NEWS RELEASE

2016 年 3 月 24 日

2016～2018 年度NAAグループ中期経営計画「イノベイティブ Narita 2018 ～世界最高水準の空港を目指して～」について

NAAグループは、2016～2018 年度NAAグループ中期経営計画「イノベイティブNarita 2018 ～世界最高水準の空港を目指して～」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

以上

成田国際空港株式会社
〒282-8601 千葉県成田市成田国際空港内 NAA ビル
URL：http://www.narita-airport.jp/jp/

WORLD SKY GATE_ NARITA

2016～2018 年度

NAA グループ中期経営計画

イノベイティブ Narita 2018

～世界最高水準の空港を目指して～

2016 年 3 月 24 日

成田国際空港株式会社

NARITA AIRPORT

目次

Ⅰ. 経営環境 ･･ 2 頁

Ⅱ. 成田空港が目指す空港像 ･･････････････････････････････････････ 4 頁

Ⅲ. 戦略方針･戦略目標 ･･ 5 頁

Ⅳ. 具体的取り組み ･･ 10 頁

Ⅴ. 設備投資計画 ･･ 19 頁

Ⅰ．経営環境

世界経済は、中国をはじめとする新興国の経済減速、資源市況の低迷等により先行き不透明感はあるものの、緩やかな回復傾向が続くと考えられます。また、我が国経済においても、雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果もあり、緩やかな回復傾向が継続しています。

こうしたなか、世界の航空需要は引き続き成長が見込まれています。特にアジア地域の成長は目覚ましく、北米地域を抜き、今後、世界の航空市場の成長を牽引していくと予測されています。このアジアの成長市場をいち早く取り込むため、アジア地域の主要空港では、2017 年から 2019 年にかけて大規模な空港機能拡張を進めており、我が国を取り巻く国際空港間の路線獲得競争は一段と激しさを増しています。

航空会社においても、FSC（フルサービスキャリア）はアライアンス戦略の強化による乗り継ぎ利便性の向上や路線再編、新型機材の導入等により競争力の強化を進めており、世界的に存在感を増しているLCC（ローコストキャリア）は低価格による新たな市場開拓を進めているほか、機内サービスの強化や他の航空会社との提携による乗り継ぎサービスの拡大といった新たなビジネスモデルを展開するLCC も現れる等、激しさを増す競争環境に勝ち残るための動きが活発化しており、航空・空港を取り巻く環境は、まさに激動の時代を迎えています。

我が国では、世界に誇る魅力あふれる観光立国の実現を強力に推進しており、政府においても訪日外国人旅客の新たな目標人数の設定や、それを実現するための観光戦略が議論されている等、今後も訪日外国人旅客の更なる増加が期待されます。また、2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催等、今後、世界の注目が日本に集まるなか、我が国と世界を結ぶ航空・空港の担う役割は非常に重要になってきます。

こうしたなか、政府は、首都圏の国際競争力を強化するための施策の一つとして首都圏空港（羽田空港及び成田空港）の更なる機能強化を推進しており、成田空港については「既存滑走路の延長」や「滑走路の増設」、「夜間飛行制限の緩和」といった技術的選択肢をもとに、具体化に向けて関係者間の議論が進められています。

成田空港の足元の状況を見ると、航空機発着回数は、新規就航や増便により過去最高を更新しており、航空旅客数についても、依然として日本人の海外旅行需要が伸び悩んではいるものの、訪日ビザの免除・要件緩和や消費税免税制度の拡充、為替の円安基調等を背景に、中国や東アジア・東南アジアを中心とした訪日外国人旅客が堅調に増加していることから過去最高を更新している状況です。特に、訪日外国人旅客は、中長期的にも更なる増加が期待される状況であり、訪日外国人旅客の増加に伴い、国内地方都市への観光需要拡大も期待されています。

NAA グループは、今まで以上に激動していくグローバルな経営環境に対し、開港以来築きあげてきた世界各国との豊富でバランスの取れた航空ネットワークという成田空港の強みをより強化し、アジア・太平洋地域の航空ネットワークの要衝としての役割を担い続けることで、今後も増加が見込まれる首都圏航空需要に適切に対応し、我が国経済の更なる成長と地域振興に貢献していくこと、そして来るべき 2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催時に、我が国の表玄関であり首都圏の国際拠点空港として、最先端の技術と最高のおもてなしで選手やお客さまをお迎えし、大会の安全・円滑な運営に貢献していくことが使命であると考えています。

　このため、本中期経営計画期間では、世界最高水準の安全性とサービスの提供、空港としての機能強化や航空ネットワークの更なる拡充を図るとともに、将来の成田空港の更なる機能強化に繋げていくべく、変化に柔軟かつ迅速に対応しながら、経営効率を徹底的に追求していくことで強靭な経営体質をつくりあげ、各施策を着実に、スピード感を持って実行していきます。

Ⅱ. 成田空港が目指す空港像

NAA グループは、大規模な空港機能拡張が進むアジア主要空港に対して、成田空港の競争力を可能な限り高めていきます。そして、世界の注目が集まる 2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会では、我が国の表玄関であり首都圏の国際拠点空港として、最先端の技術と最高のおもてなしで選手やお客さまをお迎えし、大会の安全・円滑な運営に貢献します。

また、こうした取り組みを将来の成田空港の持続的成長、発展に繋げ、アジアのリーディングエアポートとしての地位を確固たるものとしていくため、2016～2018 年度の 3 ヵ年において以下の空港像を目指します。

- ◆ 空港としての安全性とサービス品質を徹底的に追求することで、『お客さまに世界最高水準と評される「高品質」な空港』を目指します。
- ◆ 空港としての機能を強化し、航空会社のニーズに応えていくことで、航空ネットワークの拡充を図るとともに、成田空港の持続的成長、発展に向けて、更なる機能強化に取り組むことで、『アジアでトップクラスの国際拠点空港としての地位の維持・強化』を目指します。

Ⅲ. 戦略方針・戦略目標

NAA グループは、成田空港が目指す空港像を実現するため、2016～2018 年度の 3 ヵ年を「アジア主要空港に対する成田空港の競争力を高め、更なる飛躍に向けた準備を着実に進めるとともに、2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を安全・円滑に迎えるための準備を徹底する期間」と位置づけ、5 つの戦略方針のもと、戦略目標の達成を目指し、あらゆる施策を着実かつスピード感を持って実行します。

【戦略方針 1】 世界最高水準の安全性と安定運用の徹底追求

■ 「安全」の徹底追求は、全てに最優先するものであり、NAA グループの使命です。

＜主要施策及び戦略目標＞

- 全てのお客さまに安心して成田空港をご利用いただくため、関係機関と連携し、危機管理や安全管理体制を徹底するとともに、成田空港で働く全てのスタッフが安全を最優先する意識を持ち、たゆまぬ努力を継続していくため安全文化の醸成を図ります。
- 最先端 AIT[1]の活用等による警備・保安体制の強化を図ります。

［戦略目標］

～空港運用のトリプルゼロ～

- 確実な空港オペレーション[2]の実施により、空港内航空機事故発生件数 ： ゼロ
- 空港運用に重大な影響を与える施設の障害等発生件数 ： ゼロ
- セキュリティ対策に万全を期すことにより、ハイジャック・テロ事案発生件数 ： ゼロ

[1] Advanced Imaging Technology（先進的画像技術）の略であり、ボディスキャナーはその一つ。

[2]航空保安施設（照明・無線）の運転監視、保安、点検及びランプコントロール（駐機場を走行する航空機のコントロールとスポットの割り当て等を行う業務）等の業務や、ヒヤリハット事案を収集・分析し関係者と共有することで予防的対策の実施を行う SMS（Safety Management System）業務を確実に実施すること。

【戦略方針 2】 空港機能の強化と地域との共生・共栄

■　空港機能の強化は、空港競争力を高めるための基盤であり原点です。

＜主要施策及び戦略目標＞

- アジア主要空港との競争がますます激しさを増していくなか、航空会社のニーズが高いピーク時間帯の処理能力の向上により、更なる航空ネットワークの拡充を実現します。
- 「既存滑走路の延長」や「滑走路の増設」、「夜間飛行制限の緩和」といった成田空港の更なる機能強化についても、具体化に向けて関係者と協議を進めます。
- 地域に根ざした共生・共栄策、環境対策をより一層充実させ、地域との共生・共栄を図ります。
- 「エコ・エアポート基本計画」に基づいた環境負荷の低減を図ります。

[戦略目標]

- ピーク時間帯の時間値　：　72 回[3]（2018 年度末までに）
  ※時間あたりに航空機が発着できる回数
- 航空機発着回数（年間）：　27 万回　（2018 年度）
- 温室効果ガス（CO2）排出量　：　2015 年度比 7%削減
  （発着回数 1 回あたり 2020 年度末までに）

[3] 2015 年度末時点のピーク時間帯の時間値は最大 68 回。

【戦略方針 3】 航空ネットワークの徹底強化

■ 航空ネットワークの充実は、空港の競争力の重要な柱です。

＜主要施策及び戦略目標＞

- 旅客動向や市場調査を通じた効果的なプロモーション等、マーケティング活動を強力に進めることで、開港以来築きあげてきた世界各国との豊富でバランスの取れた航空ネットワークを更に強化します。
- 中国内陸部や東南アジアのセカンダリー都市への路線開拓等、成長著しいアジア路線の更なる拡充に注力するとともに、乗り継ぎ機能の強化や乗り継ぎ利便性を向上させ、乗り継ぎ所要時間の維持・短縮にも繋げていく等、アジアと北米を結ぶ結節点としての機能を更に強化します。
- その他、欧州、アフリカ、中南米等の新たな路線についても開拓を進めます。
- 国内路線の拡充によって、日本人のお客さまの国内線利用のみならず、増加する訪日外国人のお客さまの国内移動の受け皿としての役割も担っていきます。
- 航空会社や航空アライアンスのニーズを踏まえ、保安検査場の拡張や検査効率の高い新型検査レーンの導入、手荷物取扱施設やバスゲートの増設等、3 大アライアンスの拠点化対策を進めます。
- 首都圏で唯一 LCC 専用の旅客ターミナルを持つ空港として、アジア近距離路線及び国内路線の担い手となる LCC の拠点化対策を進めます。
- 我が国最大の航空貨物貿易港である成田空港の航空物流拠点としての価値を高め、貨物ネットワークの拡充を図ります。

