

NAAグループ中長期経営構想について

NAAグループは、2019～2021年度の3カ年中期経営計画「飛躍、未来 2021」と成田空港が目指す空港像である長期経営構想を合わせたNAAグループ中長期経営構想を策定いたしましたので、お知らせいたします。

NAAグループ 中長期経営構想



成田国際空港株式会社
2019年3月28日



Narita Airport

Connecting Japan to the World

1. 前中期経営計画の総括
2. 成田空港を取り巻く経営環境
3. 中期経営計画（2019年度～2021年度）
 - 戦略方針と重点戦略
4. 成田空港が目指す空港像
 - 長期経営構想
5. 経営目標

前中期経営計画の総括

前中期経営計画の総括

→ 前中期経営計画の5つの戦略方針における主な取り組み

I: 世界最高水準の安全性と安定運用の徹底追求

- ✦ 成田空港オペレーションセンターの開設により危機管理機能や安全管理体制を構築。
- ✦ AIT等の導入による航空保安の強化。
- ✦ トリプルゼロの達成（航空機事故/重大な障害/テロ事案）・・・滑走路誤進入、天井板落下事故等に係る再発防止策の徹底。



II: 空港機能の強化と地域との共生・共栄

- ✦ 成田空港に関する四者協議会における更なる機能強化の合意。合意事項の着実な履行。
- ✦ 高速離脱誘導路の整備による、時間値72回化については2020年夏ダイヤまでに実現予定。
- ✦ 温室効果ガス削減は、2020年に7%削減達成に向けて順調に推移。



III: 航空ネットワークの徹底強化

- ✦ マーケティングインセンティブやハブ化促進インセンティブを活用した路線誘致の強化。
 - I: 就航都市数海外115都市、国内22都市。国内線就航都市数に関しては目標を達成。
 - II: 目標のLCC就航割合30.0%を達成。
 - III: 旅客数目標4,300万人を達成見込み。貨物量目標210万tを達成。



IV: 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によるお客様満足度の徹底追求

- ✦ ファストトラベルの推進: CUSS再配置、CUBDの導入。スマートセキュリティの導入は2019年度末までに実現予定。
- ✦ 東京2020大会に向けた取り組み: UDの推進、旅客ターミナルビルバリューアップは大会までに実現予定。
- ✦ その他: 到着コンコースの空間演出、日本文化発信、infotouchの設置、Visitor Service Centerの開設など。



V: 企業グループとしての経営体力と競争力の強化

- ✦ リテール事業による収益基盤の強化: 新規店舗エリアの整備等、商業施設の拡充によりリテール売上高が大幅増加。
- ✦ グループ会社の再編統合等: N A A LのG P Aへの統合等、グループ会社再編によるグループ経営のスリム化を達成。



2016～18年度の主な成果

- 航空取扱量目標は、**旅客数は達成を見込むものの**、羽田国際線二次増枠に伴う想定以上の減便等により、**航空機発着回数は25.6万回となる見込み。**
- 経営目標としては**空港内免税店・物販店・飲食店売上高1,500億円には届かないものの**、旺盛な訪日需要に支えられ、**連結営業利益515億円、連結ROA6.3%となり目標を達成する見通し。**
- **キャッシュフロー経営を重視し経営効率の徹底追求により**、**連結長期債務残高3,920億円、連結長期債務残高／連結営業キャッシュフロー倍率5.6倍と目標を達成する見通し。**

経営目標等の達成状況一覧

区分		目標	2018年度見込み
航空取扱量目標	航空機発着回数	27万回	25.6万回 <small>(2月まで実績値 3月は推計値)</small>
	航空旅客数	4,300万人	4,309万人 (同上)
経営目標	連結ROA	5.5%以上	6.3% <small>(2018年度 中間期通期見通し)</small>
	連結営業利益	490億円以上	515億円 (同上)
	連結長期債務残高	4,500億円前半	3,920億円 (同上)
	連結長期債務残高／連結営業CF倍率	6.2倍以下	5.6倍 (同上)
	空港内免税店・物販店・飲食店売上高	1,500億円	1,438億円 (同上)
設備投資	設備投資計画 (2016～18年度累計)	1,600億円	1,137億円 (同上)

成田空港を取り巻く経営環境

世界経済のリスク要因

- 貿易摩擦の激化
- 中国経済の減速
- 欧州の政治情勢不安
- 中東リスクの高まり
原油価格上昇
- 新興国不安

訪日需要の高まり

- アジアからのインバウンド需要増加
- 即位の礼
- ラグビーW杯
- 東京オリンピック・パラリンピック競技大会

企業に求められる環境・社会ガバナンス

- 資源・環境制約の高まり
- ESG経営の実践
- 「SDGs」を意識した持続的な成長



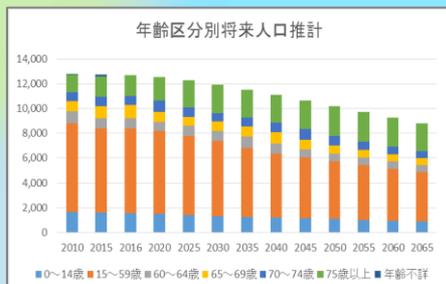
増加する自然災害リスク

- 想定を超える激甚災害の増加

台風21号：関西空港被災

北海道地震：新千歳空港被災

- 首都直下や南海トラフなど今後想定される大規模地震



リスクに対する準備と対応

円滑な受入れ

環境・社会ガバナンスの要求

成田国際空港

新たなステージの災害対応

労働力の確保

人口減少

- 少子高齢化

- 全国的な労働生産年齢人口の減少

- 国内市場の縮小による消費の停滞

内閣府調査より作成

次世代イノベーションへの挑戦

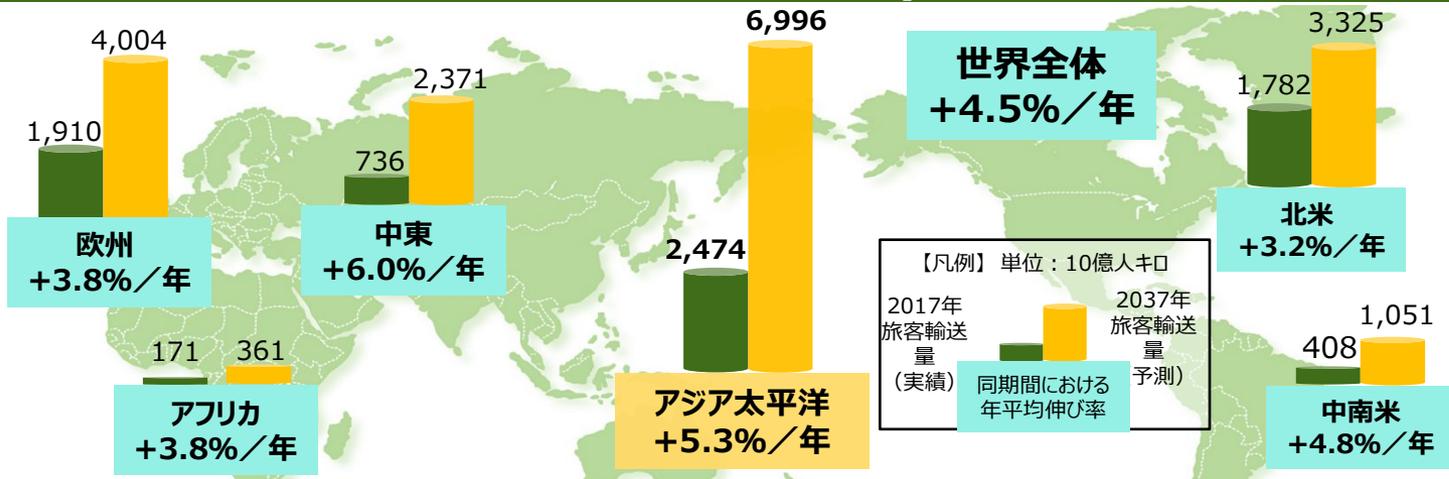
最先端技術による社会変化

- 通信の高速化・大容量化 (5G)
- IoT等であらゆる情報が集積 (ビックデータ)
- 次世代のICTイノベーション
 - 人工知能 (AI)
- 「Society5.0」の推進



