい成田空港』構想では、①旅客ターミナルの再構築（ワンターミナル化）、②新貨物地区の整備、③空港アクセスの向上、④地域との一体的な発展という4つの大きな柱を掲げている。その④における取り組みの一環として、フラッグシップ・エアポートシティ構想がある。こうした効果を空港のみならず周辺地域にも最大限波及させ、これらを実現させるため、千葉県とNAAの間で検討を重ねた末、「NRTエリアデザインセンター」を4月に開設した。千葉県とNAAが中心的役割を担い、取り組みの推進および実現支援を行う。



NRTエリアデザインセンターはセンター長のほか、副センター長2名、専従職員6名で構成。

## さらなる航空需要と国の経済発展を目指して

NRTエリアデザインセンターでは、2024年9月に改訂された「成田空港周辺の地域づくりに関する実施プラン」に掲げた「暮らし」「産業」「インフラ」の各分野における取り組みを強力に推進していくとともに、国際的な産業拠点の形成など、エアポートシティ（仮称）の実現により、さらなる航空需要の創出や我が国の経済発展、国際競争力の強化に寄与していく。

目下、推し進めるのは、6月12日に開催された「成田空港に関する四者協議会」で同意された『成田空港「エアポートシティ」構想（ビジョン実現のためのアプローチ・ゾーニング・ロードマップ）』を実施するほか、本構想に基づき、産業拠点の形成に向けた取り組み、交通・モビリティに関する取り組み、市町のまちづくりに対する支援、構想のPR／広報に関する業務だ。各取り組みは、センター長や千葉県知事、NAA社長による三者会議などを適宜開催し、方向性を確認しながら進めていく。

## 次世代に向けた新しい挑戦を

この度、NRTエリアデザインセンターのセンター長に就任いたしました石田東生です。皆さまのご支援とご協力を賜りながら、成田空港と周辺地域、ひいては日本経済の発展に努めてまいります。

ともに次世代に向けた新しい挑戦をし、素晴らしい成果につなげていければと思いますので、どうぞよろしくお願ひ申し上げます。



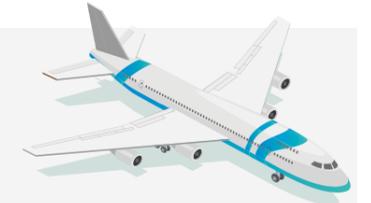
NRTエリアデザインセンター長

石田 東生  
ISHIDA HARUO

1951年大阪府生まれ。74年東京大学土木工学科卒業。大学院を経て、東京工業大学土木工学科助手、筑波大学社会工学にて講師。以降、助教授・教授・社会工学類長・学長特別補佐などを経て、2017年定年退職すると同時に名誉教授に就任。

