

## 1. 組織形態の選択肢

基本的には①現状維持、②機材共同保有組織、③持株会社設立、④一社化の4形態であるが、②については、「保有」だけで無く「整備」も担わせる、「機材」だけでなく各種業務支援システム等の資産も共同で保有する、等のバリエーションがあり、③については、持株会社の傘下の事業会社を再編するバリエーションや持株会社を経た上で④一社化するなど、多様な選択肢があり得る。

また、整備業務については、航空運送事業者間の協業だけでなく、整備系子会社や、複数の企業による共同事業体を通じた協業が現時点でも行われており、更に多様な選択肢があり得る。

## 2. 各選択肢に共通の留意事項

いずれの組織形態においても、機材の統一化のための機種変更にあたっては、規程等の策定や乗員や整備士等の訓練等に時間やコストがかかる。

航空機購入費補助等、現行の支援制度は、離島路線の赤字補填等を対象とした限定的なものであるため、購入費補助を受けた航空機を共通事業機化した場合でも、その使用は原則離島路線に限定される。また、補助機材をリースとするためには、制度改正が必要となる。

一社化以外のいずれの組織形態においても、機材を「共通事業機」とすれば重整備時等に柔軟に機材の融通が可能となるが、そのためには整備方式等を共通化し、いずれかの者が第一次的な責任を負う体制とする必要がある。

人員を融通する場合、いずれの組織形態においても、既存の本社や基地等の人員の勤務地や雇用の確保等の課題に配慮する必要がある。また、いずれの組織形態においても、協業や合理化を進めようとする、勤務地や処遇、セニヨリティ等の労務問題が課題となる。

# 比較検討における留意点

## 3. 各地域航空会社の規模

大手系列に属する地域航空会社は、機材数や人員数も比較的大規模であるのに対し、独立系の地域航空会社は機材数・人員数ともにその規模は極めて小さい。

長所/効果、短所/課題の比較検討にあたり、例えば小規模会社には費用削減効果がある一方で大手系列会社には費用増大効果があるものがあるが、全体としての効果はこの規模の差を考慮して検討する必要がある。

## 4. 比較検討が難しい事項

各種調達や契約においては、数多くまとめることによりスケールメリットが得られ、費用削減効果が得られることが多い。

一方で、既存の大手系列に属する地域航空会社は、大手航空会社と組んで一括契約することによりスケールメリットを得ていることが多く、持株会社化や一社化といった組織形態の見直しにより大手系列会社との関係性が見直された場合、契約相手との関係において、引き続き有利な条件で契約することができるかどうか、不確実なものもある。（航空機材や燃料の調達、航空機保険、整備外注契約等）

また、採用競争力といった面でも、小規模会社から見れば向上する反面、大手系列会社から見れば低下するおそれがあり、地域航空全体として見た場合の効果の判断は難しい。

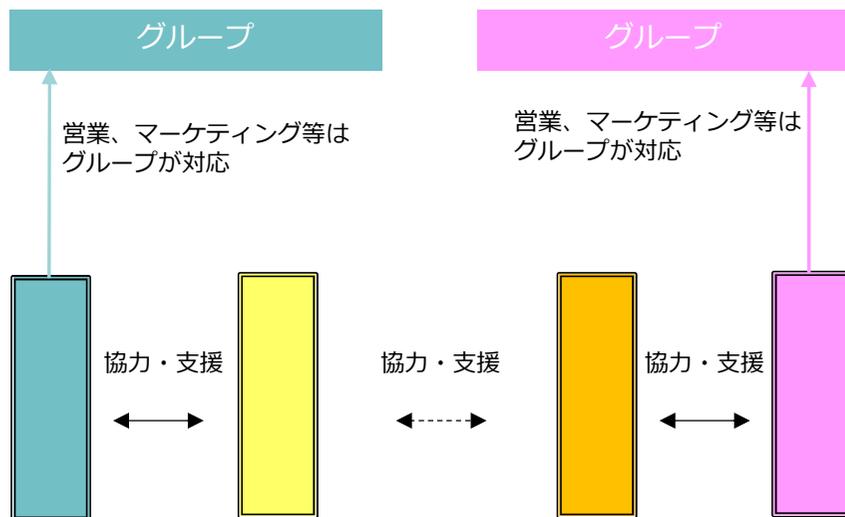
## 5. 評価の視点

今回の比較整理結果は、地域航空を持続可能なものとする、という観点から、組織のあり方として考えられる選択肢毎に中間とりまとめに整理した抜本的な対策等について、長所や短所、効果や課題の有無といった観点から評価し、その結果を「◎○△×」の4種類の記号を用いて示したものである。