世界の航空旅客輸送量と訪日需要の高まり

世界の航空旅客輸送量予測(2018~37年)



今後**20年**、アジアの旅客流動は**年間5%強**の伸びを予想

出典 日本航空機開発協会

受入環境を整備
(訪日ビザ免除・要件緩和等)

中国や東アジア・東南アジアを中心に
訪日外国人増

日本政府

観光を基幹産業に！

訪日外国人旅行者数の
目標

訪日外国人旅行消費額の
目標

2020年
4000万人

2030年
6000万人

2020年
8兆円

2030年
15兆円

訪日外国人は今後も更に拡大

航空会社のビジネスモデルの変化

企業戦略の多様化 (FSC)

アライアンス間での
ATI (独占禁止法
適用除外) の活用

アライアンスや
FSC/LCCの枠を
超えた提携も増加

アジア太平洋路線
の再編・直行化

国際民間航空機関
(ICAO)による温室効果
ガス排出量規制の導入

LCCの成長

① アジア短距離路線の 主な担い手であるLCCの成長

成田においては従来の国内路線に加え
アジア短距離路線へ展開

現在のLCCシェア 年間発着回数50万回の
場合のLCCシェア

30%超

約50%

② 中・長距離LCCの拡大 新たな市場へ

- JALは中長距離国際線LCC会社「ZIPAIR」設立
- ピーチ・アビエーションとバニラエア統合、中長距離路線へ進出
- 航空機性能の向上に伴う航続距離の拡大及び燃費の向上

航空物流の増加

世界の貿易量が
成長トレンドに
(WTO調査)

迅速性・安全性が
求められる自動車部品・
電子部品・化学薬品等の
航空輸送増加

生産拠点としてのアジアと
消費拠点としての欧米間
を結ぶ輸送量が増加

空港・航空業界動向② 空港間競争

アジア主要空港では大規模拡張プロジェクト進行中、極めて大きな取扱能力を計画

➡ 路線獲得競争の激化
旅客流動取り込みのチャンス

24時間運用

中国 北京新空港

- 2017年 第5滑走路完成
- 2019年 サテライトターミナル供用
- 2025年 ターミナル3完成

	現状	計画値(2025年)
年間発着回数	50万回	76万回
年間取扱旅客数	7,400万人	1億2000万人
滑走路数	4本	5本

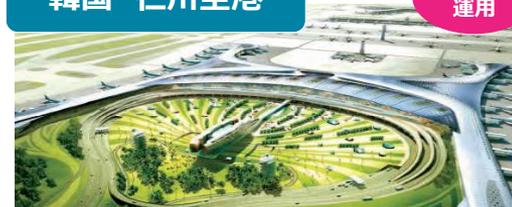
24時間運用

中国 上海浦東空港



韓国 仁川空港

24時間運用



- 2018年 ターミナル2供用
- 2023年 ターミナル2拡張、第4滑走路供用

	現状	計画値
年間発着回数	39万回	79万回
年間取扱旅客数	6,800万人	1億人
滑走路数	3本	5本

- 2019年 開港 (滑走路4本)

	計画値(初期)	計画値(長期)
年間発着回数	62万回	88万回
年間取扱旅客数	7,200万人	1億人
滑走路数	4本	6本

シンガポール チャンギ空港

24時間運用



- 2019年 大規模複合施設Jewel供用
- 2020年代前半 第3滑走路(現 軍用)の延伸および軍民両用化完了

	現状	計画値
年間発着回数	39万回	不明
年間取扱旅客数	6,563万人	1.35億人
滑走路数	2本	3本

24時間運用

中国 香港空港



- 2024年 北滑走路延伸、第3滑走路供用、ターミナル2拡張、ターミナル3供用

	現状	計画値
年間発着回数	43万回	時間値102回
年間取扱旅客数	7,470万人	1億人
滑走路数	2本	3本

◎ 首都圏空港の更なる機能強化

日本 羽田空港

24時間運用



- 2020年 国際線増枠

	現状	計画値
年間発着回数	44.7万回	約48.7万回
年間取扱旅客数	8,567万人	-
滑走路数	4本	4本

+ 成田空港の機能強化と合わせ
⇒ 首都圏空港100万回

2019～2021年度
NAA グループ中期経営計画

飛躍、未来 2021



中期経営計画（2019年度～2021年度） （戦略方針と重点戦略）

中期経営計画は、3つの主要テーマの下、6本の戦略方針にて構成

【主要テーマ】



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

2.空港機能の強化と
地域との共生・共栄

6本の戦略方針

6.持続的成長に向けた
空港競争力の強化

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

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

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

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 (1/2)

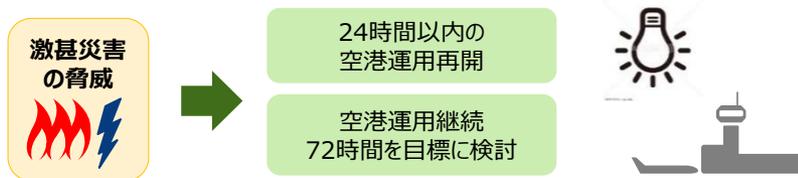
■ 世界最高水準の安全性と安定運用の徹底追求

成田空港は、人・モノの交流を担う交通インフラとして、想定を超える自然災害への対応を強化するとともに、将来にわたり世界最高水準の安全性と安定運用を徹底追求する。

【2021年度までの取り組みの方向性】

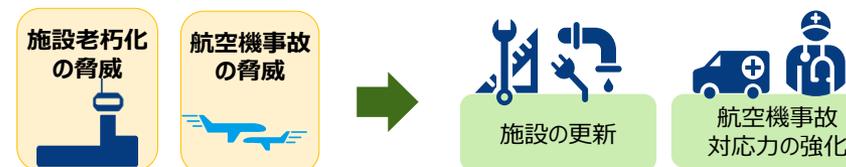
想定を超える自然災害（激甚災害）への対応

- 空港内事業者を包含した「成田国際空港BCP」を策定し、24時間以内の空港運用再開を目指す体制構築
- 激甚災害発生時の空港運用継続72時間化を目標に検討
- 迅速な対応に向けたリアルタイムな状況把握・情報共有の仕組み構築
- 災害時対応の体制強化（代替アクセスの確保、ターミナル滞留者等の対応等）



安全・安定運用徹底

- IoTの活用等、老朽化する施設の適切な更新
- 航空機事故発生時の対応能力向上及び体制強化
 - 災害対応ロボットの導入
 - 航空会社・医療機関その他関係機関との連携強化
- PDCAサイクルによる安全マネジメントの推進
- 即位の礼（2019年10月）等に際し円滑な受け入れを実現



危機管理体制の強化

- テロ対策強化の徹底
 - 保安検査場への先進的検査機器（CT機等）導入
 - CBRNEテロ対応マニュアルの策定
- IoT活用によるセキュリティ強化（重要エリア管理への革新的技術の導入等）
- 政府統一基準への対応などサイバーセキュリティ対策の強化



【2021年度目標】

- 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

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 (2/2)

■ 増加する需要に対応した安定かつ高効率運用の実現

航空需要の増加による施設の狭隘化に対応するため、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、安定かつ高効率な運用を目指す。

【2021年度までの取り組みの方向性】

取扱能力の向上及び高効率運用

発着回数・旅客数増加による狭隘化



取扱能力の向上

- 時間値72回の実現（高速離脱誘導路の整備）
- 23スポットの整備(B滑走路南側地区、T2南側、T3北側に)
- A滑走路北側ホールディングベイの整備[2022年度]



