

2021年1月23日



航空機ビジネスプロフェッショナル養成講座 空港運営

Be the **Right ONE**

仙台国際空港株式会社
取締役営業本部長
岡崎 克彦

豊田通商株式会社
営業開発部
空港事業グループ グループリーダー
小川 光

自己紹介

■ 岡崎 克彦 （豊田通商より仙台国際空港へ出向中）

1983年 日本輸出入銀行（現国際協力銀行（JBIC）） 入行
大蔵省（現財務省） 出向

海外経済協力基金（現国際協力機構（JICA）） 出向

ワシントンDC駐在、資源金融部課長、国際金融第3部（中南米担当）次長、
環境審査室長、国際協力機構審査部長等を経て

2011年 豊田通商株式会社入社、プラントプロジェクト第二部長としてアジアの
インフラ案件を担当

2016年4月～ 仙台国際空港株式会社取締役航空営業部長

■ 小川 光

1998 豊田通商株式会社入社

2008 豊田通商シンガポール 出向（～2012）

2015 中部国際空港 出向

2016 仙台国際空港 出向（～2018）

現在 豊田通商 空港事業グループ グループリーダー

豊田通商のご紹介

1. 会社概要

所在地

本社(本店): 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号
東京本社 : 東京都港区港南二丁目3番13号

従業員数

※2020年3月末現在

単体 : 3,439名 連結 : 66,067名

※単体-出向者を含み、受入れ出向者を除く

株主構成

トヨタ自動車(21.69%)、豊田自動織機(11.18%)等

取締役社長

貸谷 伊知郎

グループ会社数

※2020年3月末現在

連結会社数 : 子会社 782社、関連会社 230社
(持分法適用含む)

海外ネットワーク

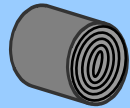
約120ヶ国で事業を展開



2. 各営業本部と主要事業

7つの営業本部で専門性を高め、多岐にわたる事業領域で新たな価値を創造

金属本部



自動車薄板、金属製品、非鉄金属、資源循環

グローバル部品・
ロジスティクス本部



グローバル部品、ロジスティクス、モジュール
自動車部品・用品、機能材・セイフティ、**航空・空港事業**

自動車本部



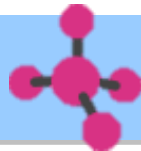
乗用車、商用車、軽四輪自動車、二輪車
トラック・バス、車両部品、アクセサリ

機械・エネルギー・
プラントプロジェクト本部



機械、電力、石油、バイオマス、ガス、
インフラプロジェクト

化学品・
エレクトロニクス本部



自動車材料、化学品、エレクトロニクス

食料・生活産業本部



飼料原料・穀物・加工食品・食品原料 農水畜産物・酒類
保険、アパレル、リビング&ヘルスケア

アフリカ本部

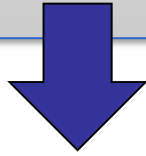


自動車、ヘルスケア・化学品、食品・生活産業
機械・テクノロジー・新規

3. 空港・航空事業の位置づけ

グローバルな物流ネットワーク・需給管理機能とモノづくり機能を複合的に組み合わせ、最適なバリューチェーンを実現。

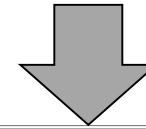
モノ・ヒトの流れの整流化する事で事業効率の最大化を図るノウハウ



空港（ヒト・モノ流れを扱う）分野へ応用

空港事業 ～新機能の構築～

1. 国内・海外空港運営会社への出資参画
2. 空港周辺事業の開発
 - ・ラオス ワッタイ国際空港
 - ・仙台空港



航空部品分野の商習慣へ応用

航空部品 ～新市場・新顧客の開拓～

1. 部品・材料供給（国内重工メーカー、装備品メーカー等）
2. 海外部品製造（旭金属工業との合併会社設立）
3. 国内部品製造（AeroEdgeへの出資）
4. アフター市場（内装インテリアメーカーと連携）



1. 空港運営民営化について
2. 空港事業における豊田通商の活動
3. 仙台空港の取り組み



1. 空港運営民営化について



世界各国の空港数

Be the **Right ONE**

地域	空港数	国名	空港数	地域	空港数	国名	空港数
北米	635	米国	402	アジア	834	中国(香港、マカオを含む)	236
		カナダ	233			インドネシア	125
中南米	459	ブラジル	114			日本	97
		メキシコ	58			インド	97
		コロンビア	46			フィリピン	43
		アルゼンチン	40			マレーシア	34
		パナマ	21			タイ	32
		ペルー	21			ミャンマー	26
		ベネズエラ	20			ベトナム	22
		チリ	17			パキスタン	18
		ボリビア	14			ネパール	16
		キューバ	12			韓国	15
		エクアドル	11			台湾	12
		コスタリカ	8			アフガニスタン	12
		ドミニカ	7			モルディブ	11
		ホンジュラス	6			ラオス	9
		パナマ	6			バングラディシュ	8
		東領バージン諸島	4			モンゴル	7
		その他	54			ブータン	4
		トルコ	51			その他	10
欧州	560	フランス	50	オセアニア	345	オーストラリア	145
		英国	49			仏領ポリネシア	42
		ノルウェー	46			バヌアツ	26
		スペイン	41			バブアニューギニア	25
		ギリシャ	39			ニュージーランド	24
		スウェーデン	36			ツロモン諸島	21
		イタリア	35			その他	62
		ドイツ	28	中東	114	イラン	54
		フィンランド	19			サウジアラビア	26
		ポルトガル	19			イラク	6
		ポーランド	14			オマーン	6
		ルーマニア	14			アラブ首長国連邦	6
		グリーンランド	14			イエメン	4
		アイスランド	13			イスラエル	3
		クロアチア	10			シリア	3
		デンマーク	8			その他	6
		スイス	7	アフリカ	350	アルジェリア	32
		オーストリア	6			ケニア	26
		アイルランド	6			エチオピア	21
		チェコ	5			ナイジェリア	21
		ベルギー	5			モロッコ	20
		オランダ	5			南アフリカ	19
		ボスニア・ヘルツェ	4			コンゴ民主共和国	15
		ブルガリア	4			タンザニア	14
		その他	32			アンゴラ	13
CIS	229	ロシア	164			エジプト	12
		カザフスタン	19			マダガスカル	11
		ウクライナ	13			モザンビーク	11
		ウズベキスタン	10			その他	135
		その他	23	世界合計			3,526