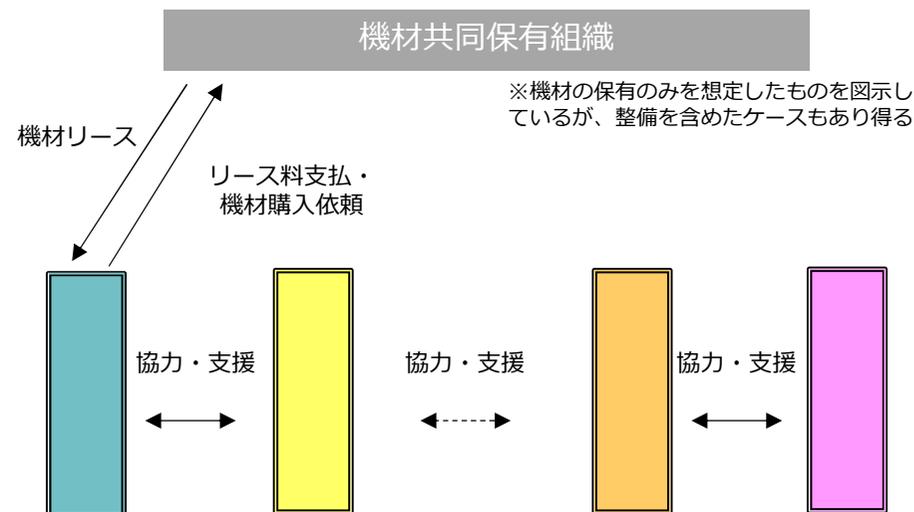
これらの評価は絶対的なものではなく、どのような立場から見るかや前提条件をどのように設定するか等によって変わり得るものであることに留意する必要がある。

なお、現在大手系列に属する地域航空会社は大手航空会社より様々なサポートを受けているが、個社・系列、地域を超えた協業を進め、組織のあり方を見直す場合においても、引き続き一定のサポートを得られることを前提に検討を行った。