高効率運用/既存施設の最大限の活用

空港運用の最適化

- 情報をタイムリーに共有する成田空港CDMの導入による空港運用能力の強化^{*1}
- ファストトラベルの推進、旅客動態管理システム（PFM）等の活用による旅客取扱能力の向上^{*2}
- 関係事業者間においてリアルタイムで運用データを共有、協調して、空港全体を最適化（統合型空港運用体制（TAM）^{*3}の構築）



施設活用の最大化

- 施設運用の実態を把握し、NAAのリーダーシップのもと施設運用を最大効率化
- アライアンスの垣根を超えたスポットの有効活用
- 戦略的な料金制度によるオフピーク時間帯の活用



増加する需要への対応

*1 空港CDM（Collaborative Decision Making）：航空機の運航情報及び空港の運用情報をタイムリーに共有することにより、関係者が協調して空港運用能力を強化する取り組み。

*2 ファストトラベル：お客さま手続きの自動化（セルフ化）や施設の共用化を促進するためのIATA（国際航空運送協会）のプログラム。

*3 統合型空港運用体制（TAM）：関係事業者間において、リアルタイムで運用データを共有、協調して、経営資源配分等の効率化を図ることにより空港全体を最適化する取り組み。

2. 空港機能の強化と地域との共生・共栄

■ 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。

【2021年度までの取り組みの方向性】

更なる機能強化の推進

- 2019年冬ダイヤからの夜間飛行制限緩和の実現
 - 夜間延長時間帯の運用体制の構築
 - 旅客向けの都心アクセス、従業員向けの周辺アクセス確保
 - 内窓設置工事（A滑走路側騒特法防止地区内）
 - 関係自治体が実施する環境対策や地域振興へのより一層の協力
- 空港整備計画の策定及び深度化
- C滑走路建設、B滑走路延伸等の着実な推進
 - 航空法変更許可申請に向けた要件整備
 - 四者協議会の確認書における合意事項の着実な実施（内窓設置工事の推進等）
 - 速やかな用地買収
- 時間値72回化整備（高速離脱誘導路の整備、エプロン整備等）

地域に根ざした共生・共栄策や環境対策の充実と地域振興への貢献

- 「空港づくりは地域づくり」を基本理念に地域との共生・共栄推進
- 千葉県が主導する「（仮称）実施プラン」策定及び先行する案件への協力
- 国土交通省と連携し、航空会社への「落下物防止対策基準」遵守徹底
- 航空科学博物館30周年リニューアル等を通じ観光拠点化の推進
- 「エコ・エアポートビジョン2030」の推進



※この図は成田国際空港の敷地範囲を示しています。実際の建設計画は国土交通省の承認を得る必要があり、変更される場合があります。また、環境影響評価の調査・検討を行う必要があります。詳細は成田国際空港株式会社からお問い合わせください。



【2021年度目標】

- 温室効果ガス(CO2)排出量（2015年度比、発着回数1回あたり）
2015年度比7%削減（発着回数1回あたり2020年度末までに）
2015年度比30%削減（発着回数1回あたり2030年度末までに）

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 (1/2)

■ 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していくために、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。

【2021年度までの取り組みの方向性】

インバウンド旅客増加に対応した路線の拡大、多様なネットワークの構築及び乗継利便性の強化

国際線

- インバウンド旅客増加に対応した路線の拡大（中国内陸部、東南アジア等）
- 更なるリゾート路線の誘致、南アジア、北欧・東欧などマーケットの開発
- 中東、北米など他の乗り継ぎ拠点を活かした、欧州・アフリカ・南米へのネットワーク構築



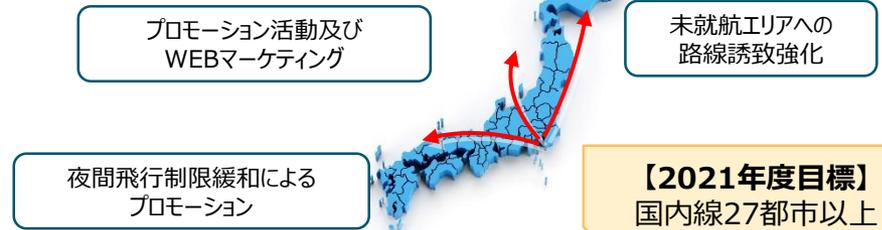
【2021年度目標】
国際線135都市以上

乗り継ぎの多様性・乗り継ぎ利便性、快適性を強化

- 北米方面のネットワーク再構築・内際・際内乗継需要への受入強化
 - ピーク時間帯の取扱能力向上
 - 制限エリア内ラウンジ（Narita TravelLounge等）におけるサービス向上
 - 乗継補償サービスや乗継支援サービスの提供
 - ワンストップセキュリティの拡大に向けた環境整備
 - 乗り継ぎ滞在環境の向上（ナリタ・トランジット・プログラムの導入）
 - FSCへの働きかけ、中長距離LCCの誘致等
 - 既就航国内路線の増便

国内線

- 成田空港から未就航エリア（北海道、東北、山陰）への路線誘致強化
 - プロモーション活動及びWEBマーケティングの実施



【2021年度目標】
国内線27都市以上

国際・国内共通

- 夜間飛行制限の緩和による新たなスロットの活用に向けた航空会社へのプロモーション
- 新規インセンティブを活用したネットワーク拡大、朝発ボーナスを活用した利用促進
- インセンティブ制度の深度化を含めた戦略的な料金制度の検討

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 (2/2)

■ 空港競争力の源泉である航空ネットワークの徹底強化

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ため、旅客、航空会社や物流事業者の動向・ニーズを適確に捉えることで、航空会社拠点化、航空物流拠点化を促進します。

【2021年度までの取り組みの方向性】

航空会社拠点化促進

空港整備計画

- アライアンスやLCC、貨物の動向、空港容量50万回化を見据えた空港整備計画策定及び深度化

企業戦略の多様化への対応

- アライアンスなど従来の枠組みを超えた提携への対応強化
- A380に対応するアッパーデッキ対応搭乗橋の整備（#54スポット）

LCC拠点化対応

- T3到着ロビーの拡張（旅客取扱能力750→900万人）、T3手荷物施設のインライン化・スマートセキュリティの導入〔2019年度〕
- T3増築（旅客取扱能力900→1,500万人）、T3前面カーブサイド整備〔2021年度〕
- 中長距離LCCの受け入れ促進

航空物流拠点化対策

高付加価値貨物

- 高付加価値貨物の取り扱い促進（CEIVファーム取得に向けた取り組み）

効率化

- 効率的配置計画による中期的施設整備
- 繰越貨物のオペレーション効率を高める施設・運用計画の検討
- デジタル化等による効率的な貨物施設の運用促進（トラックマネジメントシステムの構築、貨物ドキュメントのデジタル化）

利用促進策

- 貨物事業者、国・自治体等と連携した、航空物流拠点としての価値向上（成田市場の活用等）
- 夜間飛行制限の緩和による新たなスロットの活用（貨物輸送の速達性の実現）

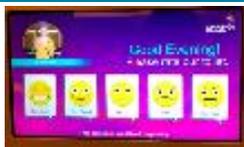
4.徹底したお客様第一主義に根ざした世界最高水準の 旅客体験価値の創造（1/3）

■ 多様なニーズに合わせた滞在経験の提供

観光目的のインバウンド旅客の増加など、旅客構成が多様化していく中、きめ細やかかつ旅客のニーズに応じたサービスを提供することにより旅客体験価値を高め、スカイトラックス5スターを獲得するとともにお客様の旅に感動を与える空港を実現する。

【2021年度までの取り組みの方向性】

旅客構成の変化に応じた、快適さや楽しさを感じられるサービスの提供



旅客ニーズ（潜在・顕在）の把握

- リアルタイムフィードバックシステムの導入
- デジタルマーケティングの手法により、ターゲットごとのプロモーション・マーケティングを強化



ニーズに応じたサービス提供

- 高齢者や障害者などへの新たなサービス
- ターミナルの空間的魅力創出
- 観光情報プラットフォーム「TOKYO-NARITA JAPAN EXPLORER」による情報発信強化
- 多機能でデザイン性の高い家具の導入



