

	①現状組織を維持	②機材共同保有組織 (機材に係るもの以外は現状組織を維持)	③持株会社の設立 による統合	④一社化 (合併)
A. 機材の統一化・共通化 統一化: 機種を統一すること 共通化: 共通事業機として事業者間で共同使用可能とすること	× 個社毎の機材計画立案では、機種変更時の負担の大きさ、路線毎に最適な機材が異なること等から、統一化は保障されない △ 整備方式が同等な範囲で共通化可能 × 小規模会社の調達コストは相対的に高い △ 同一機種間で一部部品の相互貸借は可能だが、基本的には各社毎に予備部品を保有	○ 仮に機種選定の権限を保有組織に移管した場合には、統一化が進む △ 整備方式が同等な範囲で共通化可能 ○ スケールメリットにより機材調達コスト低減 ○ 予備部品も一括管理可能だが、基地配置を再編しない場合必要数削減効果は限定的	◎ 企画部門が統一されることから全体で機材計画が立案され、統一化が進む △ 整備方式が同等な範囲で共通化可能 ○ スケールメリットにより機材調達コスト低減 ○ 予備部品も一括管理可能だが、基地配置を再編しない場合必要数削減効果は限定的 ◎ 大手会社のノウハウ活用及びスケールメリットにより機材変更時のコスト負担低減	◎ 全体で機材計画が立案され統一化が進む ◎ 機材は全体で共通化される ○ スケールメリットにより機材調達コスト低減 ◎ 部品の一括管理及び整備基地配置の最適化により予備部品の必要数削減が可能 ◎ 大手会社のノウハウ活用及びスケールメリットにより機材変更時のコスト負担低減
B. 人員の融通・確保	× 技術規制により運航管理者について系列を超えた人員の融通は困難 × 運航ポリシーの相違やセニヨリティ等から、運航乗務員について系列を超えた人員の融通は困難	同左	○ 機材の統一化・共通化の下で、基本的には融通可能 △ 運航乗務員について系列を超えて融通可能とするためには運航ポリシーの統一や事業会社の統合が必要。事業会社は別々に残るため、会社毎のポリシーの相違を維持することもできるが、その場合の融通は困難	◎ 機材の統一化の下で融通可能 × 給与や勤務条件の統一によりコスト増大 △ 運航ポリシーの統一(変更)やセニヨリティの調整が必要となり移行コスト・負担が「大」。また、ポリシーの変更により、大手会社からの運航乗務員の受け入れに際しては現状に比して訓練コストが増大するおそれ
C. 運航・整備等業務の共同化	× 共同化を更に進めるためには会社間で運航ポリシーの統一や管理の受委託化が必要で、系列を超えた調整は特に困難 △ 運航ポリシーを会社間で統一しない場合、運航業務(乗員)の共同化は困難 × 運送事業者として安全部門に最低限の間接部門を残す必要があり、協業効果は限定的	同左	○ 企画部門が統一されることから、可能な範囲で共同化に向けた作業は着実に進む △ 運航ポリシーを会社間で統一しない場合、運航業務(乗員)の共同化は困難 ○ 経営企画や営業等の協力・効率化は可能だが、運送事業者として安全部門に最低限の間接部門を残す必要があり、効果は「中」	◎ 一社化するための必要条件であり、一社化の方針が決まれば共同化に向けた作業は着実に進む × 現行の会社間の運航ポリシーの差異が大きいため、統一に要する期間が「長期」 ◎ 運送事業者が1つとなり、全ての業務が共同化されること、間接部門を統合できることから効果が「大」
D. 収益性確保・需要拡大	× 関係者間で合意した範囲内での協業のため、ダイヤや運賃設定の自由度を含め、協業効果は限定的	○ 運休・欠航の低減及びこれに伴う利用者の信頼性向上により供給・需要ともに拡大(調整コストが生じるため一社化に比し限定的)	○ 接続便等を踏まえた効率的な運航計画やダイヤの設定が可能となり、新たな旅行商品の造成等の需要拡大につながる ○ 運休・欠航の低減及びこれに伴う利用者の信頼性向上により供給・需要ともに拡大(調整コストが生じるため一社化に比し限定的)	○ 接続便等を踏まえた効率的な運航計画やダイヤの設定が可能となり、新たな旅行商品の造成等の需要拡大につながる ◎ 運休・欠航の低減及びこれに伴う利用者の信頼性向上により供給・需要ともに拡大
E. 実現難易度・不安材料		△ 自治体との関係性が相対的に小さくなることにより補助が削減される可能性 ○ 実現難易度は低い	△ 自治体との関係性が相対的に小さくなることにより補助が削減される可能性 △ 地元重視のダイヤ・路線が組めなくなったり、不採算路線が運休や減便されるのではないかという懸念 △ 各社の企業風土や労働環境等の相違の影響が、現組織のまま協業を進める場合に比べ相対的に大きい △ 関係者や調整事項が多く実現難易度がやや高い	× 地域毎の会社がなくなり自治体の関与が小さくなることにより補助が削減される可能性 △ 地域性が薄れることにより地域からの支援やその効果が小さくなる可能性 △ 地元重視のダイヤ・路線が組めなくなったり、不採算路線が運休や減便されるのではないかという懸念 × 各社の企業風土や労働環境等の相違の影響が、現組織のまま協業を進める場合や持株会社化の場合に比べ相対的に大きい × 関係者や調整事項が多く実現難易度が高い
検討に際しての留意点・注意点等		・機材共同保有組織にどの程度の権限を持たせるかにより、効果が異なる	・効果を発揮させるための「系列を超えた」持株会社の資本構成のあり方について要検討 ・各会社の持株会社からの独立性の程度により、効果が異なる	・効果を発揮させるための「系列を超えた」資本構成のあり方について要検討 ・自治体からの出資について整理が必要