



[第4章]

事業別概況

成田空港の日々の安定運営と持続的な成長を支えている、各事業領域についてご紹介します。

事業概況と事業ポートフォリオ	67
空港運営事業	69
リテール事業	71
施設貸付事業	73
鉄道事業	74

事業概況と事業ポートフォリオ

事業内容

NAAグループは、成田空港の設置管理者として、滑走路などの整備と空港に関わるさまざまなサービスの提供との双方を手掛け、成田空港を一体的に運営しています。

施設面においては、すべてのお客様と空港関係者に安全・安心に空港をご利用いただくことを目指して、空港施設の設置・管理を行うほか、“更なる機能強化”や『新しい成田空港』構想の実現に向けた計画の策定、整備などを行っています。

サービス面においては、旅客案内や警備、清掃などのサービスを提供しています。また、航空会社や店舗などの事業者と連携して、すべてのお客様に楽しく快適にお過ごしいただける空港づくりを行うとともに、空港スタッフが働きやすい職場づくりに努めています。このほか、ランプコントロール（駐機場エリア内の地上管制）を手掛けていることもNAAの事業の特徴の一つです。

国際拠点空港という社会インフラの責務として、周辺自治体や県、国などのステークホルダーと連携しながら地域への環境対策や地域振興策を推進しています。また、国際空港評議会（ACI）への積極的な参画・提言、海外空港のインフラ整備や空港運営も行っています。

（NAAグループの実施事業※）

サービス提供	
ターミナル営業	店舗貸付、店舗運営、広告業等
ターミナル管理	旅客案内、警備、清掃、手荷物カート等
旅客搭乗	セキュリティチェック
航空機運航	ランプコントロール、フライト情報
交通アクセス	空港内道路管理、駐車場管理、アクセス鉄道（一部）
●航空管制、入管、税関、検疫等は国が実施	

施設の設置・管理	
基本施設	滑走路、誘導路、エプロン、スポット等
航空保安施設	無線施設、照明施設
管理施設	ランプセントラルタワー
旅客取扱施設	第1～第3旅客ターミナルビル
貨物取扱施設	貨物ターミナル等
給油施設	第1・第2給油センター、パイプライン、千葉港頭石油ターミナル
交通アクセス	空港内道路、駐車場
エネルギー供給	中央受配電所、中央冷暖房所