[戦略目標]

（航空ネットワーク）

- 就航都市数 ：（海外） 130 都市以上 （2018 年度末までに）
  （国内） 20 都市以上 （2018 年度末までに）
- LCC 就航割合 ： 30%以上 （2018 年度） ※旅客便発着回数に占める LCC の割合

（航空取扱量）

- 航空旅客数（年間） ： 4,300 万人 （2018 年度）
  （国際線）3,550 万人（うち通過を含む外国人：2,260 万人）
  （国内線） 750 万人
- 航空貨物取扱量（年間） ： 210 万トン （2018 年度）

【戦略方針 4】 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 お客さま満足度の徹底追求

■ 成田空港が真に「選ばれる空港」となるためには、お客さまに「成田空港を利用してみたい」、「成田空港を利用してよかった」、「また成田空港を利用したい」と感じていただくことが必要不可欠です。

＜主要施策及び戦略目標＞

- 関係官庁や航空会社等、空港運用に関わる関係者と連携、協力しながら、空港におけるお客さま手続きの自動化等（ファストトラベル[4]）を推進し、お客さまの手続き時間・待ち時間を可能な限り短縮するとともに、空港全体の運用の効率性を高める「空港 CDM（Collaborative Decision-Making）」[5]の導入を図ることで、輸送サービスの原点である定時運航を促進します。
- 手続き時間・待ち時間の短縮によって増える自由な時間を、お客さまにより楽しく、より有意義にお過ごしいただくため、増加する訪日外国人のお客さまにも満足してご利用いただけるよう、多種多様なお客さまニーズに対応した魅力ある商業空間を創出し、搭乗前の滞在環境の向上を図ります。
- 最先端 ICT を活用したスマート・エアポートの実現等を図り、魅力ある商業空間の創出と合わせて、お客さまに「驚き」と「感動」を提供します。
- ストレスフリー、バリアフリー、おもてなし等の観点から、アクセス利便性の向上を含め、成田空港における機能やサービスを徹底的に見直し、2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の安全・円滑な運営に貢献するための準備を進めます。

［戦略目標］（2018 年度末までに）

- 定時運航率 ： 世界トップレベルの定時運航率を目指します
  ※具体的な目標については、今後、航空会社等の協力を得ながら精査
- 手続き自動化サービス利用可能率[6] ： 80%以上
- 手続き所要時間の短縮 ：（出発） 10 分以内
  ※チェックイン（出発ロビー）から免税店エリアまで
  （到着） 30 分以内
  ※降機から到着ロビーまで
  ※IATA が目標として掲げる手続き所要時間
- 英国 SKYTRAX（スカイトラックス）社が実施する World Airport Rating[7] ： 世界最高水準である 5 スターエアポートを獲得

[4]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。お客さまにとっては「手続きにかかる待ち時間の短縮」、航空会社にとっては「業務の効率化」や「定時運航率の向上」、空港にとっては「取扱処理能力の向上」や「ターミナル内の混雑緩和」等に繋がるもの。

[5]空港パートナー（管制、航空会社、空港会社等）が相互に航空機の運航及び空港運用に関する予測情報を正確かつタイムリーに共有し、現有する人材、機材、施設等のリソースを最大限に活用して空港運用能力を強化する取り組み。

[6]成田空港を出発するお客さまのうち、IATA がファストトラベルの推進として最重要としている「チェックイン」、「手荷物預入」、「予約変更」などの手続きを自動（セルフ）で利用できるお客さまの比率。IATA では、2020 年までに全世界の旅客の 80%がこれら手続き自動化サービスを利用できることを目標としている。

[7] 1989 設立の英国に拠点を置く航空サービスリサーチ会社である SKYTRAX 社（http://www.worldairportawards.com/）が実施している空港品質評価。空港施設、お客さまサービス、保安検査、出入国審査、店舗等の評価に基づき、「1スター」から「5スター」まで格付けされており、空港品質のグローバルなベンチマークとして認知されている。

【戦略方針 5】 企業グループとしての経営体力と競争力の強化

■ 成田空港が目指す空港像を実現するためには、成田空港を管理･運営する企業グループとしての経営体力の強化が必要不可欠です。

＜主要施策及び戦略目標＞

- 多種多様なお客さまのニーズに対応し、航空機をご利用されるお客さま、特に訪日外国人のお客さまの増加を確実にリテール事業売上に繋げることによる収益基盤の強化や経営効率の徹底追求により財務体質の強化に取り組み、企業グループとしての経営体力と競争力を強化します。
- 大規模災害やテロ、感染症等のイベントリスクにも適切に対応し、持続的な健全経営を図るため、引き続き、キャッシュフロー重視の経営を追求します。

［戦略目標］（2018 年度）

- 空港内免税店･物販店･飲食店売上高 ： 1,500 億円

［財務目標］（2018 年度）

- 連結営業利益 ： 490 億円以上
- 連結 ROA ： 5.5%以上
- 連結長期債務残高 ： 4,500 億円台前半
- 連結長期債務残高／連結営業キャッシュフロー倍率 ： 6.2 倍以下

Ⅳ. 具体的取り組み

（注）目標時期の記載について

- ✓ 各施策には[ ]で実施目標時期を記載しており、当該時期までに供用あるいは実現、当該時期から実施または実行することを目指します。
- ✓ なお、実施目標時期の記載がないものは、継続的に取り組んでいくものまたは 2018 年度までに供用あるいは実現することを目指します。

1. 世界最高水準の安全性と安定運用の徹底追求

【1】危機管理体制の強化

- 航空機事故、大規模災害、感染症等発生時に、より迅速かつ適切な対応を図るため、航空会社、医療機関その他関係機関との連携を更に強化します。また、NAA グループ全体での危機管理体制の強化を図ります。
- 保安検査場への次世代検査機器の導入等、最先端 AIT の活用等により警備・保安体制の強化を図ります。
- 空港全体での危機対応能力の向上を図るため、緊急時を想定した多様な訓練を定期的に実施します。
- サイバー攻撃に対するセキュリティ体制を徹底するため、サイバー攻撃に対する最新の安全対策を講じていくとともに、政府の対策基準等に準ずる形で情報セキュリティに関する体制・規程等の整備を進め、NAA グループ全体でのセキュリティ水準の向上を図ります。

【2】安全・安定運用の徹底

- 空港施設の徹底した安全・安定運用のため、設備の定期的な点検や劣化診断を着実に実施し、計画的な設備更新を図ります。
- 成田空港の安定運用に欠かすことのできない重要施設の大規模機能停止を防止するため、施設の稼働率や障害復旧時間等の基準値を設定し、PDCA による設備管理の徹底を図るとともに、早期復旧に向けた手順の見直し等に継続的に取り組みます。
- 空港で働く全てのスタッフの安全意識を向上させ、空港内での事故を未然に防止するため、全ての空港スタッフを対象とした教育プログラムの導入等、安全教育の徹底を図ります。

2. 空港機能の強化と地域との共生・共栄

【1】空港機能強化の推進

（時間値 72 回への対応）

- 年間発着枠 30 万回を念頭に置いたうえで、ピーク時間帯の空港処理能力を向上させるため、A、B 滑走路の高速離脱誘導路[8]を再編し、滑走路の時間値 72 回を実現します。
- 時間値 72 回への拡大に伴い、他の空港諸施設の増強を図ります。
  - 第 1 旅客ターミナル南ウイングの出発系手荷物取扱施設の増設を行います。
  - 第 1 旅客ターミナルの出発バスゲートの増設を行います。
  - 第 1 旅客ターミナルと第 2 旅客ターミナルを接続し、固定ゲートの整備を進めます。［2019 年度末までに］
  - A 滑走路北側にホールディングベイ[9]の整備を進めます。［2019 年度末までに］
  - スポット（13 スポット）の増設を進めます。［2019 年度末までに］

（更なる機能強化）

- 国土交通省の「首都圏空港機能強化技術検討小委員会」において示された「既存滑走路の延長」や「滑走路の増設」、「夜間飛行制限の緩和」といった成田空港の更なる機能強化に係る技術的選択肢をもとに、具体化に向けて関係者との協議を進めます。

【2】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

- 地域に根ざした地域共生策、環境対策をより一層充実させ、地域への丁寧な説明を通じて信頼関係を更に深め、地域と空港の共生・共栄を図ります。
- 成田空港周辺 9 市町[10]で構成される「成田空港圏自治体連絡協議会」の地域振興策検討チームへ参画し、地域振興に向けた取り組みに積極的に貢献します。
- 世界をリードするエコ・エアポートの実現をコンセプトに、「エコ・エアポート基本計画」に掲げる環境への取り組みを着実に実行し、空港全体の温室効果ガス（CO2）排出量の削減等、環境負荷の低減を進めます。