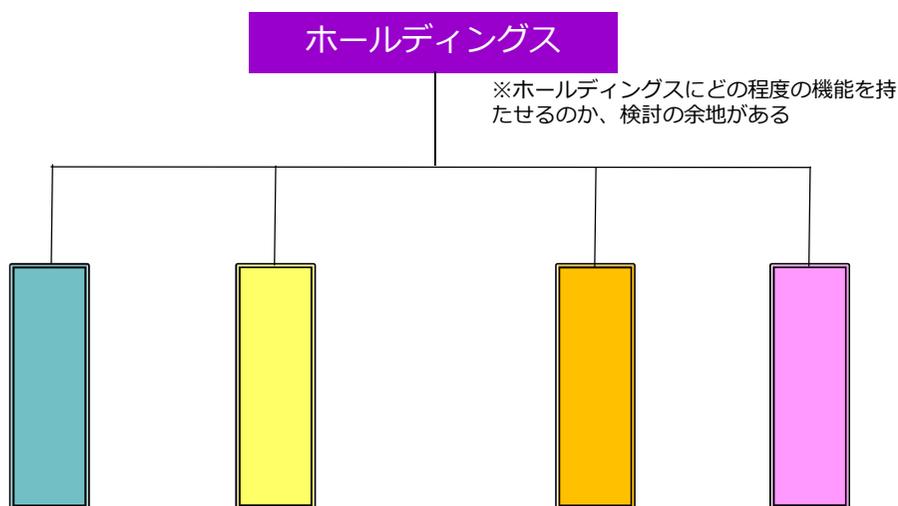
## ①現状を維持



## ②機材共同保有組織



## ③持ち株会社の設立による統合

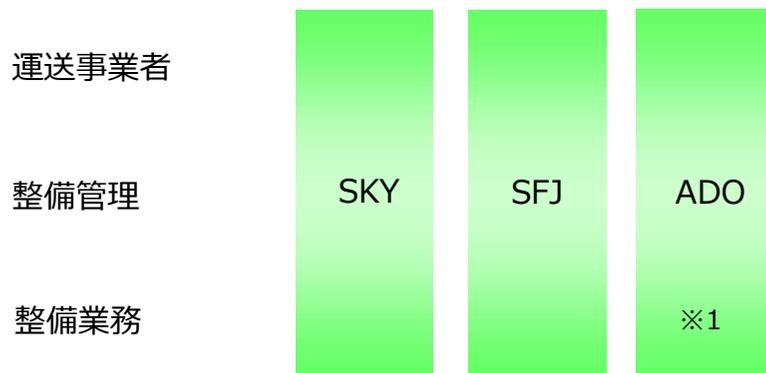


## ④一社化（合併）



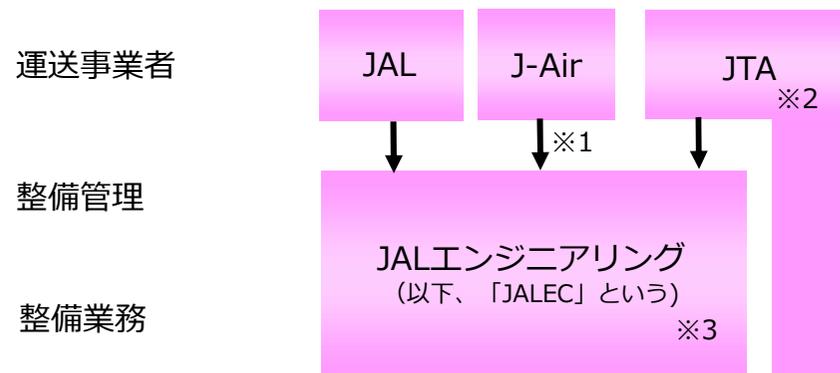
# 整備体制の様々な形態(イメージ)

## パターン①



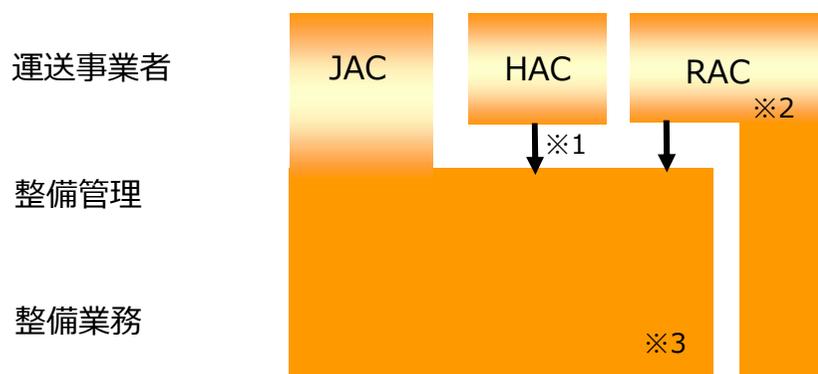
※1 一部基地での整備業務をANA JV（共同事業体）に委託。

## パターン②



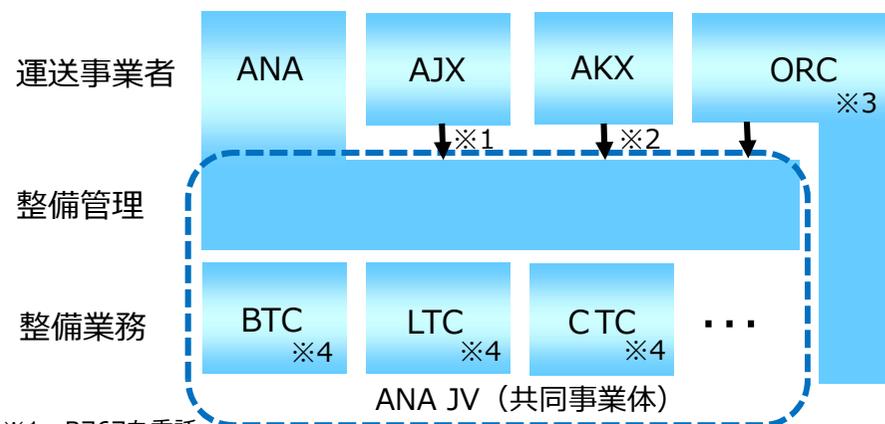
※1 ERJ,CRJを委託。  
 ※2 B767をJALECに委託、B737は自社体制で実施。  
 ※3 JTAの一部基地では、JALECからJTAへ整備業務を委託返し。

## パターン③



※1 SAABを委託。  
 ※2 Q400のみJACに委託、Q100,Q300は自社体制で実施。  
 ※3 RACの一部基地では、JACからRACへ整備業務を委託返し。

## パターン④



※1 B767を委託。  
 ※2 B737-500/700/800とQ400を委託。  
 ※3 Q400をANA JVに委託、Q200は自社体制で実施。  
 ※4 ANAグループの整備専門会社を指す。