
北海道エアシステム（HAC）経営改革案報告書

HAC経営検討委員会

平成24年6月

目次

	頁
I H A Cの経緯	
1 設立の趣旨	0 1
2 道内航空路線再編への対応	0 1
3 新生H A Cへの移行	0 1
4 重大インシデントの発生と欠航の連鎖による経営悪化	0 3
II H A C経営改革の検討	
1 監査法人による経営実態把握と再生案	0 3
2 経営検討委員会による改革案の検討	0 9
III H A Cの経営の現状と課題	
1 「H A Cの窮境構造」について	1 0
2 H A Cの現状・課題と対応状況	1 5
IV H A Cの経営改革に向けて	
1 経営改革の基本的考え方	1 7
2 離島航空路線（奥尻—函館、利尻—丘珠）について	1 9
3 都市間航空路線（女満別・函館・釧路—丘珠、旭川—函館）について	2 1
4 H A Cに対する支援について	2 5
5 より積極的な利活用促進等について	2 6
6 中長期的視点に立った経営改革について	2 6
参考	
1-1 損益シミュレーションのケースごとの事業性、公共性、道内航空ネットワークの状況	
1-2 補完的な損益シミュレーション結果	
2 H A C利用状況調査（医療機関）	
3 H A C利用者に対するアンケート調査結果（抜粋）	
4 H A Cの利活用促進について	
5 株式会社北海道エアシステム経営検討委員会設置要領	

I HACの経緯

1 設立の趣旨

HACは、航空分野の規制緩和に伴う競争激化など大きな環境変化に対応するため、道内地域航空ネットワークの永続的な維持・発展を図ることを目的とした地域航空会社として、北海道と日本エアシステムが共同で設立し、平成10年3月、新千歳ー函館、函館ー旭川、旭川ー釧路の3路線に就航し、平成12年までに3機体制となり路線を拡大した。

2 道内航空路線再編への対応

米国同時多発テロの影響で旅客需要が落ち込む中、JALグループは、平成16年にJALとJASが統合し、平成17年に釧路ー新千歳線から撤退、平成22年には経営破たんし、企業再生支援機構の下で再生を図ることとなった。

ANAグループは、平成15年に紋別ー新千歳(丘珠)線、稚内ー利尻、礼文線、平成18年には奥尻ー函館線から撤退し、平成22年には、道内路線を新千歳空港に集約し、丘珠ー稚内、女満別、中標津、釧路、函館路線から撤退した。

この間、エアトランセ、スカイマークが新規参入したがいずれも3年程で撤退を余儀なくされた。

こうした中、HACは、JASの新千歳ー釧路線を引き継ぐなど徐々に札幌圏と都市間路線に比重を移すとともに、ANAグループが撤退した奥尻ー函館線、利尻ー丘珠線、女満別ー丘珠線を引き継ぎ、離島路線と都市間路線の担い手となった。5月現在道内12路線のうち6路線を担っており、道内ネットワークに果たしている役割は大きい。

3 新生HACへの移行

平成21年9月、経営が悪化したJALは、道に対し、HACの出資比率を見直し、グループの連結対象会社から外すことを申し入れたが、平成22年1月には経営破たんし、HACの経営・運航体制の見直しは不可避となった。

そのため、道は、新しいHAC経営体制の構築に向けたプランを策定する際の基礎資料とするため、HACに対して第三者機関による資産査定と今後の事業見通しを要請し、平成22年7月に「新しいHACの経営体制の基本的な考え方」を策定した。

平成22年11月には、道は、新生HACにおける事業運営の基本方針などを盛り込んだ事業プラン案を立て、この中で新生HACは、離島の振興をはじめ、道民生活や地域間交流、観光の振興に不可欠な道内航空ネットワークの中核を担う航空会社として、安定的な運航継続を図っていくこととした。

平成23年3月には、北海道、JAL、札幌市など就航自治体、経済界が出資し、新生HACをスタートさせ、6月からは丘珠空港を拠点とした運航を開始した。

道内空港路線の就航状況の推移

路線	航空会社	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	現況 (H24.5現在)
札幌(新千歳) ⇄ 稚内	ANA																2 往復／日
" (丘珠) ⇄ "	ANA																
札幌(新千歳) ⇄ 利尻	ANA																
" (丘珠) ⇄ "	HAC																1 往復／日
札幌(新千歳) ⇄ 旭川	SKY																
札幌(新千歳) ⇄ 紋別	ANA																
" (丘珠) ⇄ 紋別	HAC																
	ANK																
札幌(新千歳) ⇄ 女満別	JAL																3 往復／日
	ANK																
	TSQ																
	ANA																3 往復／日
	HAC																
" (丘珠) ⇄ "	ANA																2 往復／日
札幌(新千歳) ⇄ 中標津	ANK																2 往復／日
	ANA																3 往復／日
" (丘珠) ⇄ "	ANA																
札幌(新千歳) ⇄ 刈路	JAS																
	HAC																
" (丘珠) ⇄ "	ANA																3 往復／日
札幌(新千歳) ⇄ 蒂広	TSQ																
札幌(新千歳) ⇄ 函館	HAC																
	TSQ																
	ANA																2 往復／日
" (丘珠) ⇄ "	ANA																
函館 ⇄ 旭川	HAC																5 往復／日
" ⇄ 女満別	HAC																1 往復／日(土日)
	TSQ																
" ⇄ 刈路	HAC																
" ⇄ 蒂広	TSQ																
" ⇄ 奥尻	ANK																
	ADK																
" ⇄ 仙台	HAC																1 往復／日
旭川 ⇄ 刈路	HAC																
稚内 ⇄ 利尻	ANK																
" ⇄ 礼文	ANK																
路線数計	—	18	22	22	23	22	24	19	23	25	21	17	16	21	17	12	—
うちHAC路線数	—	3	6	6	7	7	9	7	9	9	7	8	7	8	9	6	—