インバウンド旅客 受け入れ環境整備の強化

- 日本の魅力や文化を発信するイベントや展示
- アニメ、ゲームなど日本コンテンツを活用したサービスの提供
- 多言語対応・双方向型次世代デジタルサイネージの全ターミナルへの設置
- ビジター・サービスセンターの拡充（T2への展開）
- デジタルサイネージによる魅力及びウェルカム感の創出
- 自動券売機の設置を含めたバス発券カウンターの統一化
- T1、T3トイレリニューアル、電源提供口数増加、給湯器の設置、ロビー椅子の更新、中国語対応スタッフの増員など

世界トップレベルの定時運航率の実現

- 情報をタイムリーに共有する成田空港CDM^{*1}の導入
- ファストトラベル^{*2}の推進、旅客動態管理システム（PFM）等活用による旅客取扱能力の向上

【2021年度目標】

- World Airport Rating：5スター獲得・維持（スカイトラックス社が実施）
- World best Airports：ベスト5（一般旅客による投票制度）

*1 空港CDM（Collaborative Decision Making）：航空機の運航情報及び空港の運用情報をタイムリーに共有することにより、関係者が協調して空港運用能力を強化する取り組み。

*2 ファストトラベル：お客さま手続きの自動化（セルフ化）や施設の共用化を促進するためのIATA（国際航空運送協会）のプログラム。

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 (2/3)

■ シームレスな移動の実現

ファストトラベルの推進やオリパラに向けた対応を通じて空港ターミナル内での旅客の流れを円滑化するとともに、空港アクセスの利便性を強化し、ストレスフリーによる旅客体験価値の向上を目指す。

【2021年度までの取り組みの方向性】

*1ファストトラベル：お客さま手続きの自動化（セルフ化）や施設の共用化を促進するためのIATA（国際航空運送協会）のプログラム。

ファストトラベルの推進 ^{*1}

- 自動チェックイン機（CUSS）の導入拡大／自動手荷物預け機（CUBD）の本格導入／保安検査の高度化・スムーズ化（スマートセキュリティの本格導入）/旅客動態管理システム（PFM）の導入によるスムーズな旅客フローの構築
- ファストトラベルにおけるコモンユース環境の整備及びコモンユース利用を促進する料金体系の導入
- 顔画像をデジタル認証し、本人確認・搭乗便確認を行う次世代ファストトラベル「OneID」を実用レベルで導入

OneIDの旅客手続きイメージ



【2021年度目標】

■ 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

※目標値は混雑時間帯（夕方）における平均。

■ 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】ファーストバゲージ到着からラストバゲージ到着まで
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

空港アクセスの利便性強化

- 増大する旅客及び多様なニーズへの対応
 - 更なる機能強化により倍増する旅客に対応する輸送力の増強
 - 旅客ターミナルカーブサイドの拡張等と運用の最適化
 - 空港から各アクセスへの接続のシームレス化・利便性向上（空港2ビル駅JR二重改札の解消、T3への旅客動線改善）
 - お客様駐車場の拡大（P2立体駐車場の供用／収容台数2,400台→3,100台）
 - 夜間飛行制限緩和に伴う深夜時間帯のお客様のアクセス確保



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 (3/3)

■ 2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会への対応及びレガシー化

日本の表玄関として、2019年ラグビーW杯及び2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の選手、関係者、観客の皆様の安全かつ円滑な受け入れを実現するとともに、これら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を目指す。

【2021年度までの取り組みの方向性】

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会への対応及びレガシー化

2020年東京オリンピック・ パラリンピック競技大会の 安全かつ円滑な受け入れ

安全・安定運用の徹底

- 保安検査体制の強化（ボディスキャナー（AIT）の設置）
- スマートセキュリティの導入

選手・関係者の安全確保やスムーズな移動の実現

- 臨時専用ターミナルを含め、選手、関係者の動線確保、案内誘導
- 大量かつ特殊（超長大用具、馬、銃など）な荷物の処理
- 車いす利用者への対応
- ビジネスジェット、政府専用機などVIPへの対応

ユニバーサルデザインの更なる充実

- 成田空港ユニバーサルデザイン基本計画に基づき、ユニバーサルデザインを更に充実

おもてなしの心でお迎え

- デジタルサイネージによる空間魅力及びウェルカム感の創出



2020年東京オリンピック・ パラリンピック競技大会 の取り組みのレガシー化

オリパラに向けた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



【第1ターミナル：第1サテライトゲートラウンジ】



【車いす等運搬用エレベーターイメージ】



【デジタルサイネージによる空間魅力】

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

■ 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

アジアからのインバウンド旅客の増加など、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、顧客満足度の向上及び収益力の最大化を推進する。

【2021年度までの取り組みの方向性】

旅客構成や旅客ニーズの変化に応じた魅力ある商環境の創出

- 制限エリア商業施設の更なる拡充・リニューアル
T2：ナリタ5番街増築、T1：免税店等のリニューアル及びMD再編^{*1}
- LCC利用客ニーズに対応する新たな商業空間の創出
T3：1階到着ロビーの拡張に合わせ、宅配カウンター等の新設
T3：2階拡張部に飲食店・物販店増設、フードコート拡張
／制限エリアに総合免税店や飲食店・物販店を増設
- 旅客の嗜好や売れ筋をいち早く捉えて人気店・有名店を誘致

デジタルマーケティングの一層の充実による収益力の最大化

- 成田空港利用者や潜在顧客に関するきめ細かなデジタル情報をもとに、ターゲットに応じプロモーション・マーケティングを強化
- 更なる普及が見込まれるキャッシュレス決済の導入を推進
- オンラインショッピングサービスの拡充、事前予約サイトからリアル店舗への誘客等



【2021年度目標】
 空港内免税店・
 物販店・
 飲食店売上高
 1,650億円

6.持続的な成長に向けた空港競争力の強化（1/3）

■ 企業グループとしての健全経営の維持と成長への基盤強化

更なる機能強化による投資が増加する中、収益力の維持・向上と投資効率を高めることにより健全経営を徹底するとともに、業務の効率化や働き方改革により変化に対応できる企業を目指す。

【2021年度までの取り組みの方向性】



働き方改革を通じた 変化対応力のある 企業風土づくり

- ワークライフバランスの推進による柔軟な働き方の実現・総労働時間の削減
- RPAの活用等による業務効率化・業務プロセス改善による生産性向上
- 重点戦略に合わせた柔軟な組織改編の実施と適正な人員配置

企業グループとしての 健全経営の維持

- キャッシュフロー経営を重視しつつ、更なる機能強化投資に対応した新たな判断指標や管理方法確立
- コンプライアンスの徹底
- SDGsへの貢献、ESG経営の実践

空港建設・運営ノウハウを 活かした海外空港案件の 推進と国際協力

- 計画段階：海外事業の知見を有する企業や協定締結空港との連携強化を通じ、案件発掘、マスタープラン等、関与を強化
- 運営段階：主要なスポンサーとなり得る企業との連携を強化
- 海外空港の運営を担う人材を育成。グループ会社の経営資源も活用

株式上場

- 政府の検討状況を見守りつつ、引き続き株式上場に向けた準備を進める

6.持続的な成長に向けた空港競争力の強化（2/3）

■ 魅力ある職場づくりによる人材の確保

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、更には国内地方及び海外の人材の活用を目指す。

【2021年度までの取り組みの方向性】

魅力ある職場づくりによる人材の確保



研修・教育の実施支援／人材活用のためのプラットフォーム整備の支援

6. 持続的な成長に向けた空港競争力の強化 (3/3)

■ イノベーションの推進による生産性革命

アジアの主要空港との競争が激化する中、デジタル化や最先端技術の活用によりイノベーションを推進し、経営資源配分の効率化や新たな付加価値の提供を行い、アジアのリーディングエアポートを目指す。