■ 国の面積

- 1位 ロシア
- 2位 カナダ
- 3位 米国
- 4位 中国
- 5位 ブラジル
- 6位 オーストラリア

■ 空港数

- 1位 米国
- 2位 中国
- 3位 カナダ
- 4位 ロシア
- 5位 オーストラリア
- 6位 **インドネシア**

出所：OAG（2019年9月）

※2018年9月に定期運航で使用されている空港のうちIATAの3ケタコードを持つ空港のみ

但し日本は国土交通省の「空港分布図」による。

世界の空港 乗降客数ランキング（2018年）

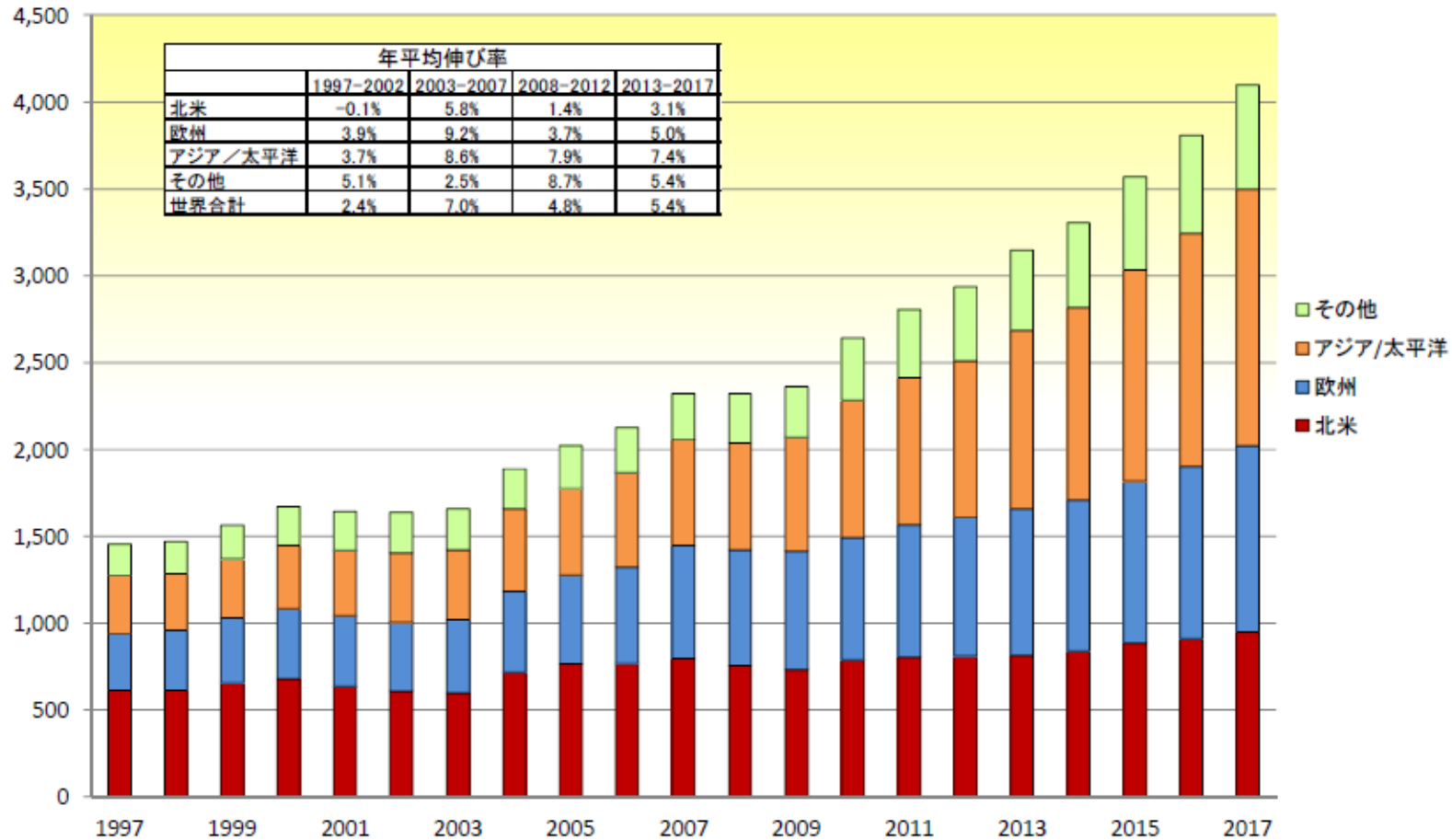
乗 降 客 数 (千人)								
都市・空港名	コード	国名	2018年		2017年		2016年	
アトランタ・ハーツフィールド	ATL	米国	1	107,394	1	103,903	1	104,172
北京首都国際	PEK	中国	2	100,983	2	95,786	2	94,393
ドバイ国際	DXB	アラブ首長国連邦	3	89,149	3	88,242	3	83,654
ロサンゼルス国際	LAX	米国	4	87,534	5	84,558	4	80,922
東京・羽田	HND	日本	5	87,099	4	85,263	5	80,122
シカゴ・オヘア国際	ORD	米国	6	83,400	6	79,828	6	77,961
ロンドン・ヒースロー	LHR	イギリス	7	80,102	7	77,988	7	75,676
香港国際	HKG	中国	8	74,688	8	72,867	8	70,502
上海 浦東国際	PVG	中国	9	74,054	9	70,001	9	66,002
パリ・シャルルドゴール	CDG	フランス	10	72,230	10	69,471	10	65,933
アムステルダム・スキポール	AMS	オランダ	11	70,957	11	68,400	12	63,600
デリー・インディラ・ガンディー国際	DEL	インド	12	69,867	16	63,452	20	55,631
広州・白雲国際	CAN	中国	13	69,720	13	65,807	15	59,732
フランクフルト国際	FRA	ドイツ	14	69,510	14	64,500	13	60,792
ダラス・フォートワース国際	DFW	米国	15	69,113	12	67,092	11	65,671
ソウル 仁川国際	ICN	韓国	16	68,260	19	62,082	19	57,765
イスタンブール・アタテュルク国際	IST	トルコ	17	67,981	15	63,727	14	60,119
ジャカルタ・スカルノ・ハッタ国際	CGK	インドネシア	18	66,908	17	63,016	21	55,500
シンガポール・チャンギ国際	SIN	シンガポール	19	65,630	18	62,220	17	58,698
デンバー国際	DEN	米国	20	64,495	20	61,379	18	58,267

Source : Flight Airline Business誌 May 2019 Airport traffic rankings

航空需要の増大について

旅客数(百万人)

