

# 地域航空の担い手のあり方に係る実務者協議会 検討結果報告書

## 1. はじめに

経営基盤が脆弱な地域航空会社をめぐっては、人口減少に伴う利用者の減少が見込まれる中、使用する航空機の更新時期が到来するなど、様々な課題を抱えている。今後地域航空を取り巻く環境はますます厳しくなると予想される中、持続可能な地域航空の実現のため抜本的な対策を講じることが急務となっている。

こうした課題に対し、従来の取組を超えた地域航空のあり方を模索するべく、平成28年6月から「持続可能な地域航空のあり方に関する研究会」において有識者により議論が行われてきた。今年3月に示された本研究会の最終とりまとめでは、「持続可能な地域航空に向けた抜本的対策としては、地域航空を担う組織のあり方自体を見直すことが必要であり、その形態としては、一社化（合併）又は持株会社の設立による経営統合の形態を模索していくべき」との方向性が示された。また、それを具現化するため、「可及的速やかに関係当事者間で組織のあり方について積極的に議論・調整を行う実務的な協議の場を設け、（中略）平成30年末までに、具体的な組織形態について一定の結論を得ることを目指すべきである。」とされた。

これを踏まえ、航空会社等関係当事者間で実務的な議論・調整を行う場として、国土交通省航空局、大手航空2社、地域航空5社を構成員とする「地域航空の担い手のあり方に係る実務者協議会」が平成30年4月に設置された。（資料1参照）

本報告書は、当該協議会における議論の結果についてとりまとめたものである。

## 2. 検討体制

今般の地域航空の担い手に係る検討については、大手2社、地域5社と多数の組織が関係しており、その所在地も北海道から九州まで広範囲に点在している。

また、抜本的な対策として組織のあり方を見直す場合であっても、現行の安全・技術品質の維持は当然の前提であり、検討を行うべき安全・技術分野についても、乗員・客室・整備等の多岐にわたる。

さらに、持続可能な地域航空の実現のためには、パイロット等の従事者の確保は必要不可欠であり、コードシェアによる販売協力をはじめとする収益性確保・需要増大策も重要である。

そのため、検討を効率的に実施するために協議会のもとに経営企画部会及び安全・技術WG、乗員・生産対応WG、収益性確保・需要拡大WGを設置し、精力的に検討を行った。（資料2参照）

また、結果のとりまとめにあたっては、全国地域航空システム推進協議会に設置された関係自治体等から成る検討会への説明・意見交換を行ったほか、必要に応じ個別に説明するなど、関係自治体との関係に留意しつつ検討を進めた。

### **3．安全・技術分野に係る検討結果**

組織のあり方自体を見直し、機材の統一化・共通化、運航・整備等の業務の共同化等による経営改善を進めようとする、組織形態にかかわらず、運航や整備に係る各社の方針や規程、実務遂行体制についても見直しを行う必要が生じる。

このため、協議会においては、現時点において安全性確保に係る体制や規程に各社間でどの程度の違いがあるのかや、安全性が維持されることを大前提としつつ規程・ポリシーやその運用について統一することが可能かどうかを中心に検討を行った。その結果、安全・技術の観点からは、

一定の準備期間を要するものの、経営統合を致命的に妨げる障害はない。

経営の一貫した継続的なコミットメントが重要な要素となる。

ことが確認できた。

なお、実際に規程等の統一を行うにあたっては、安全性を確保しつつ、可能な限り事業を中断することなく移行させる必要があり、事業者と当局との事前調整を丁寧に行う必要があること等の課題について、関係者間で認識を共有した。

### **4．乗員・生産対応に係る検討結果**

複数の地域航空会社間で、機材や規程の統一化を進めることにより、規程管理体制の効率化や、ノウハウの集約化、航空従事者の柔軟な配置調整といった効果が期待できることが確認できた。

### **5．収益性確保・需要拡大に係る検討結果**

系列を超えたコードシェアについては、収益性向上に向けた有効性について関係者間で認識が共有され、前向きに検討を進めていくことが各社間で確認できた。効果的・効率的なコードシェアを実現するためには、大手2社が系列を越えて協力し、各社のシステムの接続の可否等についての事前検証を行う必要があるが、その実施にあたって関係者の協力が得られることも確認できた。