【2021年度までの取り組みの方向性】

イノベーションの推進による生産性革命

スマートオペレーション
(デジタル技術を活用した生産性の向上)



ロボットなど最先端技術で警備の高度化・効率化

ファストラベルなど旅客取扱能力の向上

モバイル端末やセンサー等を活用し維持管理の高度化・省力化

情報をタイムリーに共有「成田空港CDM」の導入

自動運転技術導入(制限区域内自動走行、搭乗橋*1)

デジタルマーケティングの推進

ターゲットごとのプロモーション・マーケティングを強化

統合型デジタルマーケティングプラットフォーム構築*2



スマートエアポート
(最先端ICT×サービス)

ユーザーと双方向でのコミュニケーションが可能な誘導ロボット導入

トイレ清掃ロボット導入

多言語情報発信を行うサイネージロボット導入

キャッシュレス対応など先端技術を活用した決済

アバターや音声による遠隔地からの案内業務



*1 搭乗橋は有効性を検証し、2021年度までに方針決定

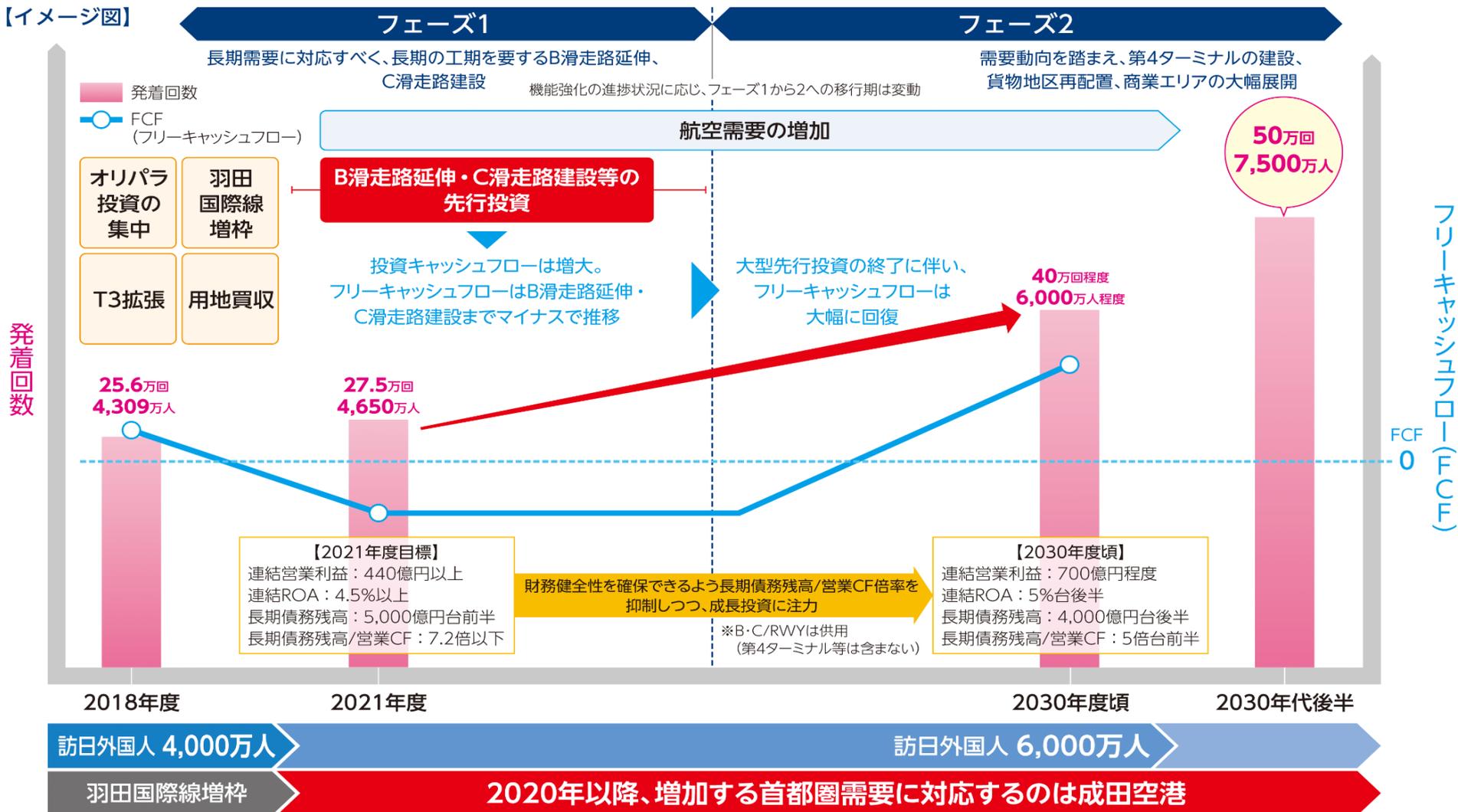
*2 成田空港のシステムや情報資産を一元化・集約化、リアルタイムでの現状把握を行うプラットフォーム

成田空港が目指す空港像 (長期経営構想)

成田空港を取り巻く事業環境

羽田国際線増枠により2020年度に一時的な需要の落ち込みがあるものの、
 旺盛な航空需要を背景に、2021年度以降、営業キャッシュフローは順調に右肩上がり増加。

【イメージ図】



成田空港が目指す成長の方向性

中期経営計画期間
2019～2021年度

2030年度頃

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

- 安全・安定運用の徹底追求
- 取扱能力の向上及び高効率運用

世界最高水準の安全・安定を堅持し
高品質・高効率な空港運用を実現

戦略方針2

空港機能の強化と
地域との共生・共栄

- 更なる機能強化の着実な推進
- 地域との共生・共栄推進

2020年以降の増加する首都圏需要に対応し、
地域と共に成長する空港

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

- インバウンド需要の獲得 ● 航空物流拠点化
- 乗り継ぎ利便性・快適性の追求

きめ細やかかつ多様なネットワークを有する
日本のゲートウェイ

戦略方針4

世界最高水準の
旅客体験価値の創造

- 旅客のニーズに応じたサービスを提供し、世界最高水準の旅客体験価値を創造

旅客体験価値の徹底追求により
お客様の旅に感動を与える空港

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

- 魅力ある商環境の創出
- デジタルマーケティングの一層の充実

顧客満足度の徹底追求により
リテール収益力を最大化

戦略方針6

持続的成長に向けた空港競争力の強化

- デジタル化の推進等によるイノベーションの推進
- 健全経営の維持と働き方改革の推進
- 空港の魅力向上による人材の確保

空港におけるイノベーターとしての地位の確立
持続的な成長サイクルの実現

飛躍的な成長に向けた
基盤強化を推進

飛躍的な成長の実現

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

「安全」は全てに優先されるものであり、将来にわたり
空港の安全と安心を徹底追求します。

増加する航空需要に対応するため、安定かつ高効率な運用を目指します。

- 想定を超える自然災害（激甚災害）への対応強化
- 危機管理体制の強化
- 安全安定運用の徹底

- 取扱能力の向上
- 高効率運用/既存施設の最大限の活用

安全と安定運用の
徹底追求



安全を大前提とした
高効率運用

【2030年度頃】 成田空港の将来像

世界最高水準の安全・安定を堅持し、高品質・高効率な空港運用を実現

2. 空港機能の強化と地域との共生・共栄

地域との共生・共栄策を推進するとともに、更なる機能強化を着実に進め、
B滑走路延伸、C滑走路建設、夜間飛行制限の緩和を実現します。

- 「空港づくりは地域づくり」を基本理念とした地域との共生・共栄推進
- 空港周辺地域の地域づくりに関する(仮称)実施プランへの積極的な協力

更なる機能強化の最終的な結論



【2030年度頃】 成田空港の将来像

2020年以降の増加する
首都圏需要に対応し、
地域と共に成長する空港

滑走路 : 4,000m×1本、3,500m×2本
運用時間: 05:00~24:30 (06:00~23:00)
時間値 : 98回 (68回)
発着回数: 40万回程度 (25.6万回)
旅客数 : 6,000万人程度 (4,309万人)