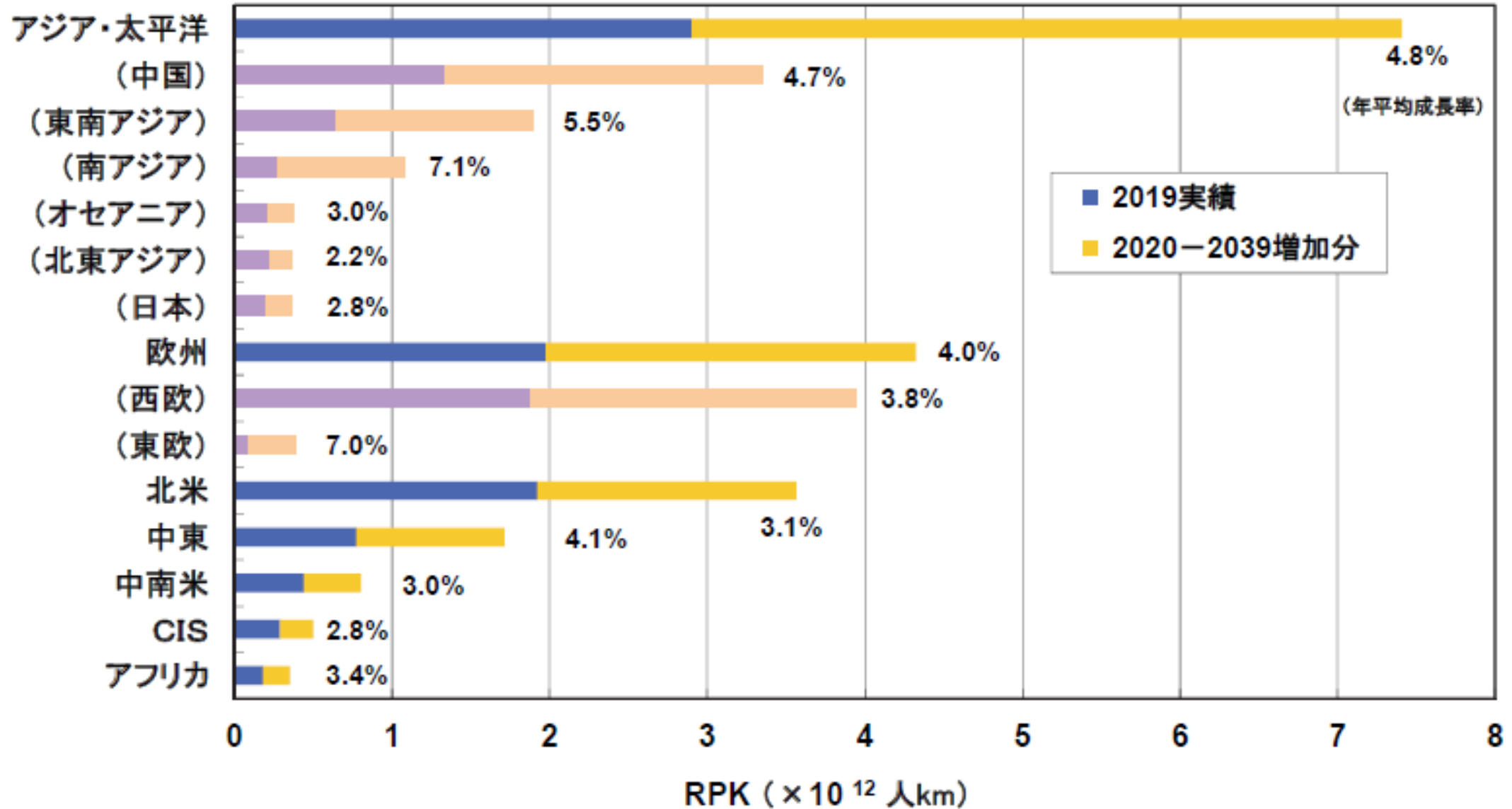
出典:IATA



■ 2017年の世界全体の年間航空旅客数はおよそ41億人であり、2005年の20億人余りからおよそ2倍に増加。また2030年には64億人を超えると予想されている。

■ アジア/太平洋が3割を占め、年平均伸び率でも他地域と比較し群を抜いている。

地域別 航空旅客需要予測



出所：日本航空機開発協会

RPK (Revenue Passenger Kilometers = 各区間の旅客数 × 各区間距離)

空港の運営形態

■世界の国際空港における運営形態

地域	対象国数	対象 空港数	政府組織				独立法人			コンセッション ・リース契約	その他
			中央政府	地方政府	航空局	小計	政府所有	民間所有	小計		
欧州	36	242	24	50	8	82	99	27	126	39	29
中東	3	5	4	0	1	5	0	0	0	2	0
アフリカ	23	62	5	1	4	10	33	11	44	6	2
アジア太平洋	20	84	2	26	9	37	32	8	40	40	1
北米	2	42	0	32	0	32	0	0	0	10	0
中南米	14	143	16	10	8	34	42	4	46	67	0
合計	98	578	51	119	30	200	206	50	256	164	32