各種活動

地域との共生・共栄

海外空港協力

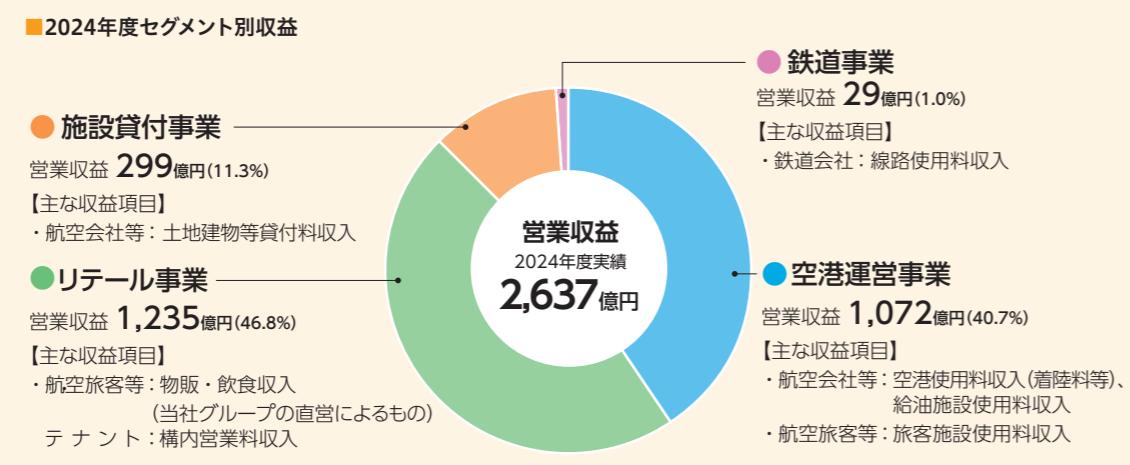
行政機関との連携

国際機関との連携

※NAAグループの実施事業を網羅的に記載したものではありません。

セグメント別収益・ポートフォリオ

NAAグループの事業は、空港運営事業、リテール事業、施設貸付事業、鉄道事業の4つのセグメントで構成されています。

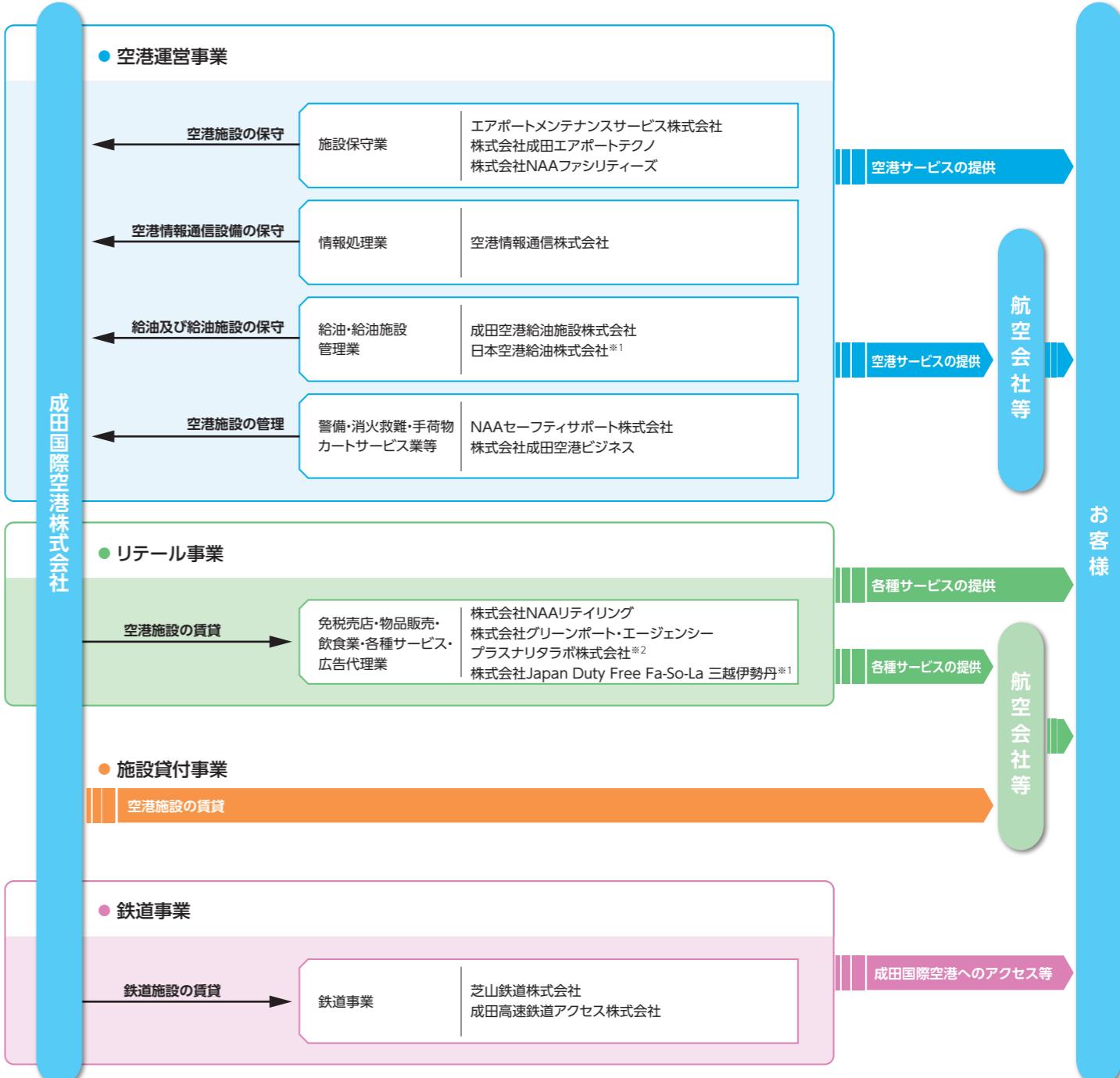


各セグメントのつながり

NAAグループの4つの事業セグメント「空港運営」「リテール」「施設貸付」「鉄道」は、相互に補完し合うことで持続的な価値創造を実現しています。空港運営事業が空港機能の安定的な基盤をつくり、リテール事業が空港のサービスを向上させ旅客需要を収益機会へ転換しています。これらの収益は、空港内の施設整備への投資につながり、施設貸付事業を通じてステークホルダーの事業活動を支え、空港機能の強化へと循環していきます。また、鉄道事業が円滑なアクセスを支えています。