周辺地域で期待される効果

- ◆ 地元企業の成長
- ◆ 雇用の創出
- ◆ 企業進出
- ◆ 観光客の増加
- ◆ 地元農水産品の輸出拡大
- ◆ 空港へのアクセス交通の充実
- ◆ 道路ネットワークの拡充

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

航空ネットワークの徹底強化を図り、きめ細やかかつ多様なネットワークを構築します。

インバウンド需要の取り込み

- 航空会社拠点化促進 (FSC/LCC)
- インバウンド旅客増加に対応した路線の拡大
(中国オープンスカイの働きかけ、航空機性能の向上を踏まえた東南アジア路線誘致など)
- 新規インセンティブを活用したネットワーク拡大、朝発ボーナスを活用した利用促進



乗り継ぎの多様性を強化

- 乗継利便性・快適性の強化
- 北米方面のネットワーク再構築
- 内際・際内乗継の強化 (国内線LCCのネットワーク活用)



航空物流拠点化

- 中期的施設整備による効率的な施設配置計画の決定
- デジタル化等による効率的な貨物施設の運用促進
- 高付加価値貨物の取り扱い促進
- 貨物事業者、国・自治体等と連携した航空物流拠点としての価値向上

【2021年度目標】

【国際線】就航都市数 135都市以上
【国内線】就航都市数 27都市以上

【2030年度頃】

成田空港の将来像

- きめ細やかかつ多様なネットワークを有する日本のゲートウェイ
- 国際線乗り継ぎに加え、内際・際内乗り継ぎの拠点化



【国際線】
就航都市数150都市以上 (115都市)

【国内線】
就航都市数35都市以上 (22都市)

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

徹底したお客様第一主義に立ち、お客様から選ばれる魅力ある空港を実現します。

● 多様なニーズに合わせた滞在経験の提供 ●

● シームレスな移動の実現 ●



次世代ファストラベルOneIDの旅客手続きイメージ



【2030年度頃】 成田空港の将来像

旅客体験価値の更なる向上により、お客様の旅に感動を与える空港

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

お客様ニーズを踏まえた商品やサービスを提供するとともに、魅力ある商環境を創出し、顧客満足度の向上を追求します。

● 商業施設の更なる拡充 ●

- T2ナリタ5番街増築による商業エリア拡充
- 増大が見込まれるLCC利用客のニーズに対応する新たな商業空間の創出 (T3)



● デジタルマーケティングの推進 ●

- 成田空港利用者や潜在顧客に関するきめ細かなデジタル情報をもとに、ターゲットに応じプロモーション・マーケティングを強化
- 更なる普及が見込まれるキャッシュレス決済の導入を推進
- オンラインショッピングサービスの拡充、事前予約サイト利用者をリアル店舗へ誘客等相乗効果



魅力ある商環境の創出

売上効率・収益力の最大化



【2030年度頃】 成田空港の将来像

魅力ある商環境を創出し
顧客満足度の徹底追求を図ることにより、リテール収益力を最大化

6. 持続的成長に向けた空港競争力の強化(1/2)

イノベーションを推進し、生産性の向上及び旅客体験価値の向上を実現します。

2021年度

2030年度頃

2020東京オリンピック・パラリンピック

*1 ファストトラベルの推進

- 自動チェックイン機、自動手荷物預け機の本格導入
- 旅客動態管理システム（PFM）の導入によるスムーズな旅客フローの構築（2019年度末までに順次）

次世代ファストトラベル

- 「OneID」を実用レベルで導入(2020年春予定)

空港CDM^{*2}

- 航空機の運航情報等をタイムリーに共有することにより、関係者が協調して空港運用能力を強化（2020.01～運用開始）

*3 統合型空港運用体制 (TAM)の構築・最適化

- リアルタイムでの運用データの共有
- 空港全体の最適化を実現



旅客取扱能力の向上

高効率運用の実現

- 施設運用の実態を把握し、NAAのリーダーシップのもと施設運用を最大効率化

既存施設活用の最大化

スマートオペレーション

- 空港運用に係るデジタル技術を活用した生産性の向上（自動走行、搭乗橋の無人化、機械警備、ロボット、AIなどの活用による省人化など）

生産性向上

スマートエアポート

- 最先端ICTを活用した世界最高水準のサービスの提供（AI・ロボットの活用による旅客サービスの向上、人型ロボットの遠隔操作による案内や各種業務の省力化など）

サービス向上

【2030年度頃】
成田空港の将来像

日本の強みである
最先端テクノロジーの
活用による
空港におけるイノベーター
の地位確立

*1 ファストトラベル：お客さま手続きの自動化（セルフ化）や施設の共用化を促進するためのIATA（国際航空運送協会）のプログラム。

*2 空港CDM（Collaborative Decision Making）：航空機の運航情報及び空港の運用情報をタイムリーに共有することにより、関係者が協調して空港運用能力を強化する取り組み。

*3 統合型空港運用体制(TAM)：関係事業者間において、リアルタイムで運用データを共有、協調して、経営資源配分等の効率化を図ることにより空港全体を最適化する取り組み。

6.持続的成長に向けた空港競争力の強化(2/2)