ANA:全日空 JAL:日本航空 SKY:スカイマーク ANK:エアーニッポン TSQ:エアトランセ JAS:日本エアシステム ADK:エアー北海道

<参考>

HACの概要		新生HACへの道の支援内容							
本社（事務所）	札幌市東区丘珠町 丘珠空港ビル内	出資金				52,542千円			
資本金	4億9千万円	補助金				173,223千円			
株主構成	北海道 36.5% J A L 14.5%	新体制移行経費				55,499千円※1			
	札幌市 13.5% 市町 12.1%	丘珠移転経費				117,724千円※2			
	経済界 23.4%	貸付金				400,000千円			
従業員	101人(H24.4.1現在)								
機材	S A A B 3 4 0 B 3機(所有)								

※1 システム開発・構築費、ロゴ・商標等刷新経費、車両購入費

※2 事務所移転関連経費、車両購入費、丘珠格納庫取得費

4 重大インシデントの発生と欠航の連鎖による経営悪化

平成23年4、5月は、計画を上回る順調な滑り出しであったが、6月4日に奥尻空港上空において重大インシデントが発生し、国土交通省から業務改善命令を受けた。その後、9月から12月にかけて部品故障や天候による欠航が連続するなど、長期間安定的な運航ができなかつたことから利用者離れが進んだ。これに伴い、整備費等のコスト増や収入減、さらにはJALグループとして受けていた有形・無形のサポートがなくなった影響などにより経営が悪化して、平成24年2月には、HACから道に対し、貸付金の償還猶予などの支援が要請された。

道は、建設部にHAC検証プロジェクトチームを設け、HACの提出した収支見通し及び支援の必要性を検証し、道議会に諮り、新生HAC移行に伴う貸付金の償還を猶予した。JAL、丘珠空港ビルも支払いの一部を猶予し、迫っていた経営危機を乗り越えることができた。

II HAC経営改革の検討

HACの経営について第1回定例道議会での論議を通じ、第三者機関による検証と再生計画案の提示を行うこと、道においては関与団体運営適正化に関する指導方針に基づいて経営検討委員会を設置しHACのあり方や経営改善に向けた改革案を取りまとめることとした。

1 監査法人による経営実態把握と再生案

企業の財務や航空事業及び企業再生に関し専門的な知識、ノウハウを有する企業として道の委託を受注したあづさ監査法人は、HACの主要経営指標を分析し、「窮境原因」を、

- ① 機材代替体制が無い
- ② 競合増便による競争力劣後（女満別線）
- ③ 慢性赤字構造（離島路線）

と特定し、窮境原因と合わせて市場競争力を分析することで再生可能性を検討した。さらに、業務運営力とコスト効率化余地、資金繰りを分析し、ケース別の損益シミュレーションを行った。

※ 監査法人報告書の要点 P 4～P 8

※ 参考1－1 損益シミュレーションのケース毎の事業性、公共性、道内航空ネットワークの状況

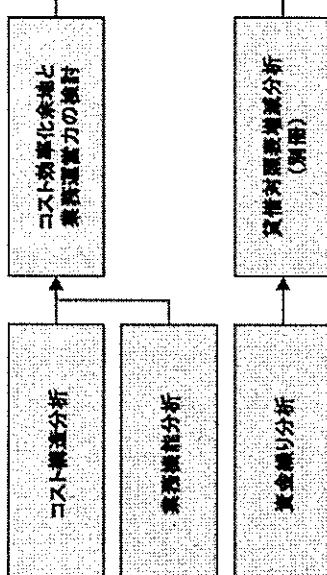
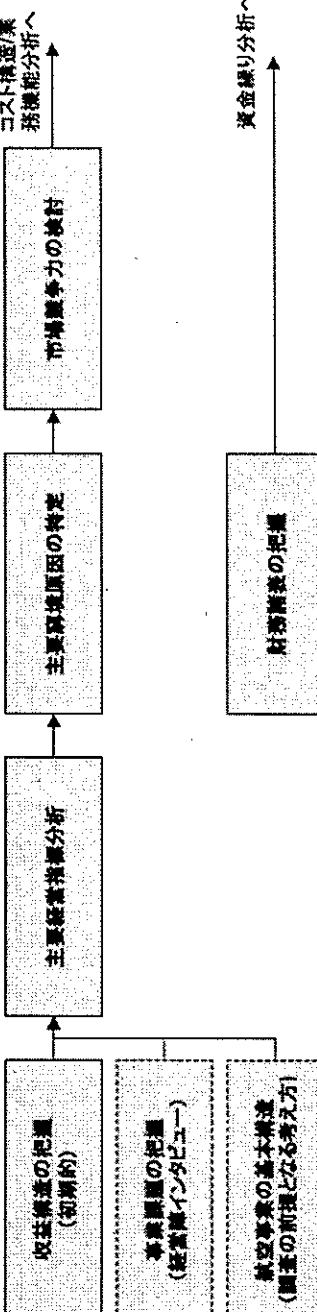