各セグメントの相互補完関係により、NAAグループが担う空港運営の効率性・収益性が向上し、競争力が強化され、成田空港の持続的な成長を支えています。

■ 事業体系図 (2025年11月現在)



※1 持分法適用関連会社 ※2 持分法適用子会社
(注)上記の部門に属しない持分法適用関連会社として、成田国際空港内におけるエネルギー供給事業(電気・熱)を営む株式会社Green Energy Frontierがあります。

空港運営事業

事業の概要

NAAグループは、航空会社を主要顧客として、航空機の発着や給油など、安全で円滑な運航に必要な空港施設を整備・運営しています。また、空港をご利用になるお客様向けに、快適な空の旅を支える旅客サービス施設を整備・運営しています。

主な事業の内容	各事業を担うNAAグループ会社
空港の管理・運営業	成田国際空港(株)
施設保守業	エアポートメンテナンスサービス(株)、(株)成田エアポートテクノ、(株)NAAファシリティーズ
情報処理業	空港情報通信(株)
給油・給油施設管理業	成田空港給油施設(株)、日本空港給油(株) [*] <small>*持分法適用関連会社</small>
警備・消火救難・手荷物カートサービス業 等	NAAセーフティサポート(株)、(株)成田空港ビジネス

事業の特徴

NAAグループは、空港基本施設(滑走路・誘導路・エプロンなど)の建設・運営をはじめ、旅客ターミナルビルの建設・運営、給油施設の建設・運営まで、成田空港を一貫して運用していることが大きな特徴です。これにより、効率的かつ柔軟な運営体制の構築ができるほか、迅速な対応と高品質なサービス提供を可能にし、安全・安心な空港運用を実現しています。

NAAは、これら各種施設・サービスをお客様(BtoB及びBtoC)に提供し、それらをご利用になるお客様から各種料金を申し受けすることで、空港の基本施設・サービスの品質維持とさらなる向上に努めています。

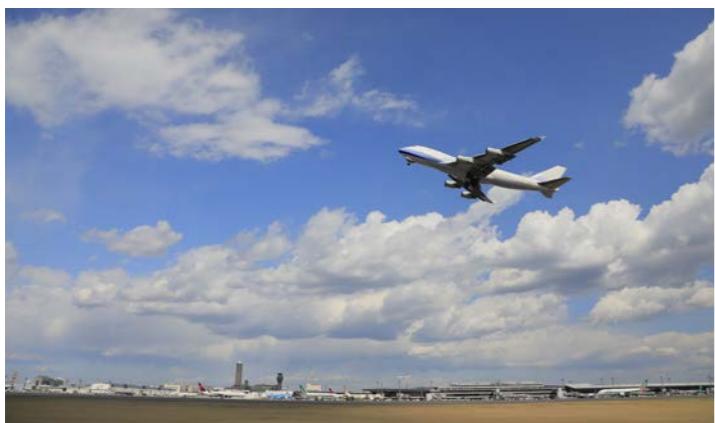
航空機の運航に関しては、航空会社を主要顧客として、着陸料、停留料、手荷物取扱施設(BHS)使用料、搭乗橋(PBB)使用料などをいただいている。航空燃料に関しては、施設利用者(石油元売会社等)との航空燃料輸送契約やハイドロント施設使用契約に基づき、NAAが航空燃料の輸送及び品質・数量管理を行っています。

また、成田空港では、空港をご利用になるお客様個人から旅客サービス施設使用料(PSFC)と旅客保安サービス料(PSSC)をいただいている。この料金は、旅客ターミナルビル内共用スペースの維持管理、お客様ご案内、保安維持など、お客様に快適かつ安心して成田空港をご利用いただくための費用として充てています。