なお、大手2社のマイルを活用した利用喚起型クーポンの開発等の需要拡大のための協業の検討・調整も併行して進められ、その一部は既に実現に至っている<sup>1</sup>。

### **6．経営統合の可否に係る検討結果**

上述のように、安全・技術の観点からは、一定の準備は必要ではあるものの、それが経営統合の障害とはならないことが確認されるとともに、機材や規程の統一化を進めることで、運航・整備業務の効率化が図られることが確認された。また、系列を超えたコードシェアについては、収益性向上のため極めて重要であり、関係者で前向きに検討を進めるとの共通認識が得られた。

一方、地域航空会社は、その規模や資本構成等も異なっており、地元自治体による補助等の支援の度合いも様々であるが、持株会社の設立にせよ、一社化にせよ、

---

<sup>1</sup> ANA のマイルで JAC の奄美群島路線、JAL のマイルで ORC の長崎離島路線の航空券購入に利用できるマイル交換特典「しまとびクーポン」を ANA、JAL、ORC、JAC と長崎県、鹿児島県の六者連携による共同取組で開発し、平成 30 年 11 月 5 日より申込受付開始。

経営統合する場合には、関係する航空会社間の関係を整理する必要があるだけでなく、地元自治体との関係や、多数の既存株主との関係を整理する必要があり、その早期実現は容易ではないことも改めて認識された。

また、経営統合による協業の深化は、運航・整備業務の共同化による費用減や、コードシェアによる収入増などの経営改善効果を期待することができるが、その具現化には、機材や規程の統一、システム改修等の長期にわたる準備期間が必要となり、早期に大きな効果を導き出すことが難しく、加えて、その効果の大きさを見積もるためには更に多くの調整が必要となることも認識された。

経営統合するかどうかは地域航空会社にとって極めて大きな経営判断であり、経営改善効果をはじめとする各社にとってのメリット・デメリットを明らかにして地元自治体やその他の株主等への説明責任を果たしたうえで行われる必要があるが、「実務者協議会」という今回の検討の枠組において、短期間でこれを明らかにすることは難しいとの共通認識に至った。

一方で、地域航空を取り巻く環境は近年更に厳しさを増しており、地域航空を持続可能なものとするために抜本的な対策を講じることは急務となっていることから、個社間の調整による協業の拡大を期待するのみでは適当でないと考えられる。

そのため、早期に協業の深化が実現可能な取組として、まずは九州地域を対象として、以下の特徴を有する「有限責任事業組合（LLP）」制度を活用した共同事業の開始を目指すとの試みが提案され、協議会構成員全ての賛同を得た。（資料3参照）

出資者が出資額までしか事業上の責任を負わない有限責任制である。

意思決定は原則として出資者全員の同意のもと行われる。

出資者全員が業務執行に参加する。

従って、小規模な地域航空会社にとっても参加しやすい仕組みとなっており、共同事業にあたっての公平性・透明性も確保できる。

なお、当該組合が実施する共同事業の内容は、規程等の統一や安全推進体制の確立、共同調達による費用削減、コードシェア推進や営業力強化による収入の最大化等の観点から、大手2社の協力を得つつ各地域航空会社相互の協業深化・業務効率化を促進することを想定しており、航空運送事業の担い手は引き続き各地域航空会社となる。

## **7．組織のあり方の方向性**

以上の検討をふまえ、実務者協議会において合意した組織のあり方についての検討結果は以下のとおりである。

- (1) 九州地域における系列を超えた航空会社間の協業をより一層促進するため、平成31年度中に大手航空2社（ANA・JAL）及び地域航空3社（天草エアライン・オリエンタルエアブリッジ・日本エアコミューター）を構成員とする有限責任事業組合を設立することを目指し、経営改善効果の試算や運営ルールづくりを開始することに合意した。