注：複数の運営形態にあたる空港があるため、対象空港数と各運営形態の合計数は一致しない。分類の「その他」は、その他の商業運営化や部分的な民営化
出所：ICAO

■かつては飛行場の前身が軍用・公用の位置付けから、国・地方政府が主に建設・運営。

■航空需要の急増、技術進歩への対応のため、空港の運営・管理を専門に行う独立組織（空港オペレーター、空港会社）による運営が増加。（※航空管制を除く）

①専業型

政府組織主導での空港会社や公団。株式の一部を公開するケースもあるが、政府主導が多い。

例：ADP（フランス）、フラポート（ドイツ）、成田国際空港（日本）

②異業種参入型

インフラの建設・運営における官民連携の普及により、民間企業に運営を委託するケースが増加。

例：VINCI（フランス）、フェロビアル（スペイン）



空港事業の収入について

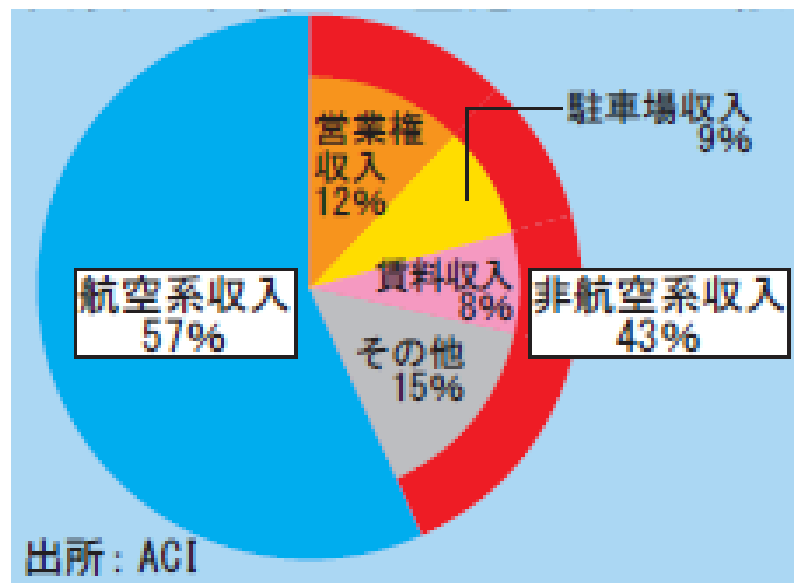
Be the **Right ONE**

航空系	施設（基本施設）	滑走路、誘導路、駐機場（エプロン）、誘導灯、管制塔
	収入	着陸料（滑走路、誘導路の使用料）、旅客取扱料（旅客ターミナル、搭乗用施設等の使用料）、貨物取扱料、駐機料、地上支援業務料（機体の誘導、牽引、手荷物・貨物の搭降載、ケータリング、給油・給排水、機内清掃、機体整備補助などの作業料）など
非航空系	施設（商業施設）	ターミナルビル、駐車場、貨物ビル
	収入	ターミナルビル使用料（航空会社のカウンター、商業店舗スペースの賃貸料）、駐車場収入、免税店収入、飲食店収入など

グランドハンドリング

出所：ICAO の資料をもとに三井物産戦略研究所作成

空港収入の平均的な内訳



空港案件組成

空港運営権の獲得

成功要因

○経済的かつ実現見込みのある提案

○旅客の増加・便の増加
→地域経済・観光との連携
→二次交通との連携
→相手地域経済との連携

○タリフの調整

○空港内サービスの拡充

○運営効率化
(人件費、設備メンテ代
光熱費など)