■空港運営事業に区分される主な料金

航空会社	●着陸料 ●停留料 ●手荷物取扱施設(BHS)使用料 ●搭乗橋(PBB)使用料
航空旅客	●旅客サービス施設使用料(PSFC) ●旅客保安サービス料(PSSC)
施設利用者(石油会社等)	●航空燃料輸送料 ●ハイドロント施設使用料

各種料金の詳細については、
NAAホームページをご覧ください



実績及び見通し

〈2024年度実績のポイント〉

国際線発着回数、国際線旅客数が2023年度を大幅に上回ったことから、空港使用料収入は前期比12.8%増の351億円、旅客施設使用料収入は前期比31.9%増の451億円と増収となり、営業収益は前期比18.8%増の1,072億円となりました。

〈今後の見通し〉

2025年度の営業収益は、国際線旅客便の発着回数、国際線旅客数が2024年度を上回る見込みであり、空港使用料収入、旅客施設使用料収入などが増収となり、24年度比83億円増収の1,156億円となる見通しです。

■空港運営事業の営業収益と営業利益

	2023年度 実績(A)	2024年度 実績(B)	増減 (B)-(A)	% (B)/(A)×100	参考 2019年度比
営業収益(外部顧客への売上高)	903	1,072	169	118.8%	98.6%
空港使用料収入	311	351	39	112.8%	85.8%
旅客施設使用料収入	342	451	109	131.9%	114.2%
給油施設使用料収入	117	125	7	106.8%	81.3%
その他収入	131	144	12	109.3%	112.2%
営業利益(営業利益率)	△259(-)	△91(-)	167	-	-

ステークホルダーとの共創

〈さらなる航空ネットワークの拡充に向けて〉

成田空港では、ピーク時間帯*に多くの航空会社が就航しています。一方で、ピーク以外の時間帯には受け入れ余地があるため、この時間帯への誘致にも取り組んでいます。具体的には、アジアや北米、中東などのインバウンドが好調な地域及び乗継需要を見込める地域を中心に、現地の空港会社、旅行会社などの関係機関とも連携しながら、航空会社に対する営業活動を積極的に行ってています。

*ピーク時間帯(15:00-19:59)

■成田空港インセンティブプログラム(2024年度~)

新規路線やオフピーク時間帯(朝・夜)に運航計画を設定している便に対し、着陸料に適用料率を乗じた奨励金を支給しています。

●種類:新規路線インセンティブ/オフピークインセンティブ(新規路線/増便)/プロモーションサポート

●制度実施期間:2024年4月1日~2027年3月31日

「パートナーとの共創による航空ネットワークの拡充」の詳細は、P.45をご覧ください▶



リテール事業

事業の概要

NAAグループは、成田空港をご利用いただくお客様を主要顧客として、空港内の商業スペースを整備・運営しています。免税店(市中免税店を含む)や小売・飲食店、取次店の運営に加え、各種空港関連サービスの提供や広告代理業も展開し、快適で魅力ある空港体験の創出に取り組んでいます。

主な事業の内容	各事業を担うNAAグループ会社
商業スペース運営業	成田国際空港(株)
免税売店・物品販売・飲食業・各種サービス・広告代理業	(株)NAAリテイリング、(株)グリーンポート・エージェンシー、 プラスナリタラボ(株) ^{*1} (株)Japan Duty Free Fa-So-La 三越伊勢丹 ^{*2}

*1 持分法適用子会社 *2 持分法適用関連会社

事業の特徴

NAAグループは、成田空港ならではの多彩な店舗とサービスを通じて、お客様に快適で魅力ある空港体験を提供しています。

3つの旅客ターミナルビルにおいて、飲食・物販・免税店を合わせて約290店舗を展開しています(2024年度末現在)。出国審査後のエリアには、世界的に有名なブランドを揃えた免税店が充実しており、トレンドに合わせた人気店や有名店も積極的に誘致しています。

また、両替、宅配、レンタカー、Wi-Fiルーターレンタルなど、空港をご利用されるお客様にとって必要不可欠なサービスを提供する店舗も、空港全体で約120店舗が出店しています(2024年度末現在)。