[8] 着陸した航空機がより早く滑走路から離脱することが可能となる誘導路。
[9] 離陸機が待機するための滑走路端部の誘導路。
[10] 成田市、富里市、香取市、山武市、栄町、神崎町、多古町、芝山町、横芝光町

3. 航空ネットワークの徹底強化

【1】路線開発の推進

- 旅客動向や市場調査を通じた効果的なプロモーション等、マーケティング活動を強力に進めます。
- 成長著しいアジア路線を更に拡充するため、特に中国や東南アジアのセカンダリー都市への路線展開について、相手先空港運営者と連携し、航空会社に対して積極的に働きかけます。
- その他、欧州、アフリカ、中南米等への新たな路線についても開拓を進めます。
- 国内線ネットワークを更に拡充するため、航空会社誘致を積極的に進める地方自治体や相手先空港と連携し、航空会社に対して積極的に働きかけます。
- 貨物便ネットワークを更に拡充するため、既存航空会社や上屋会社等と連携し、新規貨物便の誘致を進めるとともに、貨物関連フォーラム等を通じ、貨物航空会社に対するプロモーションを積極的に行います。
- オープンスカイの更なる進展に向け、国に対して働きかけを行います。
- 航空ネットワークの維持・拡大に繋げるため、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について検討を進めます。

【2】航空会社の拠点化対策の推進

（3大アライアンス拠点化対策）

- 航空会社や航空アライアンスのニーズを踏まえ、3 大アライアンスの拠点化促進に向けた取り組みを進めます。
  - 航空会社と協力し、チェックインカウンターの効率的な運用に向けた仕組みの導入を目指します。[2017 年度末までに]
  - 第 1・第 2 旅客ターミナルの保安検査場拡張や検査効率の高い新型検査レーン等を導入します（スマートセキュリティ）。
  - 第 1 旅客ターミナル南ウイングの出発系手荷物取扱施設の増設を行います。（再掲）
  - 第 1 旅客ターミナルの出発バスゲートの増設を行います。（再掲）
  - 航空会社間で乗り継ぎサービスを受けられないお客さまや、乗り継ぎ時間が短いお客さまに対する手荷物受託等のサービス提供の検討、乗り継ぎ時の保安検査の円滑化を図ることで、乗り継ぎ所要時間の短縮等を含め、乗り継ぎ利便性の向上に取り組みます。
  - ランプバスの効率的な運用体制を整え、ピーク時間帯を含めた適切なバス輸送力の確保を図ります。

（LCC 拠点化対策）

- LCC の更なる拠点化を図るため、第 3 旅客ターミナルの利便性向上や能力増強に向けた取り組みを進めます。
  - 第 3 旅客ターミナルの国内線カウンターの一部を国際線カウンターに切り替えて運用できるようにする等、チェックインカウンターの能力増強を行います。[2016 年度末までに]
  - 第 2 旅客ターミナルと第 3 旅客ターミナル間のアクセス改善を図るため、ターミナル連絡バスのルート短縮化を行います。[2016 年末までに]

- 第 3 旅客ターミナルサテライト北側エプロンにスポットを増設します。

（航空物流拠点としての価値向上）

- 貨物取扱品質を向上させるため、定温倉庫[11]機能の拡充を図ります。[2017 年度末まで]
- 成田空港における貨物ハンドリング等の貨物取扱品質向上のため、フォークリフト＆パレットビルディング競技会[12]等の取り組みを進めます。
- 成田市や生産者、流通業者等で構成される「成田市場輸出拠点化推進協議会」や、成田空港周辺 9 市町で構成される「成田国際空港周辺農産物輸出協議会」への参画を通じ、農林水産物・食品の輸出促進活動に貢献します。

[11] 生鮮貨物や医薬品等、温度管理を要する貨物の保管のため、一定範囲の温度と湿度を保つ機能を有した倉庫。

[12] 空港スタッフの安全意識の高揚と更なる品質の向上を図り、貨物地区における安全作業の確立と労働災害の防止に資することを目的とし、貨物積みつけ作業（パレットビルディング）やフォークリフトの基本操作技術を競う競技会。

4. 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さま満足度の徹底追求

【1】ファストトラベル等の施設運用効率化の推進

- お客さまに、空港での手続きをストレスなく行っていただくため、関係官庁や航空会社等、空港運用に関わる関係者と連携、協力しながら、お客さまの手続き時間や待ち時間を可能な限り短縮するための取り組みを進めます。
  - お客さまが空港に到着する前にチェックインを済ませるオフエアポートチェックインの利用拡大を図ります。[2016 年度～]
  - 既に導入が進んでいる自動チェックイン機に加え、自動手荷物預け機の導入を促進します。[2016 年度～]
  - 第 1・第 2 旅客ターミナルの保安検査場拡張や検査効率の高い新型検査レーン等を導入します(スマートセキュリティ)。(再掲)
  - 出入国審査における自動化ゲートの利用拡大に協力します。
- お客さまにターミナル内を迷うことなく、スムーズにご移動いただくため、ターミナル内の案内表示について、コンセプトの統一やわかりやすさを重視したデザイン等の適正化を進めます。
- 空港施設の運用効率を高めていくため、空港内でのお客さまの流れを把握し、最適化するための仕組みを導入します。
- ファストトラベル等の取り組みと連携して定時運航を促進させるため、関係官庁や航空会社等、空港運用に関わる関係者と協調し、「空港 CDM」の導入を目指します。

【2】魅力ある商業空間の創出

- 今後増加する訪日外国人のお客さまにも満足してご利用いただけるよう、多種多様なお客さまのニーズに対応し、斬新かつ時流を捉えた店舗や、日本や成田空港の特色を醸し出す店舗の展開、成田空港限定商品の販売等、お客さまにご満足いただける品揃え等により魅力ある商業空間を創出するための取り組みを進めます。
  - 第 2 旅客ターミナルの免税店・ブランドモール「ナリタ 5 番街」の店舗を拡充します。[2016 年 11 月オープン]
  - 第 1 旅客ターミナル 4 階の出国手続き前のフードコートエリア「ガーデングルメコート」をリニューアルし、新規店舗を誘致します。[2016 年 12 月までに]
  - 第 1 旅客ターミナル中央ビル新館 3 階等の出国手続き後エリアに店舗を展開します。[2016 年度～]
  - 第 2 旅客ターミナル4階の出国手続き前のショッピングエリア「エアポートモール」を継続的にリニューアルします。[2016 年度～]
  - 未利用スペースや空き区画等を利用した新規店舗の拡充、既存店舗の増床を図ります。

【3】快適さや楽しさを感じられるサービスの提供

- 空港におけるお客さまの手続き時間や待ち時間の短縮によって増える自由な時間を、より快適かつ楽しくお過ごしいただくための取り組みを進めます。
  - 第 1・第 2 旅客ターミナルのお客さま用トイレをリニューアルし、清潔で、快適なトイレ空間を提供します。[(第 1 旅客ターミナル)2019 年度末までに、(第 2 旅客ターミナル)2018 年 9 月までに]

- ご搭乗までの時間をリラックスしてお過ごしいただくため、バリエーションに富んだシートを導入します。[2016 年度～]
- ご搭乗までの間、電源を気にせずにパソコンや携帯端末等をご利用いただけるようにするため、ゲートラウンジに電源付きシートや電源バーを設置します。[2017 年度末までに]
- Wi-Fi 環境の充実を図り、魅力あるコンテンツの配信やウェアラブル端末を活用した映画等の視聴サービス等、エンターテイメントサービスの充実を図ります。[2016 年 12 月までに]
- 出国手続き前後のエリア内において、日本文化の紹介や体験等、魅力的なイベントや展示を日々開催します。[(展示)毎月実施、(イベント)毎日実施]
- 日本文化を基調とした旅客ターミナルの空間演出を図ります。[2016 年度末までに]

- お客さまにターミナル内を迷うことなく、スムーズにご移動いただくため、ターミナル内の案内表示について、コンセプトの統一やわかりやすさを重視したデザイン等の適正化を進めます。(再掲)
- 乗継のお客さまにも成田空港での滞在時間を快適にお過ごしいただくため、出国手続き後エリア内ラウンジ等、滞在環境の向上に向けた施設整備を進めます。
- 米国到着時に行われる入国審査等の手続きについて、事前に出発地(成田空港)で済ますことができる「プレクリアランス[13]」の導入可能性について検討を進めます。
- お車で来港されるお客さまに成田空港をより快適に利用していただくため、第1旅客ターミナル地区の道路改良(複線化)や P1 駐車場の立体駐車場化を行います。
- 成田空港をご利用になるお客さまが、必要な情報を、より簡単に得られるようにするため、成田空港ウェブサイトのリニューアルを行います。[2016 年 12 月までに]

(VIP 等のお客さまへのサービス充実に向けて)

- 国が設置するファーストレーンの本格導入を促進し、国際会議等の参加者や VIP 等のお客さまの出入国手続きの迅速化を図ります。
- ビジネスジェットをご利用になるお客さまの更なる利便性向上を図るため、ビジネスジェットに係る施設の機能強化策の検討を進めます。

(2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて)

- 大会期間中における選手・関係者の安全・円滑な移動の実現を図るため、関係機関との協議を踏まえつつ、選手・関係者の専用動線の設定、選手・関係者が持ち込む多くの手荷物の取り扱い、団体で移動される車椅子利用者の移動経路の設定等、受入体制の整備を進めます。[2019 年度末までに]
- 全てのお客さまが目的地までストレスなく円滑に移動できるようにするため、「施設のユニバーサルデザイン」、「心のユニバーサルデザイン」、「情報ユニバーサルデザイン」という 3 つの観点から、成田空港における更なるユニバーサルデザインの充実を図ります。[2019 年度末までに]