※肩書は2025年5月現在のものです。

## 成田空港「エアポートシティ」構想とは？



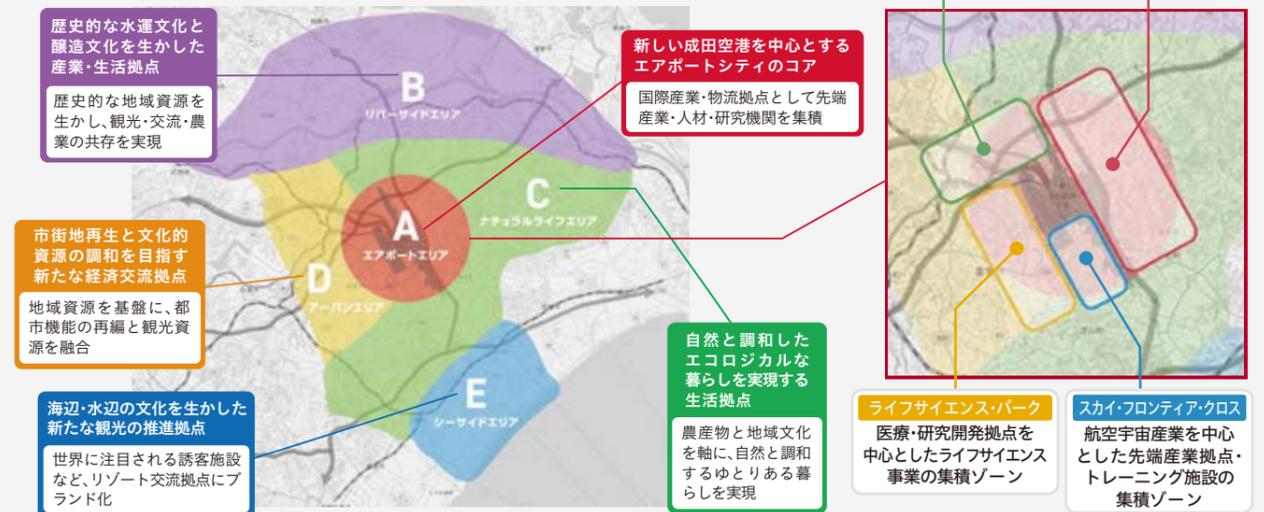
### 《国際競争力と持続可能性を備えた未来志向都市へ》

本構想で目指すのは、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」。成田空港を中心とする都市圏に、次代を担う産業の源泉となるスタートアップやイノベーションエコシステムを育成するなど、世界の活力を取り込んで国際的な産業拠点を形成するとともに、誰もが心身ともに豊かに働き、学び、暮らせる環境を実現する。こうしたビジョンを叶えるため、「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つの視点でアプローチ。これらが融合することで、国際競争力と持続可能性を兼ね備えた未来志向都市へと生まれ変わらせる。本構想は空港内外の一体的発展に向けた「議論の出発点」として提示され、地域や企業など官民学のステークホルダーと知恵を出し合い、力を合わせながら構想の実現に取り組んでいく。



### 《5エリアが連動して世界をリード》

成田空港を中心に首都圏・北関東を巻き込む広域経済圏を創出し、ヒト・モノ・情報・資本が交錯するダイナミックな日本の成長エンジンとしての役割を担う。そのなかで5つのエリアが連動して世界をリードする空港都市を形成。中心となる「エアポートエリア」では4サブゾーンが連動し、空港と地域の成長を牽引する。



## 「エアポートシティ」構想に期待すること

### 地域と空港の一体的かつ持続的な発展を

成田空港は歴史的な経緯から地域との一体的な発展が遅れていましたが、今後は地域と空港の一体的かつ持続的な発展が必要だと考えています。千葉県とNAAが協力して作成した本構想をもとに、航空と相性の良い産業の立地、空港従業員とその家族が安心して暮らせる生活環境の提供などを通じ、関係する皆さまと地域の発展に貢献することを目指してまいります。

成田国際空港株式会社 相談役（前代表取締役社長）  
田村 明比古 TAMURA AKIHIKO



### 世界に冠たる国際的な産業拠点を形成したい

本構想を呼び水に、民間事業者を含めたさまざまなステークホルダーとの議論が活性化し、具体的な施策や事業につながっていくことを期待しています。世界に冠たる国際的な産業拠点の形成と、それを通じた地域の発展に向けて、NRTエリアデザインセンターを中心に、民間事業者等との連携に向けた取り組みや市町のまちづくり支援などを進めてまいります。

千葉県知事  
熊谷 俊人 KUMAGAI TOSHIHITO



# 成田空港の最新の取り組みを紹介する NRT APPROACH

## 4期連続の増収 2024年度 NAAグループ連結決算概要

### ■航空旅客需要・国際航空貨物需要ともに好調

コロナ禍を経て、航空旅客需要は回復から成長ステージへと移行しており、特に、旺盛なインバウンド需要を背景に、成田空港の外国人旅客数は開港以来初めて2,000万人を超え、最高値を更新した。また、前期はやや低調であった国際航空貨物需要は、2024年4月以降、前年同月を12カ月連続で上回り、好調に推移している。これらの結果に加え、円安の効果により物販・飲食収入が好調であったことなどから、営業収益は2,637億円となり、4期連続の増収となった。