2024年度には27店舗の新規オープンを実現するなど、常に新しい価値の創出に取り組んでいます。

さらに、NAAグループでは、空港内に設置された広告媒体の管理を行っています。デジタルサイネージ広告や搭乗橋広告、家具を活用した展示広告など、多様な広告媒体を空港全体で約200カ所に展開・管理しています。広告代理業を通じて、空港内のスペースを有効に活用し、クライアントには魅力的なプロモーション機会を提供するとともに、NAAグループとしても安定した広告収益を確保しています。

リテール事業に区分される主な料金

テナント	構内営業料収入
航空旅客	直営店舗の物販飲食収入



実績及び見通し

2024年度実績のポイント

営業収益は、航空旅客数が順調に増加し、円安傾向が続いたことから、物販・飲食収入、構内営業料収入が増収となり、前期比283億円増収の1,235億円となりました。

2024年度における空港内店舗売上高は、旅客数の増加に加え、円安効果などにより外国人旅客の売上が好調で、1,950億円(前年度比135%)と過去最高を記録しました。このうち、NAAグループの(株)NAAリテイリングが運営する免税店・物販店においては、売上の89.4%を外国人旅客が占めています。特に中華系の顧客を中心に売上が伸びたことで、2019年度と比較してその割合は約12ポイント拡大しています。



2019年度との比較

営業収益は、航空旅客数が2019年度を下回っているものの、円安などのプラス要因もあり、19年度比289億円増収の1,235億円となりました。

今後の見通し

2025年度の営業収益は、国際線旅客数が2024年度を上回る見込みであるものの、円安効果で好調だった免税店の売上の減少などにより物販・飲食収入が減収となり、前年並の1,239億円となる見通しです。

今後も、トレンドやニーズの変化に機敏に対応したリーシングを行いながら、「どこの空港でも同じ」という既成概念を覆し、成田空港でしか味わえない価値、特別な体験を提供できるような商業施設づくりを進めてまいります。

リテール事業の営業収益と営業利益

	2023年度 実績(A)	2024年度 実績(B)	増減 (B)-(A)	% (B)/(A)×100	参考 2019年度比
営業収益(外部顧客への売上高)	952	1,235	283	129.7%	130.5%
物販・飲食収入	738	948	209	128.4%	127.8%
機内営業料収入	97	128	31	132.4%	119.7%
その他収入	116	158	41	136.0%	163.3%
営業利益(営業利益率)	272(28.4%)	405(32.6%)	132	148.6%	165.6%

ステークホルダーへの価値提供

国際空港ならではのバラエティー豊かな店舗展開

空港といえば「免税店」のイメージが強いですが、成田空港では出国手続き前エリアの商業施設も充実しています。

多種多様なニーズに応えられるよう、バラエティー豊かな店舗展開を推進しており、2025年度も出国手続き前エリアに新たな店舗を導入しています。

第1旅客ターミナルビルでは、台湾発祥のグローバルティーブランド「ゴンチャ」(2025年4月10日オープン)、世界的チョコレートブランドの「GODIVA café」(2025年9月10日オープン)、ニューヨーク発のハンバーガーレストラン「SHAKE SHACK」(2025年9月11日オープン)、第2旅客ターミナルビルでは、世界的に人気を集めているアートトイブランド「POP MART」(2025年6月3日オープン)といった、国内外で顧客の高い支持を得ている店舗を誘致しました。

今後も増加が見込まれているインバウンド旅客はもとより、日本人のお客様も含め、幅広い国籍・年齢層の方に魅力を感じていただけるよう、お客様に喜ばれる商業施設づくりを推進していきます。



POP MART(第2旅客ターミナルビル)

施設貸付事業

事業の概要

NAAグループは、成田空港を発着する航空会社などを主要顧客として、事務所や貨物施設の整備・運営を行っています。これらの施設の整備・貸付事業を通じて、航空会社をはじめとする空港関連事業者の円滑な事業運営を支え、空港全体の機能向上を実現しています。

主な事業の内容	事業を担うNAAグループ会社
施設貸付業	成田国際空港(株)

事業の特徴

NAAグループは、航空会社を主要顧客として、空港内の事務所やラウンジ、チェックインカウンターなどの施設を整備し、賃貸しています。また、空港をご利用になるお客様向けに駐車場を整備・運営するほか、テナント向けに貨物上屋を整備し、賃貸しています。このように、空港で事業活動を行う多様な事業者が必要とする施設を幅広く整備・提供し、賃料・使用料を申し受けています。