[13]米国到着時に行われる入国審査等の手続きについて、事前に出発地の空港で済ますことができる制度。米国では、カナダ等既に 6 カ国 15 空港でプレクリアランスを実施済。米国国土安全保障省(DHS)は、2015 年 5 月、成田空港を含む 9 カ国 10 空港を新たにプレクリアランスの対象とする計画を発表。

（観光立国の実現に向けて）

- 政府が推進する観光施策やお客さまのニーズを踏まえた受入環境の整備に取り組みます。
- 観光関係機関等と連携し、成田空港の利用促進及び旅行需要喚起策に取り組みます。
- 更なる機能強化をはじめ、成田空港の発展に資するための県内経済・観光団体と連携した成田空港の利用促進策や地域振興策に取り組みます。

【4】最先端 ICT を活用した世界最高水準のスマート・エアポートの実現

- 旅客ターミナル内の無料公衆無線 LAN に高速通信を可能とする世界最高水準の規格（WiGig®）を導入し、お客さまにストレスのない通信環境を提供します。
- 多言語で自動応答可能な次世代双方向型デジタルサイネージを導入し、お客さまにワンストップで的確なご案内を提供します。［2017 年度末までに一部導入、2018 年度全面展開］
- お客さまを目的の場所までご案内する衝突防止機能を持つ最先端の自律移動型ロボットを導入し、案内サービスの更なる向上を図ります。
- 空港内での荷物運搬や積込み取り卸し、清掃等の業務を効率化するため、業務支援ロボットを新たに開発・導入します。
- 高精度位置測位技術の活用により、携帯端末を用いて、お客さまに対し空港内及び空港から目的地までの最適ルート案内サービスを実現します。［2017 年度末までに］
- 最先端 ICT を活用し、空港内の案内表示や飲食店内メニューを容易に多言語表示できる仕組みを導入し、お客さまに言語の壁を感じさせずに快適なサービスを提供します。［2016 年度末までに技術特定］

【5】空港アクセスの利便性向上

- 鉄道やバスの運行時間の拡大（深夜早朝時間帯等）や、バスネットワークの更なる路線誘致を目指します。
- NAA のほか、行政機関や交通事業者等の関係者で構成する「成田空港のアクセス利便性向上等に関する連絡協議会」等を通じ、お客さまへの情報提供をはじめとするソフト面の改善を図り、更に利便が向上した成田空港のアクセスについて周知活動を行います。
- 増加する路線バスや団体バス等が円滑に運行できるようにするため、旅客ターミナルカーブサイドの施設拡張等を踏まえた施設運用の最適化を図ります。

5. 企業グループとしての経営体力と競争力の強化

【1】リテール事業を中心とした収益力の強化

- 多種多様なお客さまのニーズに対応し、航空機をご利用されるお客さま、特に訪日外国人のお客さまの増加を確実にリテール事業売上に繋げることにより、収益基盤の強化を図ります。

（店舗スペースの拡大に向けて）

- 第 2 旅客ターミナルの免税店・ブランドモール「ナリタ 5 番街」の店舗を拡充します。[2016 年 11 月オープン]（再掲）
- 第 1 旅客ターミナル中央ビル新館 3 階等の出国手続き後エリアに店舗を展開します。[2016 年度～]（再掲）
- 未利用スペースや空き区画等を利用した新規店舗の拡充、既存店舗の増床を図ります。（再掲）

（売上効率の向上に向けて）

- 第 1 旅客ターミナル 4 階の出国手続き前のフードコートエリア「ガーデングルメコート」をリニューアルし、新規店舗を誘致します。[2016 年 12 月までに]（再掲）
- 第 2 旅客ターミナル 4 階の出国手続き前のショッピングエリア「エアポートモール」を継続的にリニューアルします。[2016 年度～]（再掲）
- 訪日外国人のお客さまのニーズに合った店舗展開や関係者との協力による新たなサービス事業の創出に取り組みます。

（来港者の拡大に向けて）

- 出発・到着のお客さまだけでなく、一般のお客さまにも気軽に成田空港に足を運んでいただき、楽しんでいただくための取り組みを進めます。
- 訪日外国人のお客さまの購買を増加させるため、現地旅行代理店等とのタイアップやインターネットサイト等の活用による販売促進に取り組みます。[2016 年度～]
- 訪日外国人旅行者の更なる拡大と日本人の海外旅行需要を喚起するため、関係者との協力により、新しい免税品のショッピングスタイルである空港型市中免税店の認知度向上を図り、日本における免税店市場の拡大に取り組みます。

【2】グループ全体での経営効率化の徹底と柔軟な財務戦略の構築

- 業務手順等の見直しに継続して取り組み、生産性向上に向けた業務改善・業務効率化を進めます。
- 委託系子会社においては、安全の徹底、業務体制の改善及び品質の向上を図ります。リテール系子会社においては、経営環境の変化に対応して、事業の改善を図ります。また、子会社各社のミッションと事業範囲を明確化し、それを踏まえた子会社再編統合を進めます。
- 外部有識者を交えたオープン化（汎用品やオープン技術の採用等）・省エネ検討会（仮称）を立ち上げる等、グループ全体のコスト削減の深度化を図ります。
- グループ全体での経営効率化の徹底により、更なる機能強化に備えた財務体質の強化を図るとともに、資金調達の多様化等を進めます。

- 持続的な健全経営を図るため、設備投資については営業キャッシュフローで賄う等、引き続き、キャッシュフロー重視の経営を追求します。

【3】挑戦する企業風土づくり

- 成田空港の目指す空港像の実現に向け、これまでの常識や考え方にとらわれず、変化に対してスピード感を持ち、より多様な視点で主体的に取組む人材を育成、確保していくため、グループ外企業との人事交流や研修プログラムの充実等に積極的に取り組むほか、社会人採用も実施します。
- 社員と経営層とのコミュニケーションの活性化を目的としたプログラムや社員が働きやすい職場環境の整備に継続して取り組むほか、定期的な組織診断等も行い、組織の活性化を図ります。

【4】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

- モンゴル国新ウランバートル国際空港技術支援プロジェクトを着実に進めます。
- 将来的に空港の管理・運営に繋がる海外空港運営プロジェクト案件の開拓を進めます。

【5】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ます。

Ⅴ. 設備投資計画

- 本計画期間(2016～2018 年度)において、1,600 億円(連結)の設備投資を行います。なお、設備投資については営業キャッシュフローで賄います。

世界最高水準の安全性と安定運用の徹底追求	550 億円
空港機能の強化と地域との共生・共栄	600 億円
航空ネットワークの徹底強化	200 億円
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さま満足度の徹底追求	200 億円
企業グループとしての経営体力と競争力の強化	50 億円

以上

2016～2018年度 NAAグループ中期経営計画
イノベイティブ Narita 2018
～世界最高水準の空港を目指して～
2016年3月24日
WORLD SKY GATE_NARITA

WORLD
SKY GATE
NARITA

目次

✈ 成田空港を取り巻く経営環境 P.2

✈ 本中期経営計画の概要 P.8

1．成田空港を取り巻く経営環境

WORLD SKY GATE_ NARITA

前中期経営計画の総括

2013～15年度の主な成果

- 前中期経営計画期中には、選ばれる空港づくりを進め、**空港処理能力30万回化**、**空港入場ゲートのノンストップ化**、**第3旅客ターミナルオープン**、最大で1年間着陸料を無料とする**成田ハブ化促進インセンティブ導入**等を実現。
- 経営目標としては**連結ROA4.2%以上**、**連結長期債務残高5,200億円以下**、**連結長期債務残高／連結営業キャッシュフロー倍率8.0倍以下**、航空取扱量目標として**航空機発着回数26万回**、**航空旅客数3,700万人**、**空港内免税店・物販店・飲食店売上高800億円**を目指すこととしていたが、**航空機発着回数以外の目標を全て達成する見込み**。
- 航空機発着回数は、アジア-北米間の直行便増加などの環境変化や、LCCの国際線展開が想定よりも遅れたこと等もあって、23.5万回に留まる見込み。