空港
バリューアップ

航空系収益の向上

非航空系収益の向上

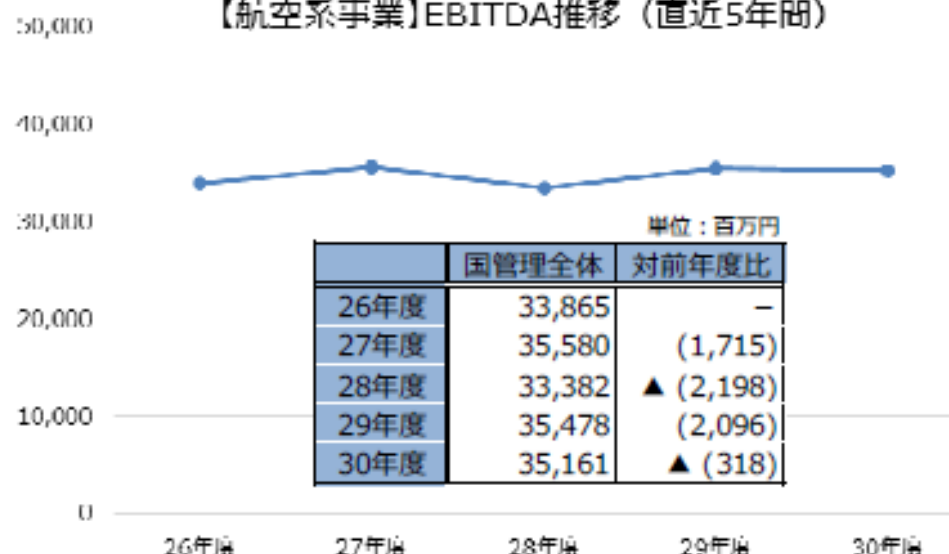
コスト削減



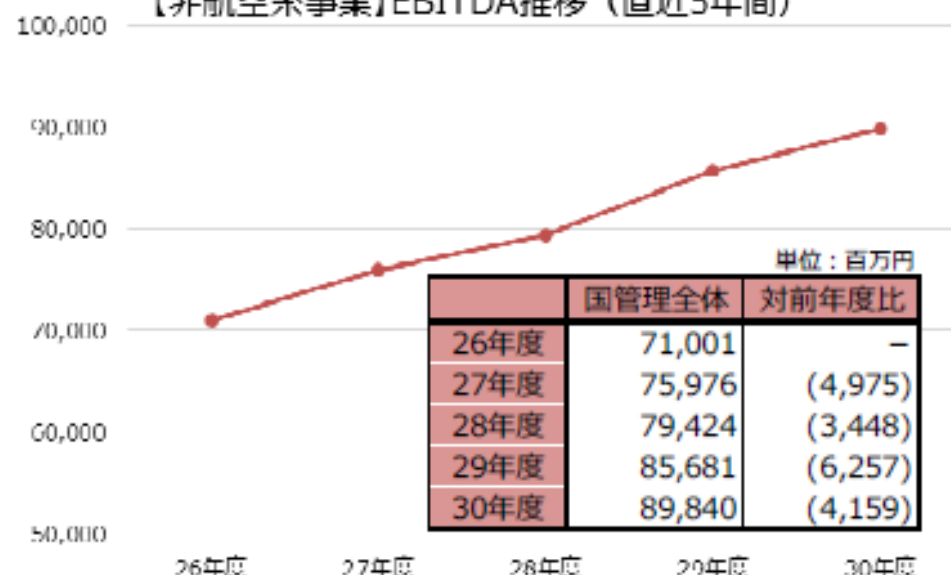
日本の空港の収益状況（1）

EBITDA（利払前税引前償却前営業利益）の推移について

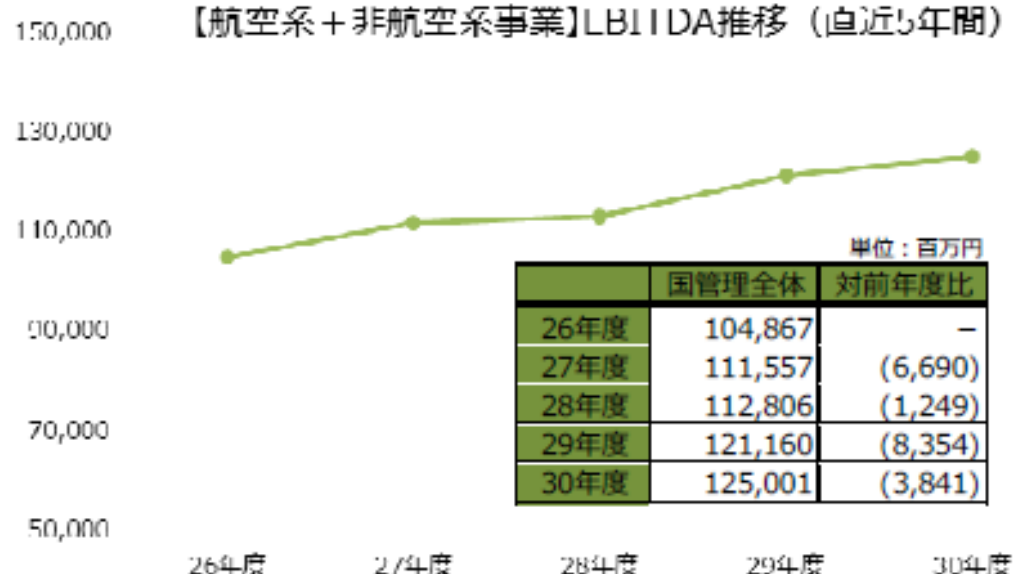
【航空系事業】EBITDA推移（直近5年間）



【非航空系事業】EBITDA推移（直近5年間）



【航空系＋非航空系事業】EBITDA推移（直近5年間）



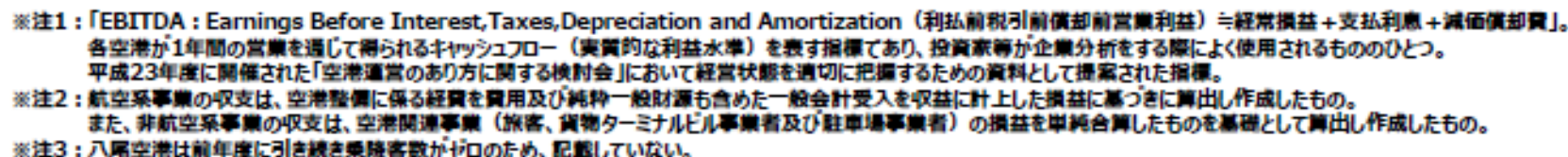
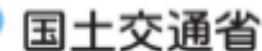
※「EBITDA：Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization（利払前税引前償却前営業利益）」
 ≡ 経常損益＋支払利息＋減価償却費。

各空港が1年間の営業を通じて得られるキャッシュフロー（実質的な利益水準）を表す指標であり、投資家等が企業分析をする際によく使用されるもののひとつ。

平成23年度に開催された「空港運営のあり方に関する検討会」において経営状態を適切に把握するための資料として提案された指標。



「航空系事業+非航空系事業」の収支（EBITDA）と乗降客数について





日本の空港コンセッションスキーム概要(国交省資料)

国管理空港等

民活空港運営法に基づき民間による創意工夫を活かした一体経営を実現し、着陸料等の柔軟な設定等を通じた航空ネットワークの充実、内外の交流人口拡大等による地域活性化を図る。

民間委託手法

国が土地等の所有権を留保しつつ、民間に運営権を設定し、航空系事業と非航空系事業を一体経営

- ・運営権者は、国から公共施設等運営権の設定を受けることにより滑走路等の運営を実施、三セク等の株式を取得することによりターミナルビル等の運営を実施
- ・運営権者は、着陸料その他の収入を設定・収受し、これらの収入により事業実施に要する費用を負担する

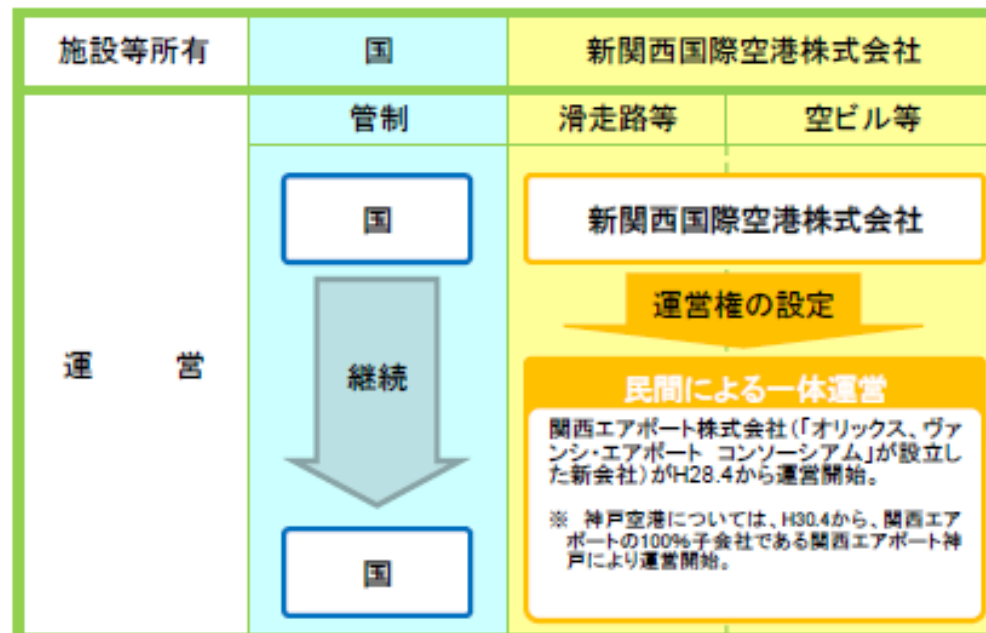
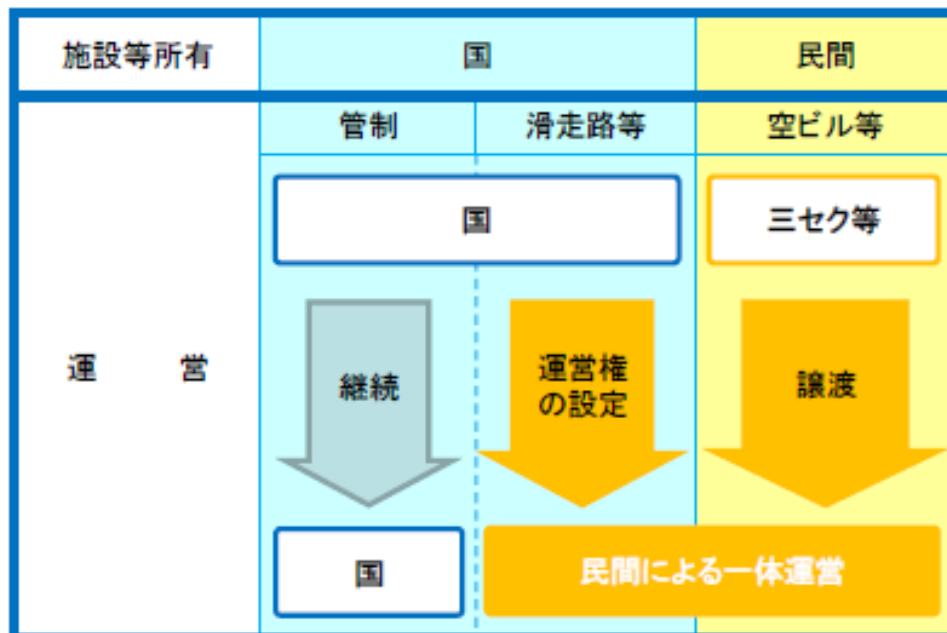
関西国際空港・伊丹空港