NAAグループは、施設貸付事業を通じて、事業者の円滑なオペレーションを支えるとともに、空港全体の機能と利便性の向上に取り組んでいます。

■施設貸付事業に区分される主な料金

航空会社	●事務室賃料	●ラウンジ賃料	●カウンター等賃料
航空旅客	●駐車場使用料		
テナント	●事務室賃料	●貨物上屋賃料	

実績及び見通し

〈2024年度実績のポイント〉

営業収益は、第8貨物ビルの供用(2024年10月)も寄与した建物貸付料収入の増加や、航空旅客数が増加したことによる駐車場使用料収入の増加などにより、前期比15億円増収の299億円となりました。

〈今後の見通し〉

2025年度の営業収益は、第8貨物ビルの供用も寄与して土地建物等貸付料収入が増収となり、24年度比18億円増収の318億円となる見通しです。

■施設貸付事業の営業収益と営業利益

	2023年度 実績(A)	2024年度 実績(B)	増減 (B)-(A)	% (B)/(A)×100	参考 2019年度比
営業収益(外部顧客への売上高)	283	299	15	105.5%	97.4%
営業利益(営業利益率)	110(36.9%)	103(32.8%)	△6	93.9%	78.3%

鉄道事業

事業の概要

成田空港周辺地域及び成田空港と首都東京を直結する鉄道事業を行っています。

主な事業の内容	事業を担うNAAグループ会社
鉄道事業	芝山鉄道(株)、成田高速鉄道アクセス(株)

事業の特徴

NAAグループは、成田空港と首都圏・空港周辺地域を結ぶ鉄道アクセスの向上を目的として、鉄道事業を展開しています。

成田高速鉄道アクセス株式会社は、第3種鉄道事業者として成田高速鉄道アクセス線の鉄道施設を整備・保有し、鉄道会社から線路使用料を申し受けています。また、芝山鉄道株式会社は、第1種鉄道事業者として、東成田駅と芝山千代田駅を結ぶ鉄道路線の運行を担っています。

このように、空港利用者や地域住民の多様な移動ニーズに応える鉄道インフラを整備・提供することで、円滑な空港アクセスの実現と地域社会の発展に貢献しています。

実績及び見通し

〈2024年度実績のポイント〉

線路使用料収入などに変更がないことから、営業収益は29億円、営業利益は6億円と、いずれも前期並みとなりました。

〈今後の見通し〉

2025年度の営業収益は、料金改定により線路使用料収入が増収となり、24年度比18億円増収の48億円となる見通しです。

■鉄道事業の営業収益と営業利益

	2023年度 実績(A)	2024年度 実績(B)	増減 (B)-(A)	% (B)/(A)×100	参考 2019年度比
営業収益(外部顧客への売上高)	29	29	0	100.2%	100.4%
営業利益(営業利益率)	7(23.3%)	6(22.0%)	△0	93.4%	107.7%

ステークホルダーとの共創

貨物ターミナル地区に「第8貨物ビル」を新設し、2024年10月から全日本空輸株式会社(ANA)がANA最大規模の貨物上屋として供用を開始しました。入居者であるANAと、設計から供用まで一貫して対話を実現したプロジェクトです。この協業を通じて、現場の意見や課題を設計・工事に反映することができ、オペレーションの効率化や従業員の職場環境向上につながりました。

また、第8貨物ビルは、再生可能エネルギーの調達や環境に優しいエネルギーソリューションとして以下の特徴を有しています。

- 「ZEB Oriented」認証の取得
- 太陽光発電システムの導入

- 最新設備によるオペレーション効率化
- 貨物を運ぶ自動搬送車(AGV)、無人フォークリフト(AGF)、自動倉庫システム(CHS)などを導入



※ZEB及びZEB Oriented:ZEB(Net Zero Energy Building)は、快適な室内空間を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物。ZEB Orientedは、延べ面積が10,000m²以上の建物において、基準一次エネルギー消費量から40%以上もしくは30%以上省エネルギーを実現した建物のこと。