経営目標等の達成状況一覧

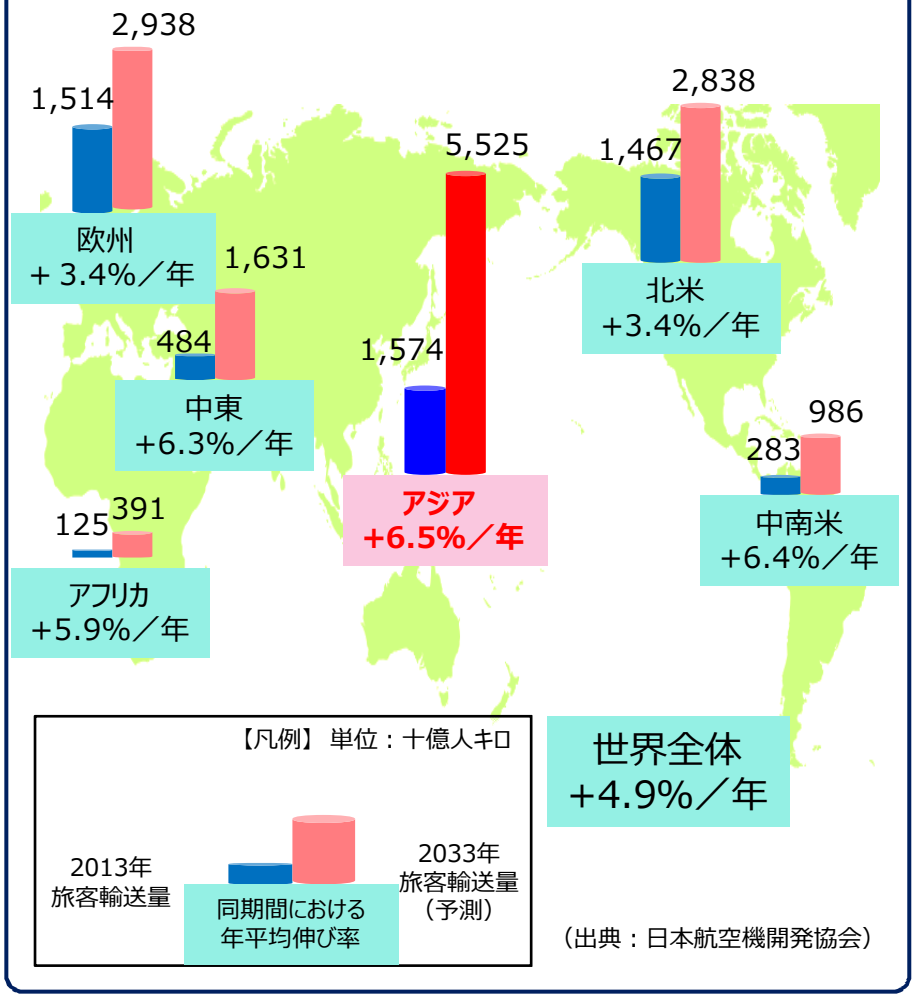
区分		目標	2015年度見込み
航空取扱量目標	航空機発着回数	26万回	23.5万回（2月まで実績値 3月は推計値）
	航空旅客数	3,700万人	3,790万人（同上）
経営目標	連結ROA	4.2%以上	4.7%程度（2015年度 中間期通期見通し）
	（連結営業利益）	360億円以上	404億円（同上）
	連結長期債務残高	5,200億円以下	4,800億円程度（同上）
	連結長期債務残高／連結営業CF倍率	8.0倍以下	7倍程度（同上）
	空港内免税店・物販店・飲食店売上高	800億円	1,166億円（同上）
設備投資	設備投資計画（2013～15年度累計）	1,450億円	1,327億円（同上）

WORLD SKY GATE_ NARITA

成田空港を取り巻く経営環境の変化

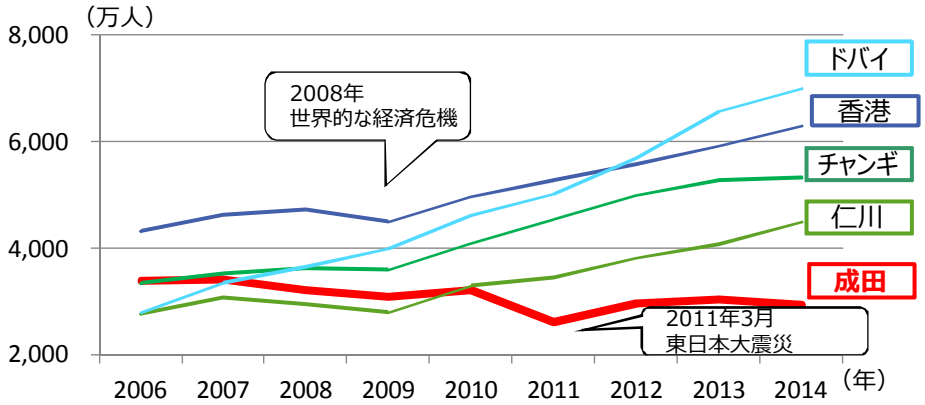
■ 今後、世界の航空市場の成長を牽引するのはアジアの旅客流動である。
■ このアジアの旅客流動の獲得競争は既に始まっており、貨物流動も含め、アジア主要空港や中東空港はアジアの成長を取り込み急成長している。
■ こうした中、成田空港はアジア主要空港との熾烈な競争に既に巻き込まれている。

世界の航空旅客輸送量予測（2013～2033年）



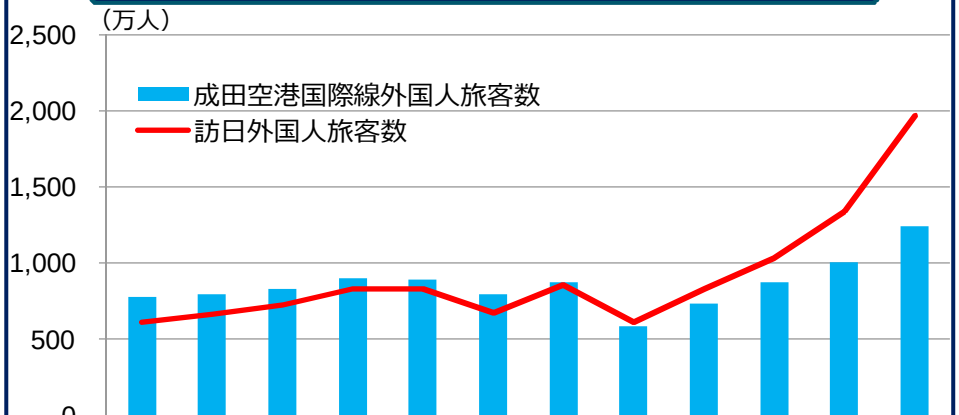
（出典：日本航空機開発協会）

アジア・中東主要空港における国際線旅客数推移



（出典：ACI「Annual World Airport Traffic Report」）

訪日外国人旅客数及び成田空港外国人旅客数推移



（出典：日本政府観光局(JNTO)、成田空港運用状況）

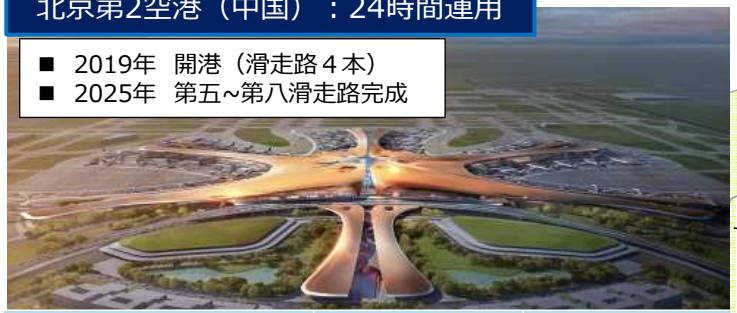
WORLD SKY GATE_ NARITA

成田空港を取り巻く経営環境の変化

■ アジアの主要空港は、極めて大きな処理能力を将来計画として掲げており、それに向けて2017年から2019年にかけて大規模な施設整備を予定していることから、今後国際空港間における路線獲得競争は、更に激化することが見込まれる。