営業費用は、売上に連動する費用などの増加があったが、引き続きコストマネジメントの徹底に努めた。その結果、営業利益は前期の129億円から293億円増加の422億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期の100億円から約250億円増加の351億円となった。

### ■2025年度連結業績予想

2025年度の航空取扱量見通しは、発着回数および旅客数ともに2024年度を上回ると想定している。国際線の発着回数および旅客数は中国および東南アジア路線を中心とする増便が見込まれることから、2024年度を上回ると想定した。国内線の発着回数および旅客数は、需要は底堅いものの、2024年度冬ダイヤにおいて生じた減便が通期化する影響から2024年度をやや下回るものと想定した。

一方、労務単価や諸物価の高騰の影響に加え、需要増への対応の必要性、安全を最優先に老朽化した施設の修繕・更新などを進めていくことからコスト増加を想定しており、結果として、営業収益は5期連続の増収を想定するものの、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比で減益となると想定している。引き続きコストマネジメントを徹底し、業績予想の達成はもとより、利益の拡大に努めていく。

### ●航空取扱量

区分	2023年度	2024年度	増減		2025年度 見通し
	実績	実績	数量	%	
航空機発着回数(万回)	21.9	24.5	2.5	111.7	25.5
国際線	16.8	19.5	2.7	116.0	20.8
国内線	5.1	4.9	△0.1	97.5	4.7
航空旅客数(万人)	3,525	4,077	551	115.6	4,290
国際線	2,744	3,337	592	121.6	3,600
国内線	781	739	△41	94.7	690
国際航空貨物量(万トン)	184	196	12	106.7	202

※単位未満は切り捨てて表示

### ●セグメント別連結決算および業績予想 (単位:億円)

科目	2023年度	2024年度	増減		2025年度 予想
	実績	実績	金額	%	
営業収益 ※1	2,169	2,637	468	121.6	2,762
空港運営事業	903	1,072	169	118.8	1,156
リテール事業	952	1,235	283	129.7	1,239
施設貸付事業	283	299	15	105.5	318
鉄道事業	29	29	0	100.2	48
営業費用	2,039	2,214	175	108.6	2,478
営業利益	129	422	293	326.1	283
空港運営事業	△259	△91	167	-	△236
リテール事業	272	405	132	148.6	394
施設貸付事業	110	103	△6	93.9	104
鉄道事業	7	6	△0	93.4	26
経常利益	106	404	297	378.5	241
当期純利益 ※2	100	351	250	349.3	137

※1 外部顧客への売上高 ※2 親会社株主に帰属する当期純利益  
※単位未満は切り捨てて表示

### 土屋伸一 財務部長より

2024年度連結決算は、空港をご利用いただいた数多くのお客さまや、空港運営に関わっていただいている関係企業の皆さまのおかげにより、前期比で増収増益となりました。2025年度は、安全最優先のもと、老朽化した施設の修繕・更新にかかるコストなどが増加すること

から、再び減益となる想定でありますが、NAAグループ中期経営計画「Gear Up NRT」に掲げた各施策の着実な遂行に向け、引き続き財務面からしっかりと支えてまいります。

## 先生に伺いました

【今回お聞きしたいこと】

インバウンド消費を地方に分散し、  
経済効果を国内に波及・  
促進していくために  
首都圏空港が果たすべき役割とは？

訪日旅客が増え続けるなか、その消費エリアを地方にも拡大し、さらなる航空需要の創出や日本の経済発展につなげるには、空港はどうあるべきなのか。慶應義塾大学商学部助教の中村知誠さんに伺いました。