HAC実態把握調査のプロセス

本プロジェクトでは、フェーズ①で主要経営指標を分析することでHACの育成原因を特定し、その経営原図ど合わせて市場競争力を分析することで、再生可能性を検討した。

フェーズ②では、業界運営力とコスト効率化余地、更に資金繰りを分析し、フェーズ①の分析と合わせて現状シミュレーションを行った。

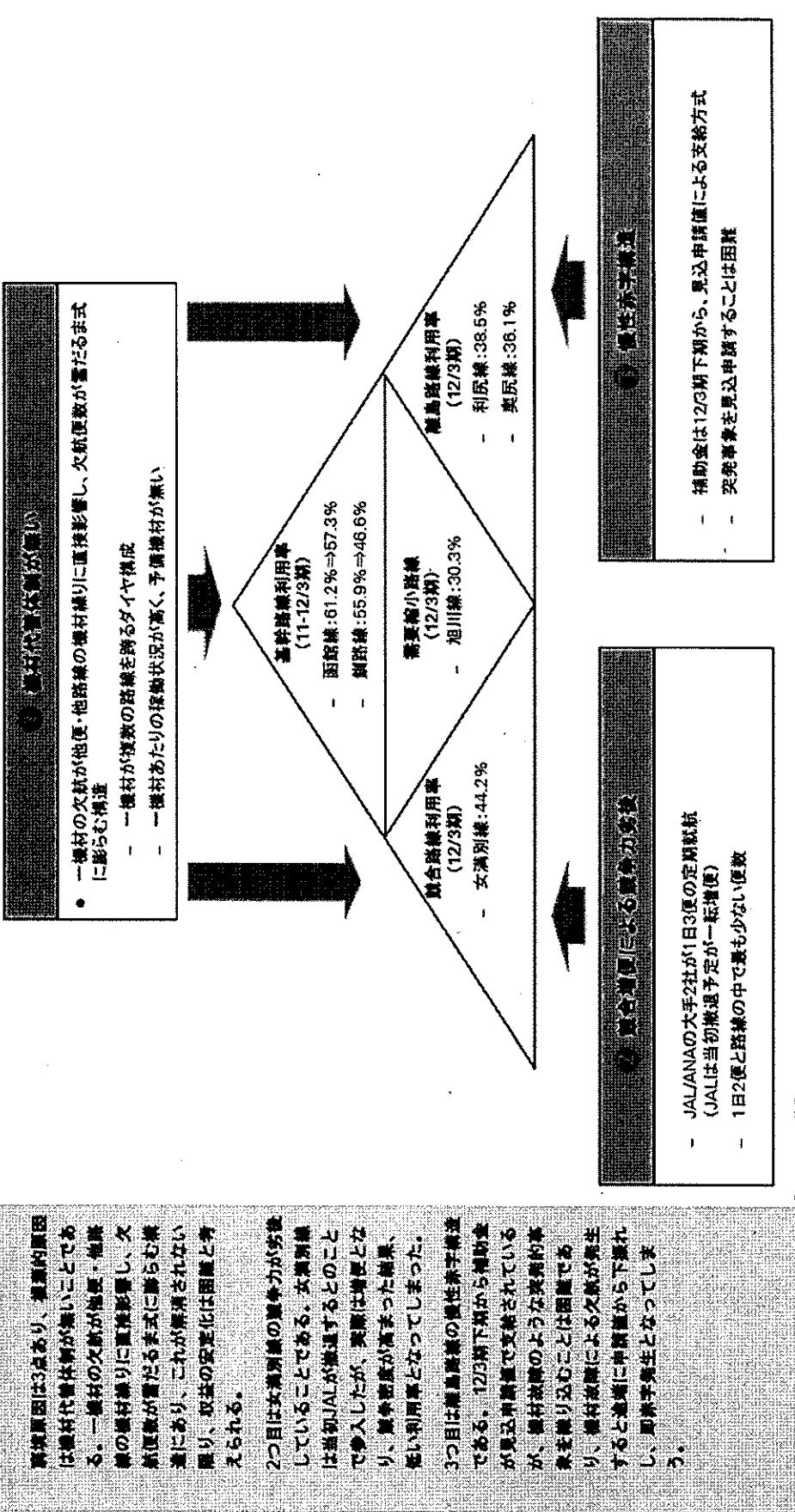
主要経営指標分析
4/20
進捗報告提出▼

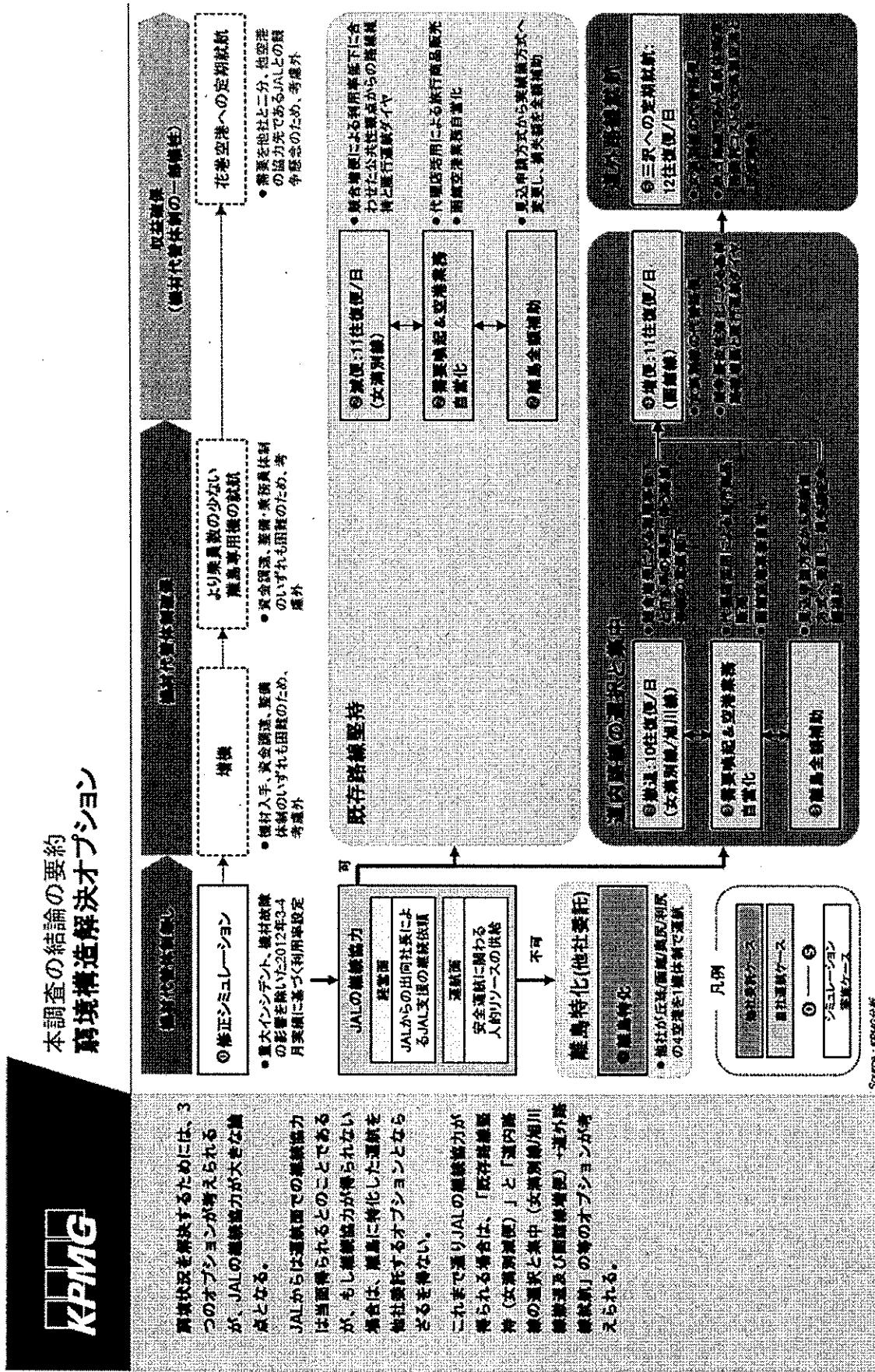


萬葉園団は3点あり、総計的要因
は機材代替体験が無いことである。
一機材の欠勤が他便・他路線の機材繰りに直接影響し、文
部省の機材繰りに直接影響し、文
部省が質する表式に該らむ機
材が無いこと、これが解消されな
い。これの変化は困難と考
えられる。

2つ目は女満別線の運営力が劣化
していることである。女満別線
は当初JALが運航するとのこと
で導入したが、実際は地元どな
り、運営能力が弱まつた結果、
他の利用者となってしまった。

3つ目は鹿島路線の運営を新千歳空
港が運営する事で支給されている
が、機材故障のようないま動か
えを織り込むことは困難であ
り、都合上定期による欠勤が発生
すると運送に障害が下され
し、即ち予定になってしま
う。







本調査の結論の要約
ケース別損益シミュレーション

ケース説明	HAC事業計画 ケースゼロ	ケース① HAC計画修正シミュレーション	ケース② HAC計画に直近の単価・利潤率・機材代賃体制の不備に伴う枕杭率低下リスクを反映	内路線の運送と集中		遠洋路線（函館線）の 増便 基幹路線・旭川線の 新規開拓・函館港を定期運航 丘珠・三沢線を定期運航 (1日1往復便)	ケース④ 新規開拓実現	ケース⑤ 遠洋路線改修
				既存路線運送 女満別線の減便十枚 益向上策	丘珠支店別線の業便 旭川線の撤退と、收 益向上策の実施			
機材代賃体制								
新規開拓 (丘珠・三沢線)	1日12往復便（平日） ・丘珠-函館：5便 ・丘珠-網路：3便 ・丘珠-支溝別：2便 ・函館-旭川：土日1便 ・丘珠-利尻：1便 ・函館-奥尻：1便	1日3往復便（平日） ・丘珠-函館：1便 ・丘珠-網路：1便 ・丘珠-支溝別：1便 ・函館-旭川：土日1便 ・丘珠-利尻：1便 ・函館-奥尻：1便	1日11往復便（平日） ・丘珠-函館：5便 ・丘珠-網路：3便 ・丘珠-支溝別：1便 ・函館-旭川：土日1便 ・丘珠-利尻：1便 ・函館-奥尻：1便	1日10往復便（平日） ・丘珠-函館：6便 ・丘珠-網路：3便 ・丘珠-支溝別：1便 ・丘珠-利尻：1便 ・函館-奥尻：1便 ・函館-利尻：1便 ・函館-奥尻：1便	1日11往復便（平日） ・丘珠-函館：6便 ・丘珠-網路：3便 ・丘珠-支溝別：1便 ・丘珠-利尻：1便 ・函館-奥尻：1便 ・函館-利尻：1便 ・函館-奥尻：1便	1日12往復便（平日） ・丘珠-函館：6便 ・丘珠-網路：3便 ・丘珠-支溝別：1便 ・丘珠-利尻：1便 ・函館-奥尻：1便 ・函館-利尻：1便 ・函館-奥尻：1便	49.4～53.9%	95.2%
全社利用率	95.8%	94.8%	90.7%	95.2%	95.7%	95.3%	48.7～52.2%	49.4～53.9%
全社利用率	51.5%	45.6～48.1%	36.0～38.5%	47.1～49.6%	48.9～51.4%	49.3%	2,229～2,376百万円	2,229～2,376百万円
営業収入(税込)	2,421百万円	2,143～2,231百万円	719～731百万円	2,058～2,134百万円	1,916～1,980百万円	2,068～2,170百万円	176～209百万円 (既存+新規全額追加)	176～209百万円 (既存+新規全額追加)
うち新規収入 (税込)	162百万円 (既存補助金)	160～174百万円 (既存補助金)	296～310百万円 (既存補助金)	191～209百万円 (既存+新規全額追加)	221～239百万円 (既存+新規全額追加)	203～229百万円 (既存+新規全額追加)	△114～30百万円	△114～30百万円
営業利益(税込) (既存+新規全額追加)	46百万円	△263～△177百万円	△200～△188百万円	△187～△112百万円	△161～△98百万円	△103～△4百万円		
シミュレーション 結果	13/3期以降利用率が回復し、数千万円程度の営業利益と想定される。また、12/3期の窮屈原因でもある機材代賃体制の次第に解消されておらず、大量欠航リスクがある。	他社委託のためには黒字であることが必須と考えられ、利益計上のためにには総額5億円程度の補助金が必要と想定される。ただし、多額の損失は解消されない。	女満別線1便相当の限界利益を失うが、空港コストの削減や収益向上策の実施により営業損失は低減するとの想定される。但し、多額の損失は解消されない。	機材代賃体制は確保されるが、依然として1億円以上の営業損失が想定されるため、路線を含めた必要な収益向上策が必要とされる。	新路線の定期運航化による增收効果で収益が改善し、営業利益があるものの、新規路線のため可能性もあるが、経常的な黒字体質には至らないと想定される。			