企業グループとしての健全経営の維持

企業グループとして、健全経営を徹底するとともに、業務の効率化や働き方改革により変化に対応できる企業を目指します。

キャッシュフロー経営、大規模投資管理手法の確立、資金調達
の多様化などによる健全経営の維持

SDGsへの貢献
ESG経営の
実践

働き方改革を
通じた
変化対応力ある
企業風土づくり



働く場としての成田空港の魅力の向上による人材の確保

更なる機能強化を支える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を図ります。

人材の確保

研修・教育支援、
人材活用

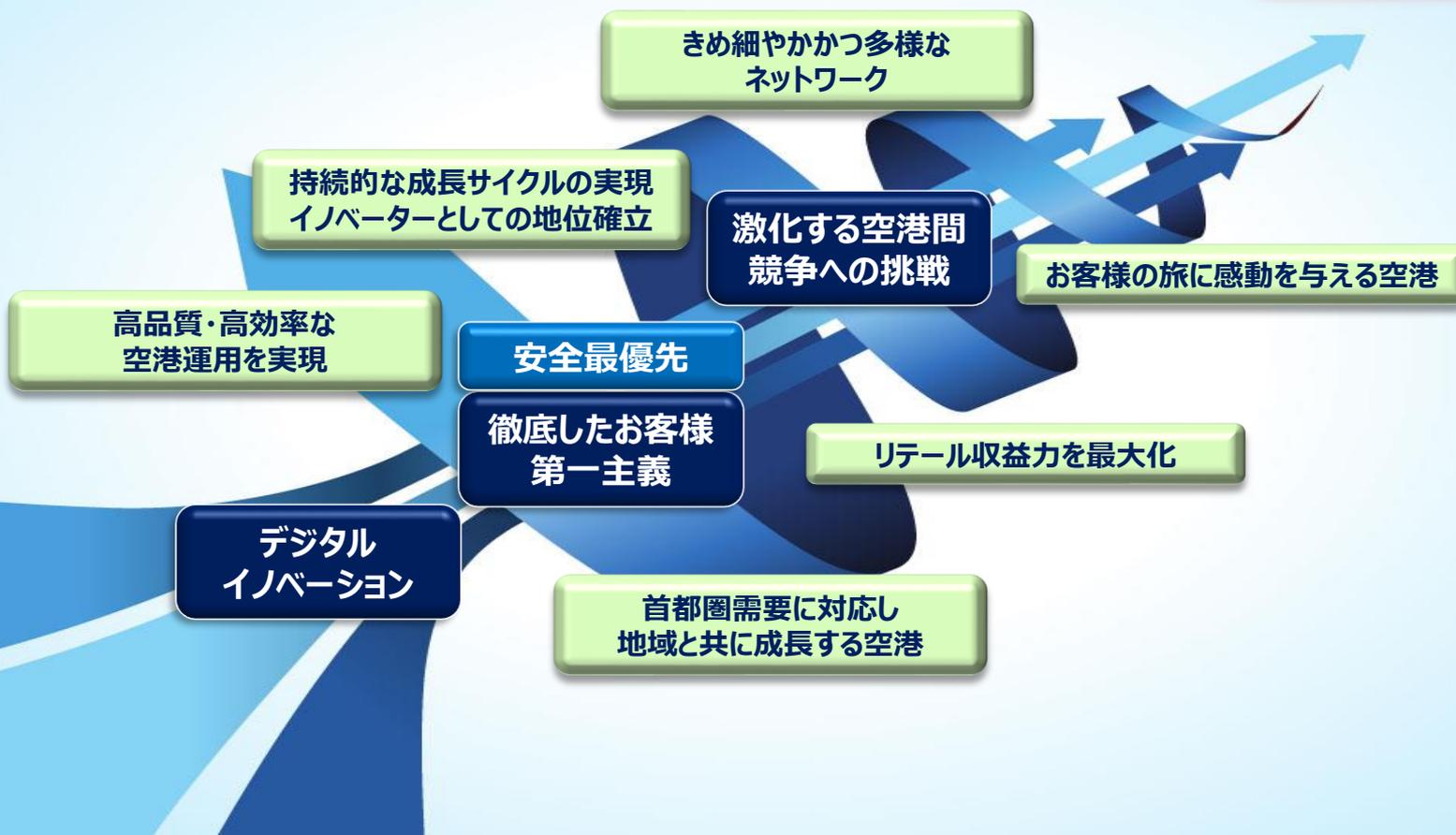
職場としての
魅力向上

【2030年度頃】 成田空港の将来像

持続的な成長サイクルの実現

成田空港が目指す空港像（成長イメージ）

日本のゲートウェイ・
アジアのリーディング
エアポートの地位確立



成田空港が目指す空港像【発着回数50万回時イメージ】

首都圏空港の発着回数は年間100万回となり、世界トップレベルへ
(成田50万回・羽田50万回)

航空機発着回数

50万回

航空旅客数

7,500万人

貨物量

300万トン

時間値

98回

LCC就航割合

50%超

空港内従業員数

7万人

※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。

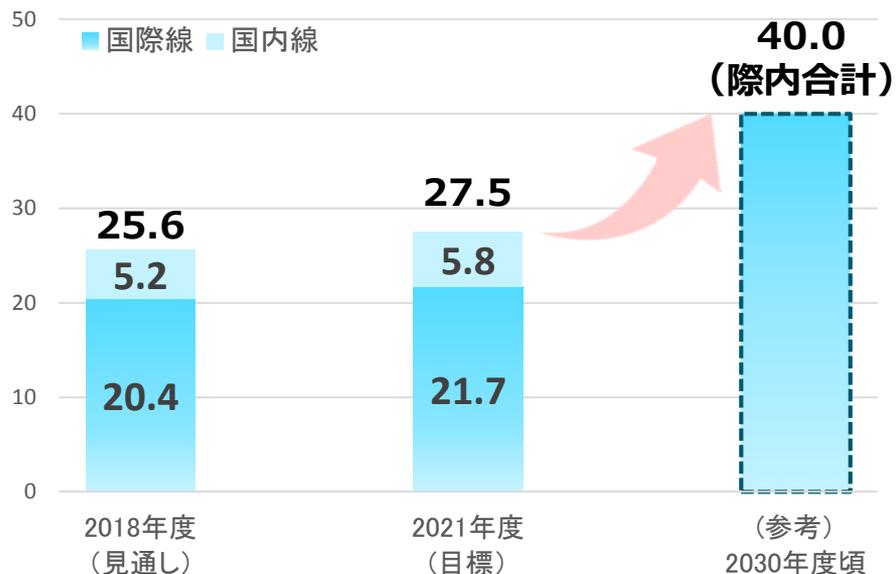
我が国及び首都圏の表玄関として、成田空港の競争力を可能な限り高め、
増大する首都圏航空需要に適切に対応することにより、
名実ともに日本のゲートウェイ、かつ、アジアのリーディングエアポートとしての
地位を確立

経営目標

経営目標（2021年度航空取扱量目標）

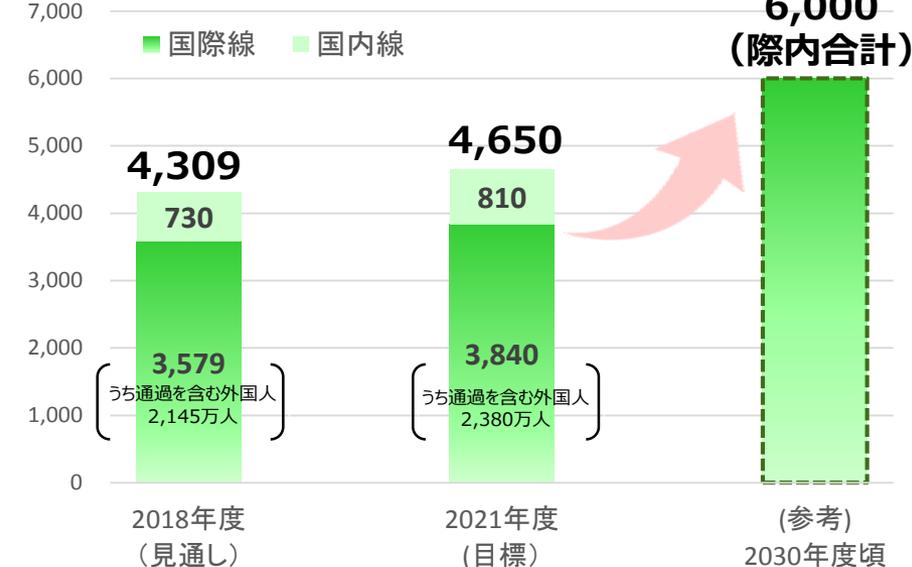
航空機発着回数

(単位：万回)



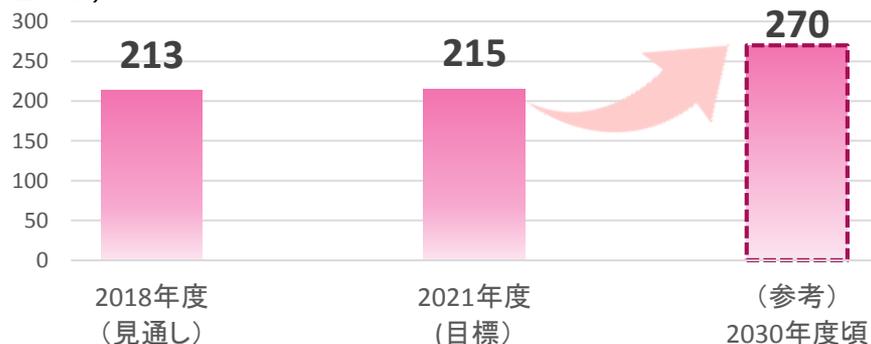
航空旅客数

(単位：万人)



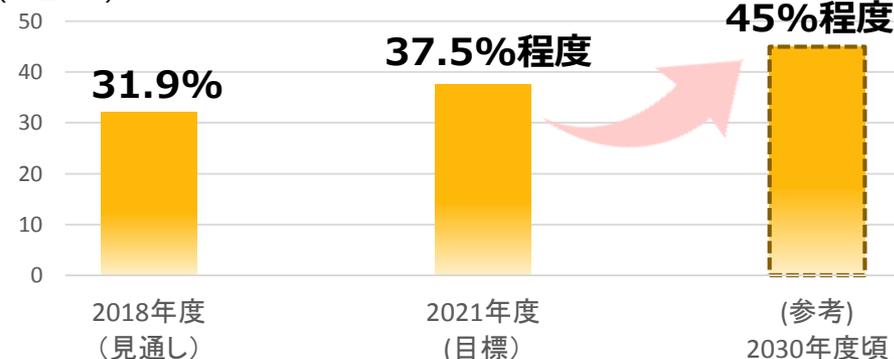
国際航空貨物量

(単位：万t)