インバウンド消費の経済効果を日本全国に波及させるために成田空港が担うべき役割を教えてください！



NAA 経営計画部  
八嶋 真司さん

### 輸出産業としての インバウンド消費

訪日観光需要はコロナ禍で一時的に減少したが、2024年には訪日客数が過去最高の3,687万人を記録するなど堅調に回復・成長している※1。

訪日客による消費(以下、インバウンド消費)は、国内総生産(GDP)の統計ではサービスの輸出にあたる。ほかの主要輸出品目の輸出額と比較すると、インバウンド消費が自動車や半導体等電子部品に次ぐ主要輸出産業であることが分かる(表1)※2。一方、消費額を地域別に見ると、約76%が三大都市圏に集中し、恩恵は地方に十分には行き渡っていない※3。

こうした現状のもと、2023年3月に閣議決定された観光立国推進基本計画では、「持続可能な観光」「消費額拡大」「地方誘客促進」という3つのキーワードが掲げられた。「持続可能」には、観光産業自体の低付加価値、低賃金という構造問題の改善という含意があり、残りの2つには、高付加価値旅客の地方誘致の促進という含意がある。

### 国内線乗り継ぎの強化による 高付加価値旅客の地方誘致

訪日客が入国時に利用した空港・港の内訳を見ると、成田、羽田、関西の3空港のみで74%を占めており、高付加価値旅客を地方に誘致するためには3空港を起点とする地方分散が鍵となる※4。

2014~2019年を対象に、旅行消費単価と地方周遊の関係性を分析した論文では、3空港以外から入国後に同一地域内のみ滞る旅客よりも、成田や羽田を起点として他地域を周遊する旅客の方が、一人1泊あたりの消費単価が高いことが示されている※5。つまり、地方各地にインバウンド消費増加の効

表1 インバウンド消費額と主要品目別輸出額の比較(2023年)

品目	金額
自動車	17.3兆円
半導体等電子部品	5.5兆円
インバウンド消費額	5.0兆円
鉄鋼	4.5兆円
自動車の部分品	3.9兆円
半導体等製造装置	3.5兆円

国内線への  
乗り継ぎを強化し、

成田空港が高付加価値  
旅客の地方周遊拠点  
として機能することが  
重要になってきます



答えてくれた先生は—— 中村 知誠さん

千葉県八千代市生まれ。慶應義塾大学商学部助教、博士(商学)。2023年より現職。専門は交通経済学。ミクロ経済学や計量経済学などの手法を用いて、交通インフラの資金調達や整備効果、維持管理などの研究に取り組んでいる。



# 航空バリューチェーン全体で SAFの利用を後押ししたい

SAF(持続可能な航空燃料)の導入は、航空燃料を購入する航空会社が主体となる取り組みであるが、航空利用者が間接的に利用促進に寄与することができる。その取り組みの一つとして「Scope3環境価値」※取引の新たなスキーム構築を目指すプロジェクトを行った。その成果と課題について、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の宮地氏とNAAの松本氏に伺った。

※ 下図参照

## 航空機の脱炭素化が 航空業界全体としての重要課題

**松本:**成田空港全体で排出するCO<sub>2</sub>のうち、半分以上は航空機に起因するものです。空港の脱炭素化のためには航空機の脱炭素化が重要であり、寄与率の高いSAFの導入が必要不可欠。SAFを安定供給できる環境をNAAが整えることで、空港の脱炭素化を推進することはもとより、航空会社のSAF導入を後押しする空港として成田空港を選んでいただくことにつながると考えております。

Scope3環境価値取引は、航空輸送に関わるすべての関係者が脱炭素化に取り組むことで、航空業界全体の脱炭素化が実現するとともに、結果としてSAFのコストダウンにも寄与できます。しかし、Scope3環境価値取引は先進的な取り組みであるにもかかわらず、各企業が単体で取り組みを行っていたことから、どうにか業界関係者に広げたいと考え、新たなスキーム構築を目指しプロジェクトを企画。まずはスピード感を持って議論を進めるために、航空輸送に関連する各業種から1社を目安に仲間を集め、実証試験を行うこととしました。