( 2 ) 北海道地域については、九州地域における取組の成果を踏まえ、必要に応じ同様の取組について検討する。

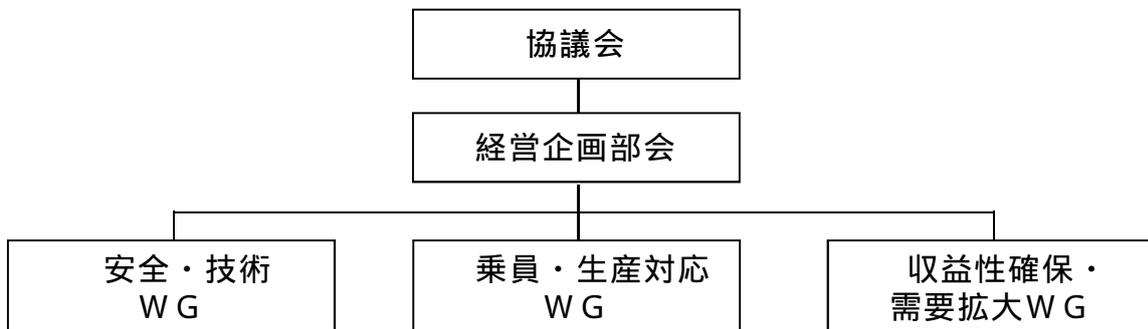
( 3 ) 持株会社の設立等による経営統合については継続課題とし、組合設立後 3 年を経過した時点で組合の取組結果についての総括検証を行う。

なお、国土交通省航空局は、上記組合の設立のための準備活動及び当該枠組による協業の深化が効果的なものとなるよう指導・助言を行うとともに、将来の経営統合に向けた関係者間の検討についても引き続き議論に参画することとする。

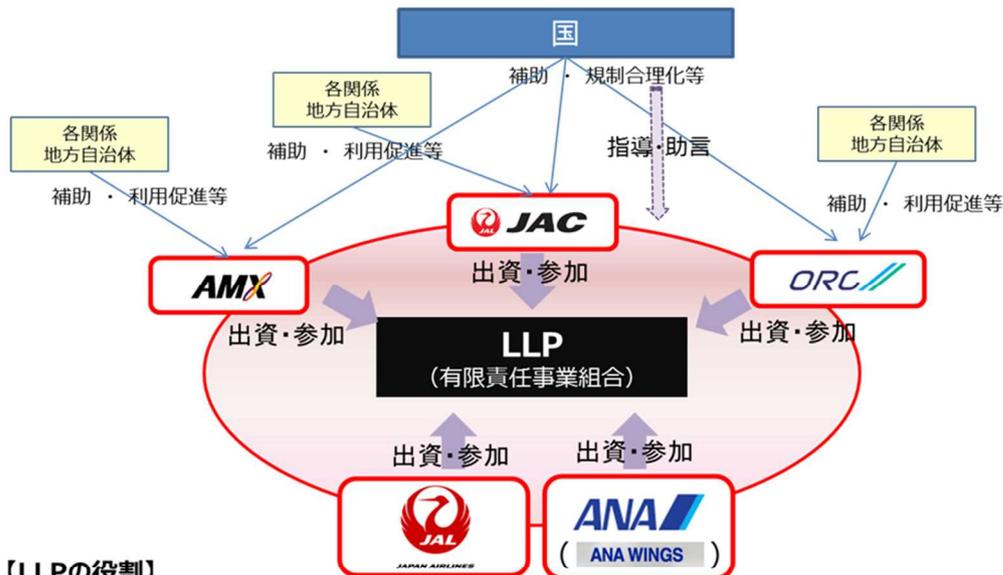
資料 1：協議会構成員

全日本空輸株式会社  
 日本航空株式会社  
 天草エアライン株式会社  
 ANAウイングス株式会社  
 オリエンタルエアブリッジ株式会社  
 日本エアコミューター株式会社  
 株式会社北海道エアシステム  
 国土交通省航空局

資料 2：検討体制



資料 3：有限責任事業組合（LLP）による共同事業のイメージ



**【LLPの役割】**

地域航空各社の独自性は確保しつつも、離島・生活路線維持のために、従来の枠組みを超えた  
 ①地域航空会社間の協業・業務効率化、②大手二社による協力を促進することにより、持続可能な  
 地域航空を目指す。そのための各種取り組みについて、構成会社の相互の合意形成と推進を行う。

- 航空技術・安全基盤の確立、拡充と協業拡大
- 大手双方とのコードシェアを中心とした営業販売強化
- 各種調達面での大手スケールメリットの活用による効率化
- 間接業務共有化等による効率化
- 現業人員の融通等の実現に向けた検討推進 ..etc