経営統合法に基づきコンセッションを実施することで、関空債務の早期・確実な返済を行い、関空の国際拠点空港としての再生・強化、関西全体の航空輸送需要の拡大を図る。

民間委託手法

新関西国際空港株式会社が土地等の所有権を留保しつつ、民間に運営権を設定し、航空系事業と非航空系事業を一体経営

- (※) H24.7、新関西国際空港株式会社は、国管理空港であった伊丹空港についても経営統合し、関空との一体運用を開始
- (※) 関空の土地については、新関西国際空港株式会社の子会社が保有



空港事業の業務内容と民営化による変化

業務の内容		収入	KPI	民営化前	民営化後
民営化による新機能					
経営管理		—	<ul style="list-style-type: none"> 当期利益 ROA 	<ul style="list-style-type: none"> 空港全体の一体運営不可 	<ul style="list-style-type: none"> 空港事業の一体運営が可能
航空・貨物営業		—	<ul style="list-style-type: none"> 旅客数 貨物荷量 	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体が観光誘致の一環として実施 	<ul style="list-style-type: none"> 空港が主体的に実施
空港ビル事業	商業運営	<ul style="list-style-type: none"> テナント賃料 直営店売上 	<ul style="list-style-type: none"> 賃料単価 客単価 旅客数 	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体、航空会社、地元企業が運営 	<ul style="list-style-type: none"> 現株主から運営権者が株式取得
	ビル管理・施設整備 <ul style="list-style-type: none"> 設備投資検討 清掃、メンテ等 	<ul style="list-style-type: none"> ターミナルビル使用料 			
滑走路整備運用	飛行場運用 <ul style="list-style-type: none"> 航空保安 スポット管理 	<ul style="list-style-type: none"> 着陸料（駐機料、停留料など含む） 	<ul style="list-style-type: none"> 発着回数 旅客数 	<ul style="list-style-type: none"> 国が他の国管理空港とまとめて収支管理 	<ul style="list-style-type: none"> 30-35年程度の運営権を運営権者が取得
	施設整備 <ul style="list-style-type: none"> 土木 航空灯火 機械設備等 				






2. 空港事業における豊田通商の活動

豊田通商の空港事業沿革

1999年 ラオス・ワットアイ空港の運営事業に参画

2005年 中部国際空港開港準備段階から、良好なパートナーシップを継続

2016年 国内空港民営化第1号案件である仙台空港民営化に参画

ワットアイ空港	仙台空港	中部国際空港
		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1999年～運営参画 パートナー:ラオス空港公団 Jalux ➤ 国際便の誘致とグランドハンドリング強化 ➤ 旅客の向上 20万人('99)→170万人('18) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2016年～ 運営参画 パートナー:東急G 前田建設 ➤ 直行便の誘致と旅客・貨物の増加推進 ➤ 東北地域と就航先とのビジネス構築支援 ➤ 旅客の向上 316万人('16)→361万人('18) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2005年～開港 ➤ 中部地区の中心空港としてトヨタGと関係が深い ➤ 弊社空港運営事業において強力なパートナーシップ

中部国際空港との協力関係

中部国際空港開港以来 良好な関係を継続

- 2015年から出向者を派遣
- 国内外空港案件の共同開発・コンサルテーション



中部国際空港の概要

- 旅客数 1,234万人 (国内8位)
- 歴代社長にトヨタ出身者が就任
- 商業事業に強み
- World's Best Regional Airport (スカイトラックス)を6年連続で受賞



豊田通商と中部国際空港の共同取組

空港開発案件

- ミャンマー・インドネシア・インド他の空港民営化案件の共同取組
- ムンバイ空港(清掃改善)

仙台空港との連携

- 仙台空港オペレーションセンターの立ち上げ支援
- 免税店・販売店・広報のノウハウ提供
- CS活動のノウハウ・実施方法支援
- 空港主導の地域間プロモーション実施(東北⇔中部)

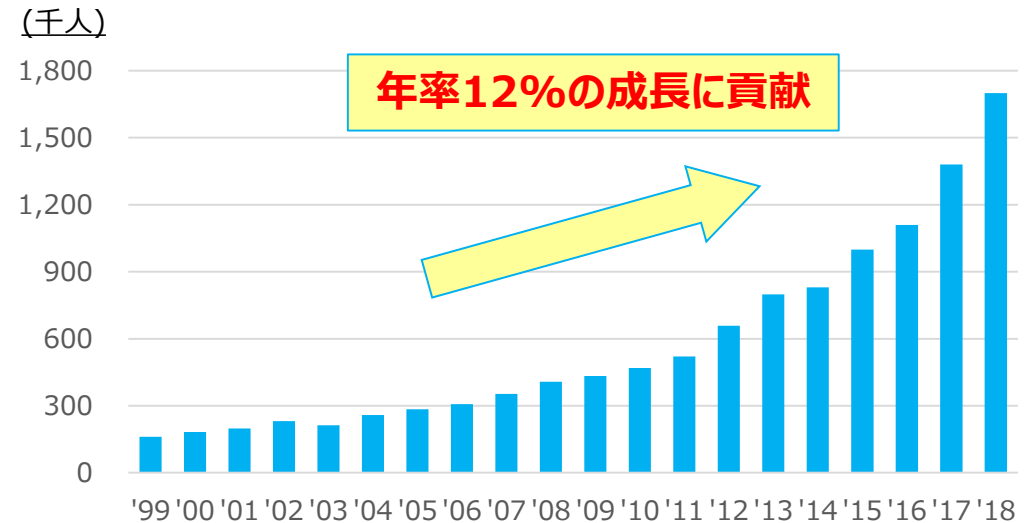
ラオス・ワットタイ空港での取り組み

1999年 ラオスワットタイ空港国際線ターミナルビル運営事業にJaluxと共同で参画
2019年時点の国際線旅客数は 20万人⇒176万人へ

運営会社概要

運営会社	Lao-Japan Airport Terminal Co., Ltd. (L-JATS)
設立	1999年
主要株主	ラオス空港公団 : 70% Jalux + 豊田通商 : 30%
事業内容	①国際線ターミナルビルの管理 ②旅客・貨物取扱施設等及び店舗等の利便施設の管理 ③グランドハンドリングサービス
旅客数	176万人(国際線)

旅客数増加の状況(国際線)