北京第2空港（中国）：24時間運用

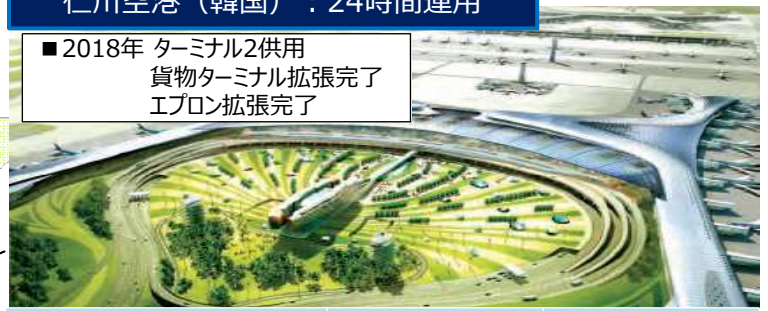
■ 2019年　開港（滑走路４本）
■ 2025年　第五~第八滑走路完成



	現状	計画値
年間発着回数	—	不明
年間取扱旅客数	—	1.3億人
滑走路数	—	8本

仁川空港（韓国）：24時間運用

■2018年 ターミナル2供用
貨物ターミナル拡張完了
エプロン拡張完了



	現状	計画値
年間発着回数	29万回	74万回
年間取扱旅客数	4,566万人	1億人
滑走路数	3本	5本

チャンギ空港（シンガポール）：24時間運用

■ 2017年　ターミナル4供用
■ 2020年代早期　第三滑走路完成
■ 2025年　ターミナル5供用

	現状	計画値
年間発着回数	35万回	不明
年間取扱旅客数	5,409万人	不明
滑走路数	2本	3本

香港空港（中国）：24時間運用

■ 2015年　ミッドフィールドコンコース完成
■ 2023年　第三滑走路完成
ターミナル2拡張完了

	現状	計画値
年間発着回数	40万回	60.2万回
年間取扱旅客数	6,312万人	9,700万人
滑走路数	2本	3本

上海浦東空港（中国）：24時間運用

■ 2015年　第四滑走路供用
■ 2019年　サテライトホールおよび関連施設完成
■ 第五滑走路計画中

	現状	計画値
年間発着回数	40万回	不明
年間取扱旅客数	5,169万人	1億人
滑走路数	4本	5本

（出典：各空港Webサイトや報道発表資料より）

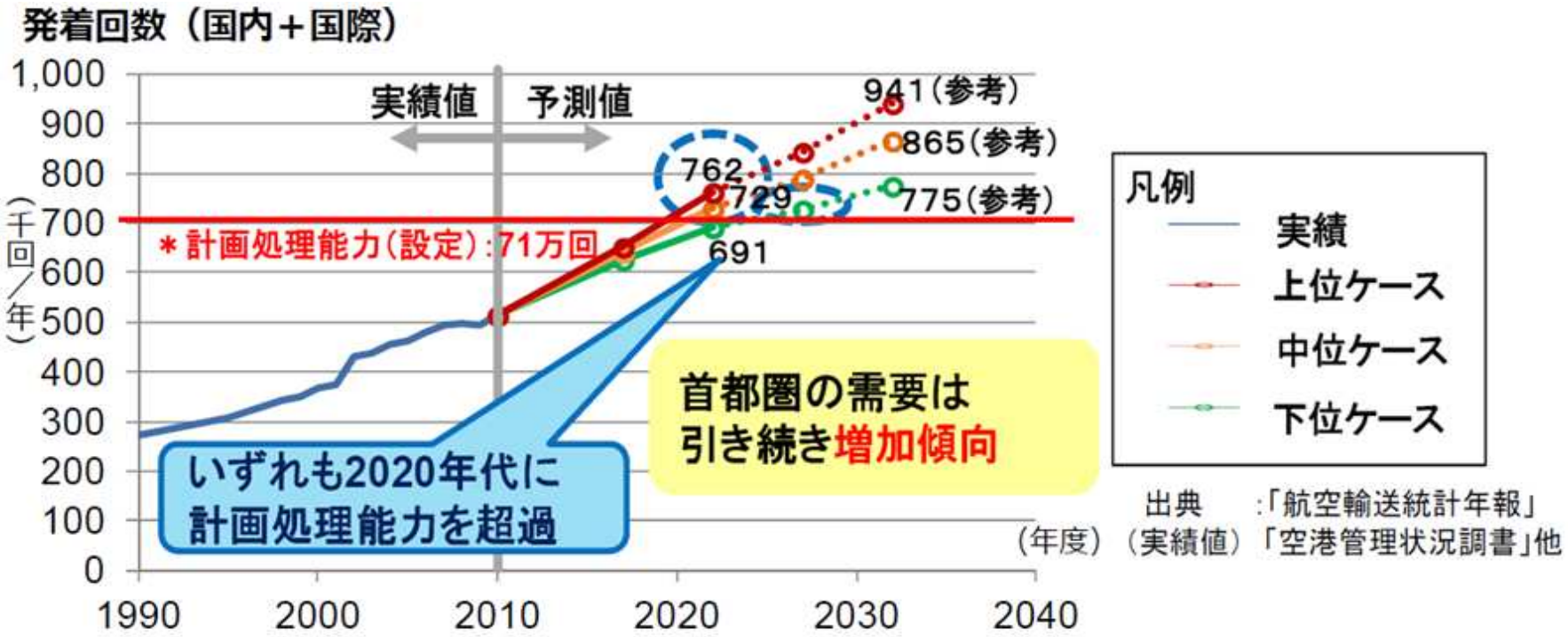
WORLD
SKY GATE_
NARITA

成田空港を取り巻く経営環境の変化

- 国土交通省の航空需要予測によると、概ね2020年代には、首都圏空港の航空需要は、現在の計画処理能力のほぼ限界に達する見込み。
- こうした状況を踏まえ、成田空港としては我が国そして首都圏の国際競争力の強化や、訪日外国人旅客の更なる増加等の観点から、更なる機能強化が求められている。

首都圏空港の航空需要予測（発着回数）

○ 首都圏空港の発着回数（国内線＋国際線）は、上位・中位ケースでは2022年度、下位ケースでは2027年度に現在の計画処理能力を超過する見込み。（2032年度には78～94万回と予測。）

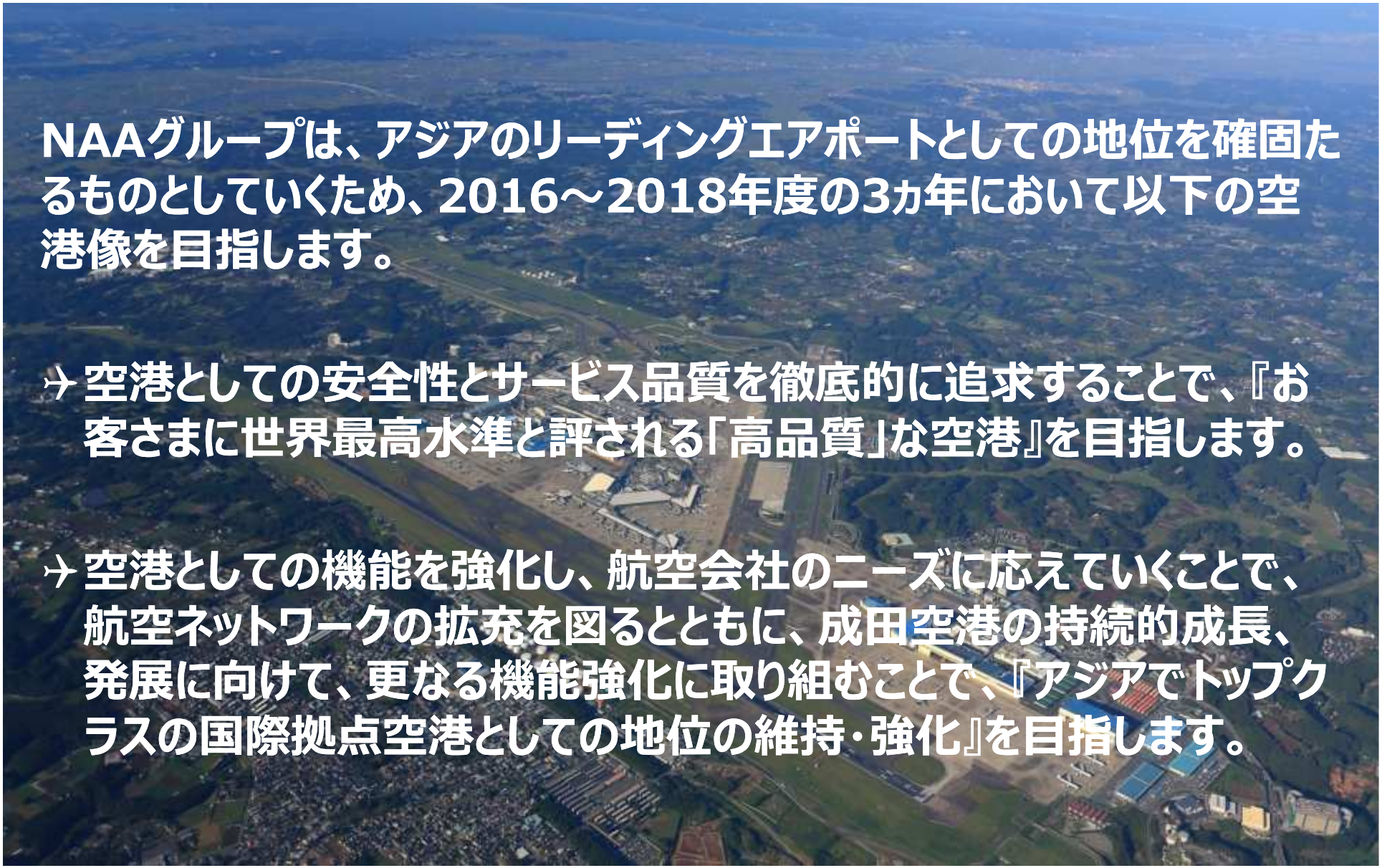


出典　：「航空輸送統計年報」
（実績値）「空港管理状況調書」他

（出典：国土交通省 第1回首都圏空港機能強化技術検討小委員会 資料５より NAA作成）

WORLD
SKY GATE_
NARITA

成田空港が目指す空港像



NAAグループは、アジアのリーディングエアポートとしての地位を確固たるものとしていくため、2016～2018年度の3ヵ年において以下の空港像を目指します。

- 空港としての安全性とサービス品質を徹底的に追求することで、『お客さまに世界最高水準と評される「高品質」な空港』を目指します。

- 空港としての機能を強化し、航空会社のニーズに応えていくことで、航空ネットワークの拡充を図るとともに、成田空港の持続的成長、発展に向けて、更なる機能強化に取り組むことで、『アジアでトップクラスの国際拠点空港としての地位の維持・強化』を目指します。

WORLD
SKY GATE_
NARITA

2. 本中期経営計画の概要

本中期経営計画の位置づけ

位置づけ

- 2016～2018年度の3か年を**「アジア主要空港に対する成田空港の競争力を高め、更なる飛躍に向けた準備を着実に進めるとともに、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を安全・円滑に迎えるための準備を徹底する期間」**と位置付け、5つの戦略方針のもと、戦略目標の達成をめざし、あらゆる施策を着実かつスピード感を持って実行する。

5つの戦略方針

1. **世界最高水準の安全性と安定運用の徹底追求**（全てに最優先）
2. **空港機能の強化と地域との共生・共栄**（空港競争力の基盤）
3. **航空ネットワークの徹底強化**（空港競争力の重要な柱）
4. **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さま満足度の徹底追求**（真に「選ばれる空港」）
5. **企業グループとしての経営体力と競争力の強化**（持続的な健全経営）

WORLD SKY GATE_ NARITA

戦略方針１

世界最高水準の安全性と安定運用の徹底追求

主要施策

- 関係機関と連携し、危機管理や安全管理体制を徹底するとともに、安全文化を醸成
- 最先端AIT※の活用等により警備・保安体制を強化

※先進的画像技術の意であり、ボディスキャナーはその一つ。

具体的取り組み　―危機管理体制の強化―

- **NAAグループ全体の危機管理体制強化**
- **次世代検査機器の導入**
  最先端AITの活用等により警備・保安体制を強化する。
- **サイバー攻撃に対するセキュリティ体制の徹底**
  最新の安全対策や情報セキュリティ体制を整備する。

―安全・安定運用の徹底―

- **計画的な設備更新**
- **施設稼働率や障害復旧時間等の基準値設定とPDCAによる設備管理の徹底**
- **空港で働く全てのスタッフの安全意識向上**
  全ての空港スタッフを対象とした教育プログラムの導入等による安全教育を徹底する。