△4.0%の間で変動させた
結果(次頁参照)



本調査の結論の要約
ケース別損益シミュレーション分析

下表は、後述の各ケースのシミュレーション結果（下表では「利用率レシヨン」0%の結果）について、前提とする利用率を+2.0%～-5.0%の間で変動させた場合のシミュレーション結果の感度分析を行ったものである。なお、補助金収入は、HAC事業計画、ケースセロおよびケース②は既存制度の補助金額の営業損失金額を構成する前提とした補助金収入を示している。

シミュレーション結果の感度分析

単位：百万円		利潤率 レシヨン	HAC事業計画	ケースゼロ		ケース①		ケース②		ケース③		ケース④		ケース⑤	
営業収入 (補助金収入含む)	上昇可能性			修正ジミュレー ション	営業収入 変動率	営業収入 変動率の 範囲									
営業収入 (補助金収入含む)	2.0%	2.283	739	2,180	2,019	2,214	2,425	2,196	2,199	2,184	2,170	2,170	2,155	2,155	2,376
	1.5%	2,266	736	2,165	2,006	2,193	2,409	2,184	2,184	2,184	2,170	2,170	2,155	2,155	2,393
	1.0%	2,248	734	2,149	1,993	2,149	2,376	2,134	2,134	2,134	2,120	2,120	2,120	2,120	2,360
	0.5%	2,231	731	2,130	1,980	2,130	2,360	2,119	2,119	2,119	2,105	2,105	2,105	2,105	2,357
0.0%	2,421	2,213	729	2,119	1,961	2,119	2,357	2,089	1,942	1,942	1,916	1,916	1,916	1,916	2,350
-1.0%		2,178	724	2,058	1,942	2,058	2,350	2,195	1,942	1,942	1,916	1,916	1,916	1,916	2,347
-2.0%		2,143	719	2,058	1,942	2,058	2,347	2,072	1,942	1,942	1,916	1,916	1,916	1,916	2,344
-3.0%		2,107	714	2,028	1,890	2,028	2,344	2,072	1,942	1,942	1,916	1,916	1,916	1,916	2,341
-4.0%		2,072	716	1,998	1,864	1,998	2,341	2,036	1,942	1,942	1,916	1,916	1,916	1,916	2,338
-5.0%		2,036	711	1,957	1,838	1,957	2,338	2,036	1,942	1,942	1,916	1,916	1,916	1,916	2,335
補助金収入	2.0%	151	288	180	210	193	165	291	184	214	196	196	196	196	229
	1.5%	154	291	188	217	200	169	293	188	217	200	200	200	200	216
	1.0%	157	293	188	217	200	173	295	188	217	200	200	200	200	173
	0.5%	160	296	191	221	203	176	298	195	221	203	203	203	203	176
0.0%	162	163	289	195	221	207	180	304	202	232	214	214	214	214	180
-1.0%		169	304	202	232	221	187	314	209	239	221	221	221	221	187
-2.0%		174	310	210	239	221	192	315	217	246	224	224	224	224	192
-3.0%		180	327	224	254	236	209	327	231	261	243	243	243	243	209
-4.0%		186	333	231	254	236	217	333	231	261	243	243	243	243	216
-5.0%		191	333	231	254	236	217	333	231	261	243	243	243	243	213
営業損益	2.0%	(125)	(181)	(68)	(60)	(73)	(78)	(125)	(183)	(83)	(73)	(73)	(73)	(73)	(78)
	1.5%	(143)	(185)	(97)	(85)	(95)	(95)	(143)	(185)	(185)	(97)	(97)	(97)	(97)	(95)
	1.0%	(160)	(185)	(112)	(102)	(112)	(112)	(160)	(185)	(185)	(112)	(112)	(112)	(112)	(112)
	0.5%	(177)	(188)	(112)	(102)	(112)	(112)	(177)	(190)	(190)	(112)	(112)	(112)	(112)	(112)
0.0%	46	194	190	127	111	111	111	194	195	157	139	146	146	146	146
-1.0%		229	195	127	111	111	111	200	197	161	141	150	150	150	150
-2.0%		263	204	126	111	111	111	204	202	186	161	163	163	163	163
-3.0%		299	202	126	111	111	111	207	201	186	161	161	161	161	161
-4.0%		333	202	126	111	111	111	207	201	186	161	161	161	161	161
-5.0%		367	207	126	111	111	111	207	201	186	161	161	161	161	161