経営支援の取り組み

- 本邦ODAによるターミナルビル建設・拡張
- 経営陣派遣
- 設備改修提案及び調達支援・グラハン人材育成支援@関空、中部、成田

ワットイ空港の歴史と日本の役割

■ 1999年：

ラオスの首都空港であるワットイ国際空港ターミナルが日本の無償援助により建設。

空港オペレーションのため、ラオス空港公団（LAA）・Jalux・豊田通商のJVでLao-Japan Airport Terminal Services (通称L-JATS) を設立。

■ 2009年：

L-JATS増資。新しく貨物施設を建設。
同時に2014年までJV契約を更新。

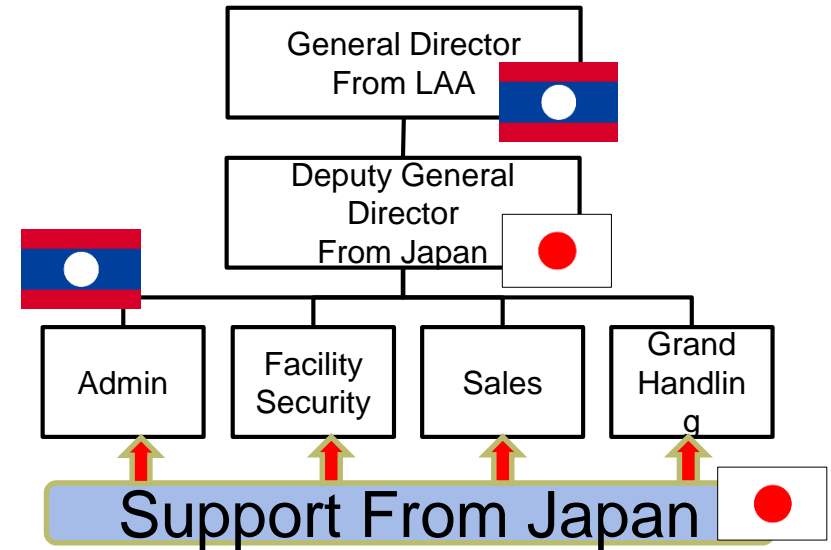
■ 2014年：

国際線の拡大に伴い、空港ターミナルを拡張契約。
同時に2019年までJV契約を更新。

■ 2019年

空港ターミナル・エプロンの拡張竣工。
2029年までJV契約を更新。

[L-JATSの組織体制]



PPPスキームによる日本政府・企業のサポート

PPPスキームにより、設備・運用の両面を官民連携の形でサポート

※PPP：Public Private Partnershipの略。従来国や地方自治体が公営で行ってきた公共サービス事業をできるだけ民間に開放し、官と民の協力のもと、市場メカニズムを導入し、効率的で質の高い公共サービスを提供しようとする形態。

	設備面でのサポート	運用面でのサポート
1998	<ul style="list-style-type: none"> ■ Development of Terminal building, Apron, PBB etc. Public ■ Arrangement for purchasing of GSE, Training. ■ Arrangement for loan with low interest. Private   	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establishment of [L-JATS] Private ■ Dispatch specialist from Japan (1998~2002) Public ■ Operation training at airport of Japan (1/year, 4 people/time) Private <ul style="list-style-type: none"> * Training in Narita, Kansai, Chubu airport * Check-in service, Manner, Appearance etc. * ramp handling * Security, X-ray, baggage Handling
2012	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expand of apron, Security facility, Fire fighting car ■ Implementation of solar power facility Public 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dispatch specialist for safety from Japan ■ Dispatch trainer from Japan for maintenance and cleaning. Private
2018	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expansion of terminal building and apron Public 	

ワットタイ空港での民営化後の変化点

1) 非航空収入の増加

商業エリアを拡張し、ラオス国内外のテナント、広告の誘致を推進。

非航空収入の増加 (2008 → 2019)

テナント売り上げ 430%UP

広告収入 410% UP

2) グランドハンドリングオペレーション

就航エアラインを拡大するためにグランドハンドリングのサービスレベル向上に注力。

日本のエアラインやグランドハンドリング会社からのトレーニングを導入。

全売上の中でグランドハンドリング収入は61%



3) 設備メンテナンス、エコロジー、清掃の概念

■ 異常発生後のアクション→設備異常の発生を防ぐため定期的なメンテナンスを実施

※実際に、エレベーターや放送システムなど、設立当初のものを15年以上使用

■ エコロジー、環境に対する意識の導入

リサイクルペーパーの活用、太陽光エネルギー設備の導入、不使用の部屋の電気消灯など

■ 清掃意識の導入

ラオス国内やバンコクのハイクラスホテルへの清掃トレーニングや日本の専門家などからの教育授受

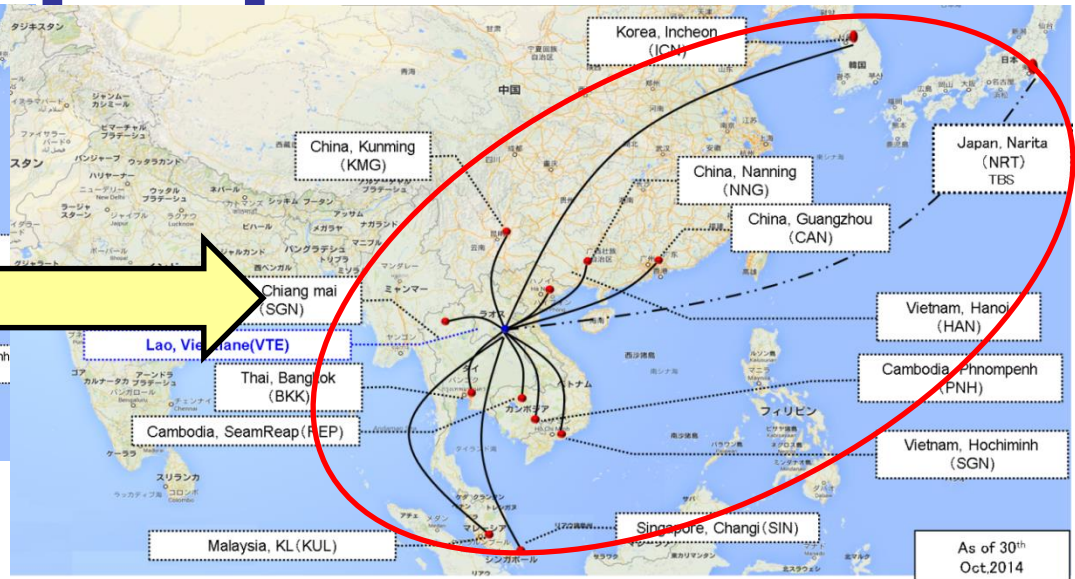


就航路線の拡大

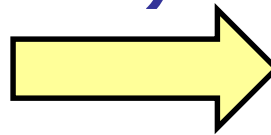
[2001]



[2019]