**宮地:**弊社は自社のScope3排出量削減と荷主企業さまへのScope3削減サービス提供の観点からSAF利用を行っています。NAAさんとは2023年春よりSAFに関する情報交換の機会をいただいております。その年の秋にプロジェクトのご案内をいただきました。SAFの安定供給を判断材料として、日本最大の国際空港である成田空港に航空機が就航しなくなると、弊社ビジネス、ひいては日本経済において看過できない影響が出てきます。弊社はNAAさんの構想に賛同し、フォワーダーの立場で参画することによって航空バリューチェーンに関わる事業者へのSAF利用の呼びかけや取引活性化につながると考え、協働することになりました。

## 企業連携で進める 「Scope3環境価値」取引の可能性と挑戦

**松本:**Scope3環境価値取引には国際的に統一されたルールが存在しないなか、各社からの意見収集を行い、どうすれば意義のある実証を行えるのか、協議を重ねました。宮地さんからは荷主との仲介役の立場から貴重なご意見もいただきました。小規模では



NAA  
経営計画部 サステナビリティ推進室

**松本 貴裕さん**

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社  
グローバル事業本部 航空フォワーディング部

**宮地 那奈さん**

あったものの、Scope3環境価値取引スキームが機能したこと、また航空輸送に関連する企業が自由に発言し情報交換できる場を設けられたことは、大変意義のある取り組みだったと感じています。

**宮地:**SAFはメディアで取り上げられる機会も増え、SAFを利用したScope3削減に興味があっても知見がなく、何から始めたらよいか分からない事業者が多いのが実態です。今回のScope3環境価値取引プラットフォームは、中立的な立場で受け皿になっていることが画期的だと思います。一方で、今回のプロジェクトを通じてScope3環境価値取引の信頼性・透明性を確保することの難しさと重要性を認識することができ、大変有意義な協働であったと感じています。

弊社においても、荷主企業さまや投資家をはじめとしたステークホルダーからのサプライチェーンにおけるScope3削減の要求は年々高まっています。物流分野において、Scope3削減はモーダルシフト等の手段もありますが、航空輸送でしか運べない貨物も存在します。SAFは航空輸送分野で、直接排出を減らすことができる唯一の手段です。その意味を多くの事業者理解していただき、SAF利用を通じた気候変動への対応に興味を持っていただければと考えています。

**松本:**今年度初めて国産SAFが商用生産され、今後SAFの需要も益々拡大すると想定されます。そうなれば航空業界の脱炭素化においてSAF利用やScope3削減が当たり前になるかもしれません。将来的にScope3削減義務化も見据え、世界の潮流に乗れるよう、このプラットフォームがどの企業でも有効活用できる環境を整えておく必要があります。今後もプロジェクトメンバーとの連携を続け、SAFの普及促進につなげていきたいと考えています。

### 間接的なCO<sub>2</sub>排出量の削減効果=「Scope3環境価値」とは



直接排出者である  
航空会社はScope1を削減



旅客  
(企業・個人)



貨物  
(フォワーダー・荷主)

間接排出者である  
航空利用者はScope3を削減

航空会社がSAFを利用すると、航空機から直接排出されるCO<sub>2</sub>(航空会社のScope1)が削減されます。それと同時に、航空貨物輸送や社員の出張などにより排出される間接的なCO<sub>2</sub>(航空利用者のScope3)の削減効果が発生します。これを「Scope3環境価値」と呼び、SAFによる航空輸送を利用した企業は自社のScope3排出量を削減することができます。

※Scope1は自社の燃料使用に伴う直接排出、Scope2は他社から購入する電力などに伴う間接排出、Scope3はScope1・Scope2を除くサプライチェーン全体に関連する間接排出



▲詳しくはこちら

### Check!

ご意見・ご感想などございましたら、こちらの二次元コードを読み込んでお送りください。