戦略目標　―空港運用のトリプル・ゼロ―

- **確実な空港オペレーションの実施により、空港内航空機事故発生件数⇒ゼロ**
- **空港運用に重大な影響を与える施設の障害等発生件数⇒ゼロ**
- **セキュリティ対策に万全を期すことにより、ハイジャック・テロ事案発生件数⇒ゼロ**

WORLD SKY GATE_ NARITA

戦略方針２

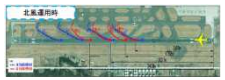
空港機能の強化と地域との共生・共栄

主要施策

- ピーク時間帯の処理能力向上により、更に航空ネットワークを拡充
- 成田空港の更なる機能強化について、具体化に向けた関係者との協議を推進
- 地域に根ざした共生・共栄策、環境対策をより一層充実させ、地域との共生・共栄を推進
- エコ・エアポート基本計画に基づき環境負荷を低減

具体的取り組み　―空港機能強化の推進―

- **時間値72回への対応**
  A、B滑走路の高速離脱誘導路再編及び必要となる施設を増強する。



- **成田空港の更なる機能強化**
  「既存滑走路の延長」や「滑走路の増設」、「夜間飛行制限の緩和」といった成田空港の更なる機能強化についても、具体化に向けて関係者と協議を進める。

―共生・共栄策等の充実と地域振興貢献―

- **地域との共生共栄**
  地域に根ざした地域共生策等を一層充実させ、地域への丁寧な説明を通じ信頼関係を更に深め、地域との共生・共栄を図る。

- **エコ・エアポートの実現**
  「エコ・エアポート基本計画」に掲げる環境への取り組みを着実に実行し、環境負荷の低減を進める。

戦略目標

- ピーク時間帯の時間値（時間あたりに航空機が発着できる回数）⇒72回（2018年度末までに）
- 航空機発着回数（年間）⇒27万回（2018年度）
- 温室効果ガス（CO2)排出量⇒2015年度比7%削減（発着回数1回あたり2020年度末までに）

WORLD SKY GATE_ NARITA

戦略方針３

航空ネットワークの徹底強化

主要施策

- マーケティング活動を強力に進めることで、航空ネットワークを更に強化
- アジア路線の更なる拡充、乗り継ぎ利便性の向上により、アジア-北米間の結節点としての機能を強化
- 日本人や増加する訪日外国人旅客の国内移動の受け皿となるための国内路線の拡充
- 航空会社や航空アライアンスのニーズを踏まえた3大アライアンスの拠点化対策推進
- アジア近距離路線及び国内路線の担い手となるLCCの拠点化対策
- 成田空港の航空物流拠点としての価値を高めることで、貨物ネットワークを拡充

具体的取り組み　―路線開発の推進―

- マーケティング活動の推進
- 成長著しいアジア路線の更なる拡充

―航空会社の拠点化対策の推進―

- 3大アライアンス拠点化対策
- LCC拠点化対策
- 航空物流拠点としての価値向上

戦略目標

就航都市数（2018年度末までに）	海外 130都市以上	国内 20都市以上
LCC就航割合（2018年度）	30%以上（旅客便発着回数に占めるLCCの割合）	
航空旅客数（2018年度）	4,300万人	
	国際線 3,550万人 （うち通過を含む外国人 2,260万人）	国内線 750万人
航空貨物取扱量（2018年度）	210万トン	

WORLD SKY GATE_ NARITA

戦略方針４
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 お客さま満足度の徹底追求

主要施策

- ファストトラベルの推進や、空港CDM※の導入による定時運航の促進
- 増加する訪日外国人のお客さまにも満足いただけるよう、ニーズに対応した魅力ある商業空間を創出し、搭乗前の滞在環境を向上
- 最先端ICTを活用したスマート・エアポートの実現による驚きと感動の提供
- 2020年東京オリパラ大会の安全・円滑な運営に貢献するための準備

※CDM：Collaborative Decision-Making
空港パートナー（管制、航空会社、空港会社等）が、相互に空港運用に関する予測情報を共有し、リソースを最大限に活用して空港運用能力を強化する取り組みのこと。

具体的取り組み

【１】ファストトラベル等の施設運用効率化の推進
【２】魅力ある商業空間の創出
【３】快適さや楽しさを感じられるサービスの提供
【４】最先端ICTを活用した世界最高水準のスマート・エアポートの実現
【５】空港アクセスの利便性向上

詳細次ページ以降

戦略目標（2018年度末までに）

- 定時運航率⇒世界トップレベル
- 手続き自動化サービス利用可能率⇒80%以上
- 手続き所要時間⇒（出発※1）10分以内 ／ （到着※2）30分以内
- 英国SKYTRAX（スカイトラックス）社が実施するWorld Airport Rating ⇒世界最高水準である5スターエアポートを獲得

※1 出発ロビーから免税店エリアまで
※2 降機から到着ロビーまで

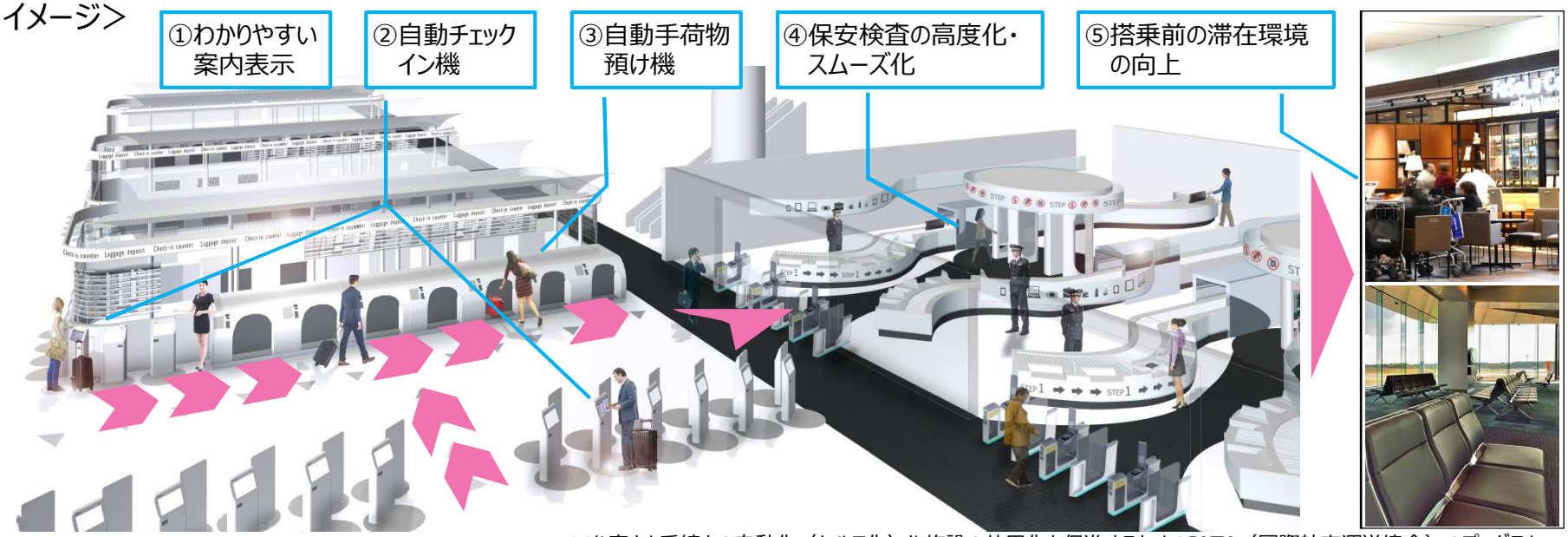
WORLD SKY GATE_ NARITA

戦略方針４
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 お客さま満足度の徹底追求

具体的取り組み 【１】ファストトラベル等の施設運用効率化の推進

✈ ファストトラベル※は、お客さまにとっては「手続きにかかる待ち時間の短縮」、航空会社にとっては「業務の効率化」や「定時運航率の向上」、空港にとっては「取扱処理能力の向上」や「ターミナル内の混雑緩和」等に繋がる。

＜イメージ＞



※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。

戦略目標（2018年度末までに／再掲）

✈ **定時運航率⇒世界トップレベル**

✈ **手続き自動化サービス利用可能率⇒80%以上**

✈ **手続き所要時間⇒（出発※1）10分以内 ／ （到着※2）30分以内**

※1 出発ロビーから免税店エリアまで
※2 降機から到着ロビーまで

WORLD SKY GATE_ NARITA

戦略方針４
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 お客さま満足度の徹底追求

リテール事業に関する具体的取り組み

戦略方針４　具体的取り組み 【２】魅力ある商業空間の創出	多種多様なお客さまのニーズに対応し、斬新かつ時流を捉えた店舗や、日本や成田空港の特色を醸し出す店舗の展開等、より魅力ある商業空間を創出するための取り組みを進める。
戦略方針５　具体的取り組み 【１】リテール事業を中心とした収益力の強化	特に訪日外国人のお客さまの増加を確実にリテール事業売上に繋げることで、収益基盤を強化する。

①店舗スペースの拡大に向けて
⇒第2PTBの免税店・ブランドモール「ナリタ5番街」の店舗拡充、第1PTB出国手続き後エリアの店舗展開　など

②売り上げ効率の向上に向けて
⇒第1PTBフードコート「ガーデングルメコート」リニューアルによる新規店舗誘致、第2PTB「エアポートモール」の継続的リニューアル　など