7 Countries (Destinations)
38 Flights/Weekly



13 Countries (Destinations)
178 Flights/Weekly

仙台空港民営化への出資参画

豊田通商は、2016年東急電鉄、東急不動産、前田建設とのコンソーシアムで仙台空港の民営化案件に参画

東北の空を、世界の空へ。

Bringing the World to Tohoku

5つのコンセプト

- ①東北のマルチモーダルハブ
- ②アジアに広がり続けるネットワーク
- ③東北ブランドの発信拠点
- ④「安心」「快適」「ホスピタリティ」
- ⑤サステナビリティ



株主各社の
主な役割
(提案時)

東急電鉄：会社管理・飛行場運用

豊田通商：航空/貨物営業

前田建設：施設維持管理、更新・修繕

東急不動産：商業施設の開発・運営

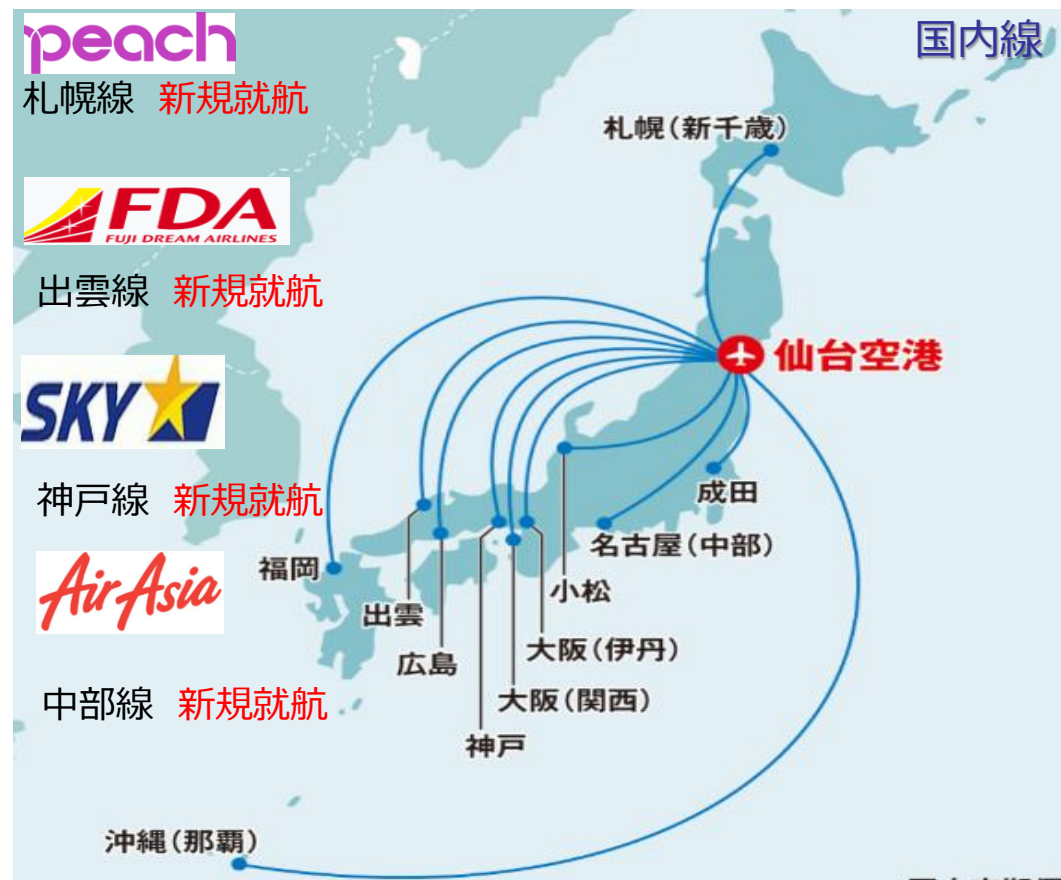
仙台空港での路線誘致

仙台国際空港は、2016年の民営化以降、
海外エアラインの誘致に成功

- 旅客数全体：311万人→361万人(15%増)
- 国際線旅客：16万人→31万人(**倍増**)



	民営化以前 (2015年)	2019年
国内線	2,954,079	3,301,361
国際線	160,169	311,377
合計	3,114,248	3,612,738



当社ならではの航空路線誘致への取り組み

2017年から仙台国際空港、仙台市、豊田通商タイランドとの協業による
タイ航空との折衝の結果、2019年にバンコク-仙台便の復活に成功

豊田通商タイランド活動内容

プロモーション活動

BEAUTY TOHOKU
～東北の魅力発信～

TOYOTSU JAPAN FESTIVAL
～仙台の魅力発信～

東北・仙台基礎調査
～タイNo.1プロモーターTue氏
による仙台市魅力開拓～

タイ航空トップセールス

現地の強力なネットワークを活用した
タイ航空との関係構築

表敬訪問に終わらないトップ層との
継続的なコミュニケーション

タイ航空貨物実証実験

直行便記念就航プロモーション

ビジネスマッチング支援

タイ・メコン進出セミナー
～仙台空港内での製造業向け～

TOHOKU FOOD EXPO
～東北食文化輸出組合との
協業による独自商談会～

ウェルビーイング産業MOU締結
～仙台市×77銀行×東洋ビジネス×
豊田通商タイランド～



バス路線/2次交通への営業活動

路線誘致活動の基礎となる2次交通拡充のための施策

- 東北エリアバス会社、地方自治体へ仙台空港へのリムジンバス乗り入れの営業活動
- JR東日本との連携（アクセス線の増発、インバウンド向けチケット、旅行商品開発・販売等）

民営化当時（2016年）空港リムジンバス0本➡6路線が新規運行

※公共交通では仙台空港⇄仙台駅を結ぶ鉄道のみであった。



宮城県	仙台駅便 秋保温泉便
福島県	会津若松・福島便
山形県	鶴岡・酒田便 山形駅便
岩手県	松島・平泉便

バス旅客向上施策のアフター支援

- TV / インターネット媒体などを利用した告知活動
- エアラインとのバスチケットパッケージの組成活動
- スキーリゾート・自治体と連携した施策

グラハン・貨物 拡大活動

➤ 貨物・グラハン関連：トヨタGならではのオペレーション改善支援

貨物ハンドリング事業の
立ち上げ支援（JAL協業）



グラハン支援機材
海外調達支援



国交省ランプバス自動化
実証試験実施



➤ 貨物増加施策：ビジネスマッチングまで踏み込んだ貨物誘致活動

東北の食文化輸出推進組合立ち上げによる
東北地方の食品輸出増加支援



航空機産業育成支援及び
海外進出セミナー実施



エアライン/行政連携による
貨物誘致活動