■ 合理的に想定される収入・損益のレンジ
■ 在表は、後述の各ケースにおける前提条件に基づいた正常収益力を試算したシミュレーションであり、HACの事業計画を示したものではなく、また、特定年度の損益を予測したものではない。また、各ケースのシナリオおおよび前提条件の実現可能性やその結果得られる損益を保証するものではない。さらに、算時点で想定し得るものではない事象の発生や外部環境の変化、および前提条件が変わることとなる。前提条件には、実行までに準備期間を要するもの、また、効果発現までに期間がかかるものが含まれるが、シミュレーションではこれらの要因は考慮しておらず、2年期切から金ての前提条件が実行され、かつ、効果が発現するものとして試算している。

- 前頁における営業収入、補助金収入、営業損益は、上表のうちの新規け箇所の数値を表示している。なお、利用率がマイナス3%もしくは4%まで低下するリスクを考慮している。
- また、ケース⑤は新規路線であるため不確定要素を織り込むことにより、利用率がマイナス3%もしくは4%まで低下するリスクを考慮している。

2 経営検討委員会による改革案の検討

「関与団体運営適正化に関する指導方針」に基づき設置したHAC経営検討委員会は、5月11日に監査法人から報告書の説明を受け、存廃を含めたHACのあり方や経営改善に向けて、事業性、公共性の両面から検討した。

検討に当たり、事業性については、監査法人の報告書においてHACの窮境原因とされた、機材代替体制の確保と競合路線の利用率の低下に対応することを基本とし、公共性については、利用者アンケートなどを踏まえ、まず離島路線について検討するとともに、都市間航空路線を含めHACが果たしている公共的な役割などを検討した。その上で、運航路線の選択に向けた考え方を整理した。

検討には、オブザーバーとして、監査法人から委託を受けたKPMG FASから知野雅彦代表取締役他、また、有識者として、室蘭工業大学大学院工学研究科田村亨教授（交通工学）、釧路公立大学地域経済研究センター長佐野修久教授（地域経済）に参加を依頼し、専門的な立場からの意見を伺った。

<経営検討委員会の検討経過>

5月11日(金)	第1回	事業計画検討結果及び再生計画案等に係る説明 経営改善に向けた諸課題等の報告
5月17日(木)	第2回	経営改善に向けた課題論点等の整理 監査法人報告書に係る事業性に関する質疑
5月23日(水)	第3回	HAC改革案の検討（事業性中心）
5月31日(木)	第4回	HAC改革案の検討（公共性中心）
6月 8日(金)	第5回	HAC改革案の検討
6月13日(木)	第6回	HAC改革案の取りまとめ