③来港者の拡大に向けて
⇒出発・到着以外のお客さまにも気軽に成田空港に足を運んでいただくための取り組みや、訪日外国人旅客への販促実施　など

リテール事業に関する戦略目標（2018年度）

✈ **空港内免税店・物販店・飲食店売上高⇒1,500億円**　（戦略方針５より）

WORLD
SKY GATE_
NARITA

戦略方針４
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 お客さま満足度の徹底追求

具体的取り組み 【３】快適さや楽しさを感じられるサービスの提供

- 空港におけるお客さまの手続き時間や待ち時間の短縮によって増える自由な時間を、より快適かつ楽しくお過ごしいただくための取り組みを進める。
- VIP等のお客さまへのサービス充実や2020年東京オリパラ大会に向けた受入体制の整備等を進める。

- 第１・２PTBのお客様用トイレリニューアルによる清潔で快適なトイレ空間の提供
- リラックスしてお過ごしいただくための、バリエーションに富んだシートの導入
- 電源付きシートや電源バーの設置
- コンテンツ配信等エンターテイメントサービスの充実
- 日本文化の紹介や体験等魅力的なイベントや展示を毎日開催
- ターミナル内案内表示のデザイン最適化　など

- 国が設置するファーストレーンの本格導入を促進し、国際会議等の参加者等の出入国手続きを迅速化
- 2020年東京オリパラ大会期間中における選手・関係者の安全・円滑な移動の実現に向けた受け入れ体制の整備　など

具体的取り組み 【５】空港アクセスの利便性向上

- 鉄道やバスの深夜早朝時間帯等の運行拡大や、成田空港のアクセスについて周知活動を行う

- 鉄道やバスの運行時間の拡大（深夜早朝時間帯等）や、バスネットワークの更なる路線誘致
- 「成田空港のアクセス利便性改善向上等に関する連絡協議会」 等を通じ、お客さまへの情報提供をはじめとするソフト面の改善や周知活動の実施　など

WORLD SKY GATE_ NARITA

戦略方針４
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 お客さま満足度の徹底追求

具体的取り組み　【４】最先端ICTを活用した世界最高水準のスマート・エアポートの実現

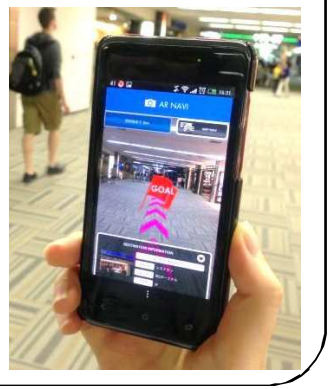
①無料公衆無線LAN に世界最高水準の規格（WiGig®）の導入
⇒わずかな待ち時間でも、大容量コンテンツ等を高速でダウンロードできる、お客さまにストレスのない通信環境を提供

②多言語で自動応答可能な次世代双方向型デジタルサイネージの導入
⇒お客さまにワンストップで的確なご案内を提供

③衝突防止機能を持つ最先端の自律移動型ロボットの導入
⇒ロボットがお客さまを目的の場所まで直接ご案内する革新的なサービスを提供

④業務支援ロボットの開発・導入
⇒空港内での荷物運搬や積込み取り卸し、清掃等の業務を効率化するため、業務支援ロボットを新たに開発・導入

⑤高精度位置測位技術による、最適ルート案内サービスの実現
⇒高精度位置測位技術の活用により、携帯端末を用いて、お客さまに対し空港内及び空港から目的地までの最適ルート案内サービスを実現



WORLD SKY GATE_ NARITA

戦略方針５

企業グループとしての経営体力と競争力の強化

主要施策

- ✈ リテール事業による収益基盤の強化や経営効率の徹底追求による財務体質の強化
- ✈ 持続的な健全経営を図るためのキャッシュフロー重視の経営追求

具体的取り組み	
【１】リテール事業を中心とした収益力の強化（再掲）	多種多様なお客さまのニーズに対応し、特に訪日外国人のお客さまの増加を確実にリテール事業売上に繋げ、収益基盤を強化する。
【２】グループ全体での経営効率化の推進と柔軟な財務戦略の構築	業務改善・業務効率化を進め経営効率化を徹底するとともに、設備投資を営業CFで賄うなど、更なる機能強化に備えた財務体質の強化を図る。また、資金調達の多様化等を進める。
【３】挑戦する企業風土づくり	これまでの常識や考え方にとらわれない人材を育成・確保していくため、人事交流や研修プログラムの充実、社会人採用を実施する。
【４】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	モンゴル国新ウランバートル国際空港技術支援プロジェクトを着実に進めるほか、海外空港運営プロジェクト案件の開拓を進める。
【５】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準備する。

戦略目標・財務目標（2018年度）

戦略目標	空港内免税店・物販店・飲食店売上高（再掲）	1,500億円
財務目標	連結営業利益	490億円以上
	連結ROA	5.5%以上
	連結長期債務残高	4,500億円台前半
	連結長期債務残高／連結営業キャッシュフロー倍率	6.2倍以下

WORLD SKY GATE_ NARITA

戦略方針と戦略目標の関係性

戦略方針	戦略／財務目標	現状	目標時期	戦略目標
世界最高水準の安全性と安定運用の徹底追求	確実な空港オペレーションの実施 により、空港内航空機事故発生件数	ゼロ （2015年度の状況）	期中	ゼロ
	空港運用に重大な影響を与える施設の障害等発生件数	ゼロ （ 〃 ）	期中	ゼロ
	セキュリティ対策に万全を期すことにより、ハイジャック・テロ事案発生件数	ゼロ （ 〃 ）	期中	ゼロ
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 （現状）	2018年度末までに	72回
	航空機発着回数（年間）	23.5万回（2月まで実績+3月推計値）	2018年度	27万回
	温室効果ガス(CO2)排出量（2015年度比、発着回数1回あたり）	《参考》発着回数1回あたりCO2排出量：4.35t（2014年度実績値）	2020年度末までに	7%削減
航空ネットワークの徹底強化	就航都市数 （海外）	107都市（3月24日時点） ※冬ダイヤ開始時の公表数は106都市	2018年度末までに	130都市以上
	就航都市数 （国内）	17都市（3月24日時点）※国際線経由地として就航している北九州含む ※冬ダイヤ開始時の公表数は16都市	2018年度末までに	20都市以上
	LCC就航割合（旅客便発着回数に占めるLCCの割合）	約25%（2月まで実績+3月推計値）	2018年度	30%以上
	航空旅客数（年間／合計）	3,790万人（2月まで実績+3月推計値）	2018年度	4,300万人
	航空旅客数（年間／国際線）	3,100万人（2月まで実績+3月推計値）	2018年度	3,550万人
	航空旅客数（年間／国際線のうち通過を含む外国人）	1,800万人（2月まで実績+3月推計値）	2018年度	2,260万人
	航空旅客数（年間／国内線）	690万人（2月まで実績+3月推計値）	2018年度	750万人
	航空貨物取扱量（年間）	200万トン（2月まで実績+3月推計値）	2018年度	210万トン
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さま満足度の徹底追求	定時運航率	83.7%（2015年12月のFlight Statsデータ）→欄外注釈参照	2018年度末までに	世界トップレベル
	手続き自動化サービス利用可能率	ゼロ ※必須プロジェクトの「手荷物預け」でセルフサービスが導入されていないため「未整備」扱い	2018年度末までに	80%以上
	手続き所要時間（出発）	T1：23～33分、T2：20～23分（2014年度旅客動態分析調査）	2018年度末までに	10分以内
	手続き所要時間（到着）	T1：27～28分、T2：26分（ 〃 ）	2018年度末までに	30分以内
	英国SKYTRAX（スカイトラックス）社が実施するWorld Airport Rating	４スター（2015年度上期SKYTRAX監査）	2018年度末までに	５スター獲得
企業グループとしての経営体力と競争力の強化	空港内免税店・物販店・飲食店売上高	1,166億円（中間決算発表時の15年度見込値）	2018年度	1,500億円
	連結営業利益	404億円（中間決算発表時の15年度見込値）	2018年度	490億円以上
	連結ROA	4.7%程度（中間決算発表時の15年度見込値）	2018年度	5.5%以上
	連結長期債務残高	4,800億円程度（中間決算発表時の15年度見込値）	2018年度	4,500億円台前半
	連結長期債務残高／連結営業キャッシュフロー倍率	7倍程度（中間決算発表時の15年度見込値）	2018年度	6.2倍以下

※Flight Stats社は米国の調査会社。同社のWebサイトでは、世界のエアラインのリアルタイムな運航情報や路線、空港毎の統計的な定時性データを含む情報を照会可能であり、月間300万人以上のユーザーに利用されている。また、同社のデータは海外メディア等でも広く紹介・引用されている。

設備投資計画（2016～2018年度）

戦略方針毎の設備投資計画（連結／総額1,600億円）

✈ 持続的な健全経営を図るため、2016～18年度は以下の設備投資を営業キャッシュフローで賄い実施する。

1．世界最高水準の安全性と安定運用の徹底追求	550億円
AIT導入に係る工事、滑走路・誘導路の機能維持工事、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	600億円
時間値72回対応施設整備、高速離脱誘導路整備、エプロン整備　など	
3．航空ネットワークの徹底強化	200億円
アライアンス拠点化対策（保安検査場拡張等）、第3PTBアクセス改善　など	
4．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	200億円
トイレリニューアル、空港内道路・駐車場混雑対策、2020年東京オリパラ大会対応、CS対応施設整備　など	
5．企業グループとしての経営体力と競争力の強化	50億円
第2PTB5番街拡張、第1PTB4階フードコートリニューアル、出国手続き後エリア内ラウンジの整備や未活用スペースの店舗化　など	