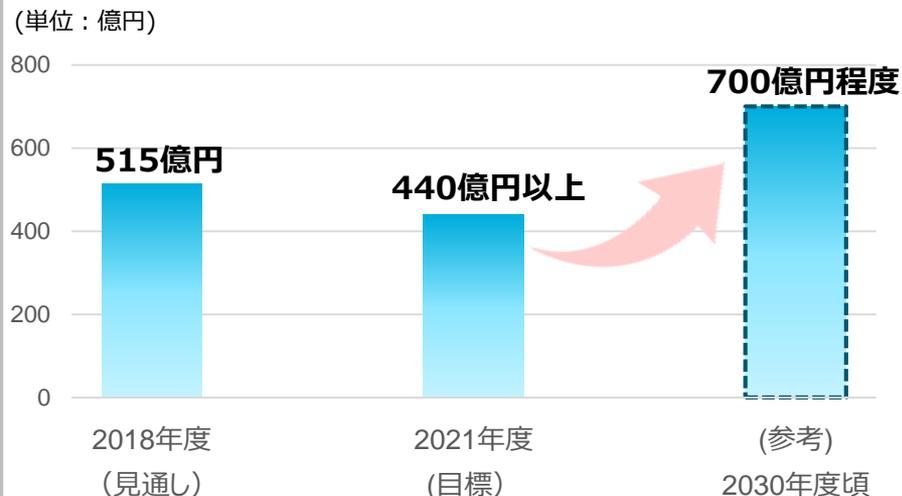
LCCシェア（旅客便発着回数に占めるLCC割合）

(単位：%)

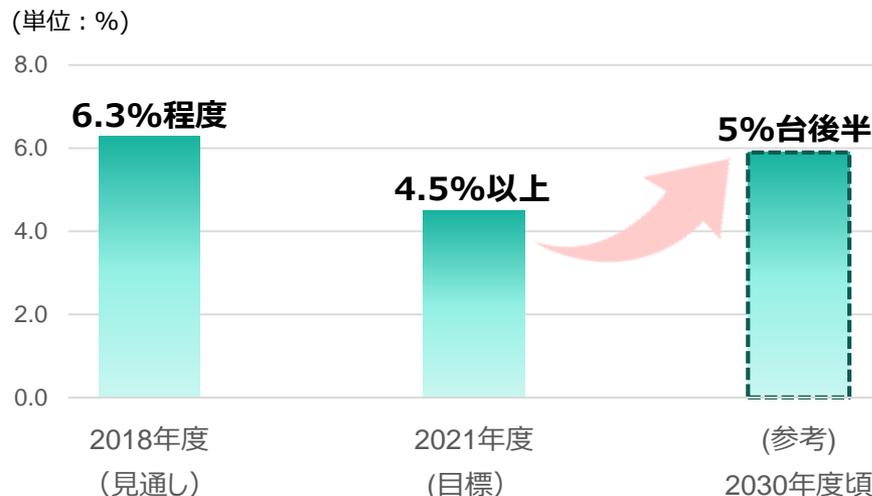


経営目標（2021年度財務目標）

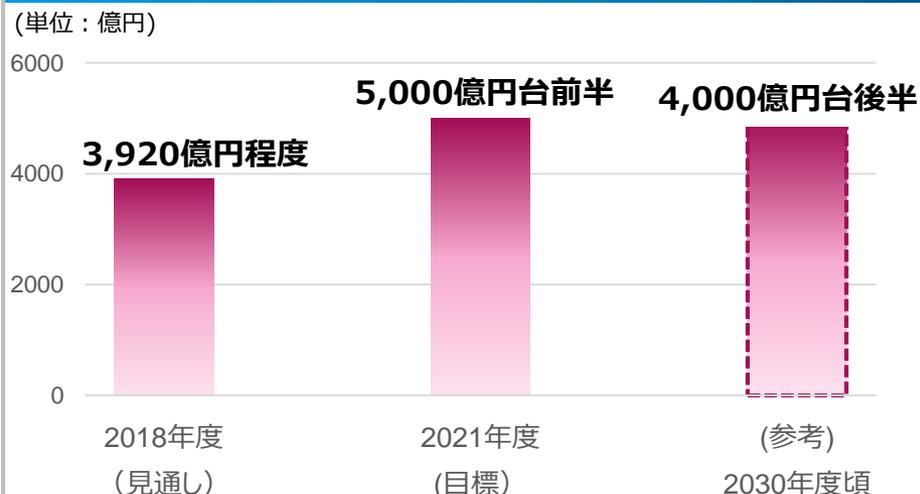
連結営業利益



連結ROA



連結長期債務残高



連結長期債務残高/連結営業キャッシュフロー倍率



経営目標（2021年度）

戦略方針	戦略／財務目標	現状	戦略目標（2021年度）
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	空港の安全・安心を堅持 ～トリプルゼロを追求～	ゼロ ゼロ ゼロ	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） 4.69	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 0件	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 1件	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 ※SSP全目標値、2019年3月4日時点	0件
激甚災害対応	旅客ターミナルビル：約10時間	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	
空港機能の強化と地域との共生・共栄	ピーク時間帯の時間値	68回	72回
	温室効果ガス(CO2)排出量 (2015年度比、発着回数1回あたり)	発着回数 1 回あたり4.02t/回（6.5%削減） (2017年度実績)	2015年度比7%削減（発着回数1回あたり2020年度末までに） 2015年度比30%削減（発着回数1回あたり2030年度末までに）
空港競争力の源泉である航空ネットワークの徹底強化	就航都市数（海外）	115都市（2019年夏ダイヤ期初時点）	135都市以上
	就航都市数（国内）	22都市（2019年夏ダイヤ期初時点）	27都市以上
	航空取扱量	38ページに掲載	
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	定時運航率	82.63% (Flight Stats/Global Hubs部門 2018年暦年9位)	世界トップレベル
	英国SKYTRAX（スカイトラックス）社が実施するWorld Airport Rating	4スター獲得 (2018年6月監査)	5スター獲得・維持
	英国SKYTRAX（スカイトラックス）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 ※ 目標値は混雑時間帯(夕方)における平均。
	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】ファーストバゲージ到着からラストバゲージ到着まで 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
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	空港内免税店・物販店・飲食店売上高	1,438億円（中間決算発表時の見込値）	1,650億円
持続的成長に向けた空港競争力の強化	財務目標	39ページに掲載	

設備投資計画（2019～2021年度）

戦略方針毎の設備投資計画（連結／総額3,220億円）

収益力の維持・向上と投資効率を高めつつ、キャッシュフロー重視の経営を追求することにより経営の健全性を確保しながら、増加する首都圏需要に対応した成長投資を着実に実施する。

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

600億円

ターミナルのバリューアップ、滑走路・誘導路の機能維持、その他既存施設の更新工事 など

2. 空港機能の強化と地域との共生・共栄

1,940億円

時間値72回に対応したエプロン整備、更なる機能強化に係る整備 など

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

450億円

第3ターミナルの能力増強、第3ターミナルの増築、A380対応搭乗橋整備 など

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

110億円

ファストトラベルの推進、One IDの導入、成田空港CDMの導入、保安検査の高度化・スムーズ化、ターミナルのトイレリニューアル など

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

80億円

第2ターミナルナリタ5番街拡張、第3ターミナルの商業空間整備 など

6. 持続的成長に向けた空港競争力の強化

40億円

作業環境及び職場環境向上に係る既存施設の更新 など



Narita Airport

Connecting Japan to the World