III HACの経営の現状と課題

1 「HACの窮境構造」について

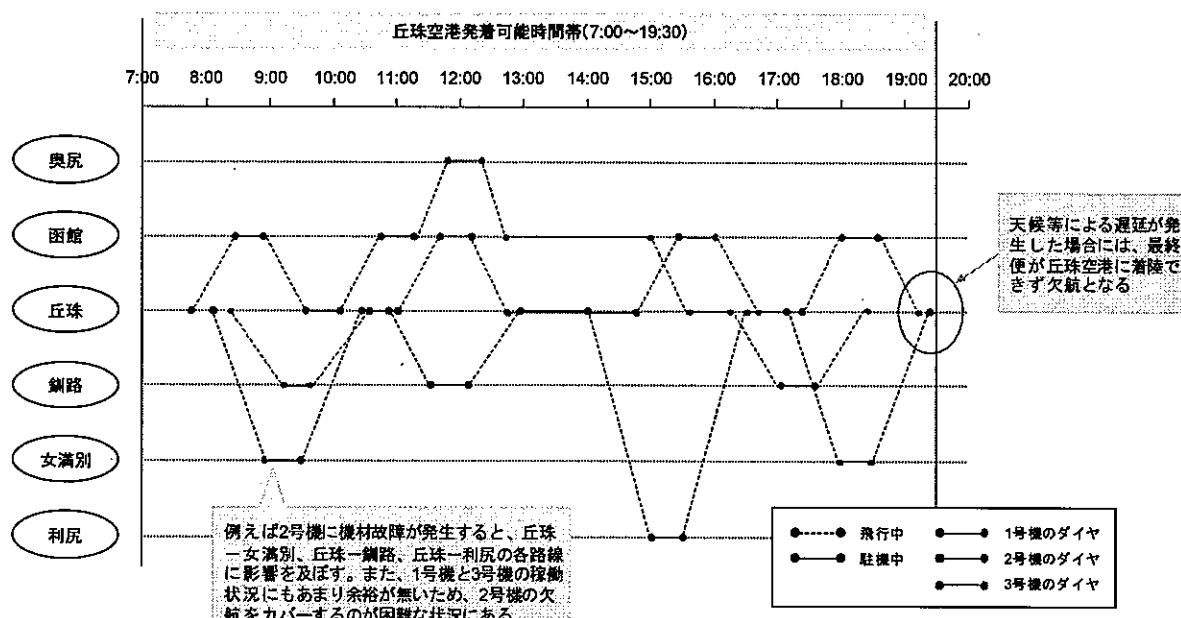
原因① 機材代替体制がない

【監査法人報告書】

ア 一機材の欠航が他便・他路線の機材繰りに直接影響し、欠航便数が雪だるま式に膨らむ構造

- ・ 3機材で5路線(旭川ー函館線を除く)を運航するため1機が複数の路線をまたがるダイヤ構成となり、1路線で機材故障・天候等による欠航が生じた場合は、他路線でも欠航が発生することとなる。
- ・ 1機当たりの稼働状況が高く、機材繰りにあまり余裕がないことから、他機の欠航をカバーできない状況となっている。
- ・ 天候等による遅延が発生した場合には、最終便が丘珠空港に着陸できず欠航となる可能性がある。

2012年5月7日～5月25日（平日）の運航ダイヤ表



上表は、3機体制で1日12往復便（平日）を運航する2012/5/7～5/25のダイヤを表示（土日運航の函館ー旭川路線を除く）

1日12往復 丘珠ー函館：1日5往復 丘珠ー釧路：1日3往復 丘珠ー女満別：1日2往復便
丘珠ー利尻：1日1往復 函館ー奥尻：1日1往復

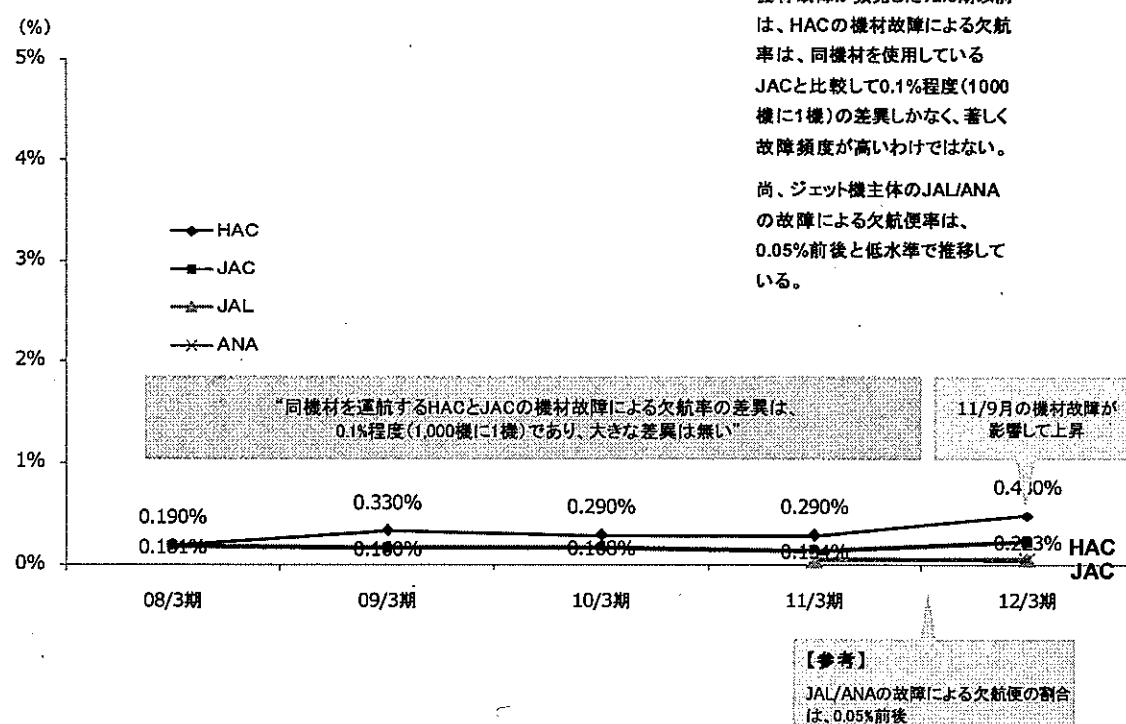
イ 増機は、機材確保⇒資金調達⇒整備体制の全ての要件を満たしてはじめて可能となるため、相当難しいと考えられる。

- ・ 機材(SAAB340)については、海外市場での調達があるものの、現在は市場に出回っていない状況にある。
- ・ リースが難しいため、機材価格3億円+仕様変更1億円=4億円をどう工面するかを検討する(資金調達先を探す)必要がある。
- ・ SAAB340 の整備はJACを頼らざるを得ないが、海外調達となった場合、整備品質がこれまでどおりの水準で維持されるかという点でリスクがあると考えられる。

○ 経営検討委員会としての確認等

整備体制の改善によって欠航率は昨年より改善傾向にあるが、3機体制における機材代替体制の問題は解消されていない。

HACと競合他社の機材故障による欠航率の推移



原因② 女満別線のJAL増便によりHACの競争力劣化を招いた

【監查法人報告書】

女満別線は当初JALの撤退を見込んで参入したが、実際は増便となり、競争密度が高まった結果、低い利用率となってしまった。

- ・女満別線は、他社航空便、JR、高速バスと供給十分であり、また、HACの運航余地はほとんどないことから、当該路線で成長を図ることは難しいと考えられる。

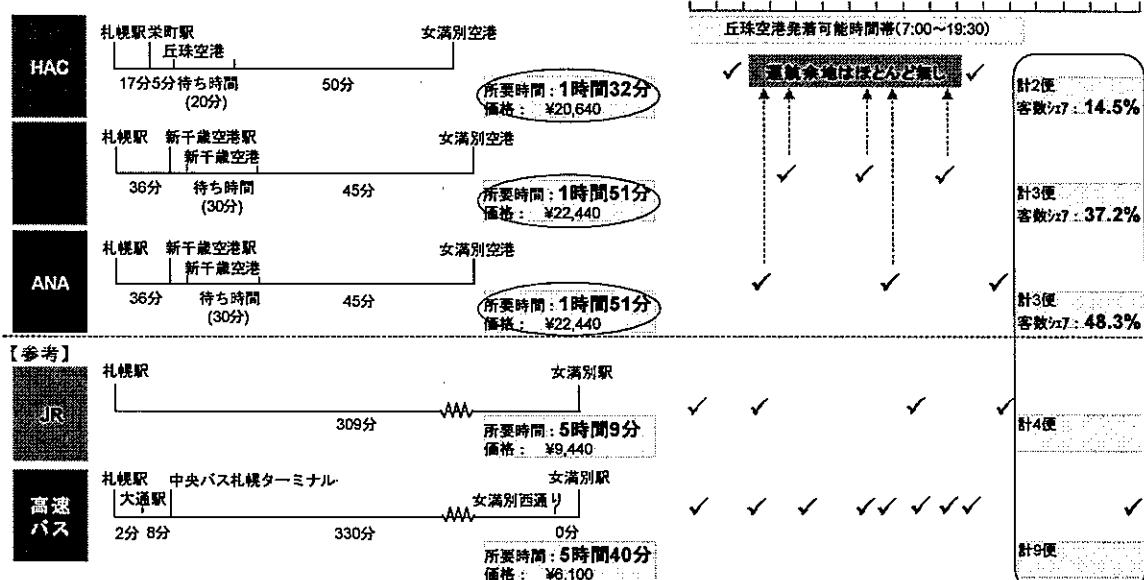
丘珠=女満別線の複合路線

経路と所要時間【札幌駅⇒女満別空港/女満別駅】

札幌駅から女満別空港までアクセスする場合、HACは他の交通機関と比べて所要時間において優位性を有している。

1日の運航時刻(出発時刻にチェックマーク)

但し、女満別線は、HAC/他社航空便/JR/高速バスを含めて、21便が運航しており、供給量は過剰と見受けられる。



○ 経営検討委員会としての確認等

女満別線の利用率は直近のデータでも低下傾向にある。(本年4月から5月ではやや改善)

＜利用率の推移＞

单位 %

路線	H23. 4~5	H23. 6~H24. 3	H24. 4~5	H24. 4	H24. 5
女満別一丘珠	50.6	43.7	40.5	37.9	43.1

※H23.4～H24.3は利用率、H24.4～5は搭乗率で、一般に利用率は搭乗率より若干低めの数値

原因③ 離島路線が慢性赤字構造となっている

【監査法人報告書】

12/3 期下期から補助金が見込申請値で支給されているが、機材故障のような突発的事象を織り込むことは困難であり、機材故障による欠航が発生すると途端に申請値から下振れし、即赤字発生となってしまう。

- ・離島路線は利用率が30%台と低く、赤字路線となっており、補助金では全額がカバーされないことから、HACの自己負担で路線を維持している状況である。

○ 経営検討委員会としての確認等

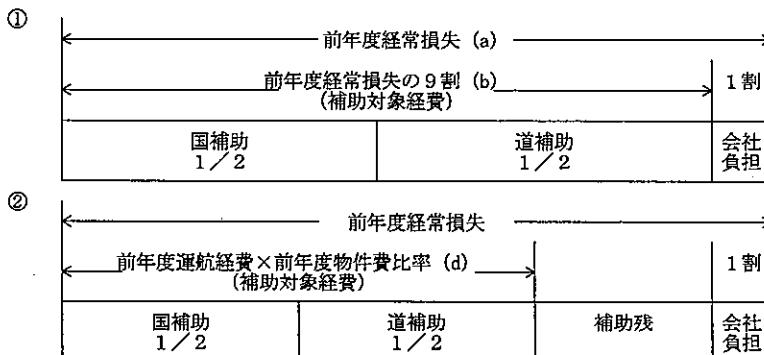
離島路線はもともと赤字構造であり、離島振興の観点から、国と道の協調補助、道との欠損補助により市町村が毎年度の赤字に対して補助している（離島航空路維持対策）。国の離島航空運航費補助制度の補助対象額が、昨年 10 月からは前年度経常損失額から実績損失見込額に変更となったことにより、想定を上回る損失が生じた場合の会社負担増大につながることとなり、HACの赤字拡大の要因となっている。

離島航空運航費補助制度

旧制度（～H23.9）

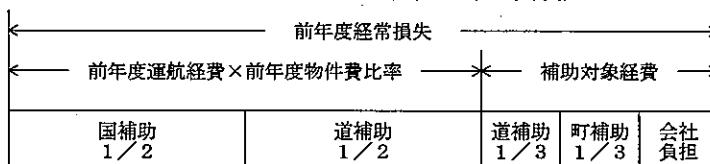
【協調補助】

- (1) 補助対象事業：離島航空路線運航費に係る前年度経常損失額
(ただし、補助対象路線に就航する航空機に係る部品購入費を限度)
- (2) 補助対象経費：前年度経常損失のうち「①前年度経常損失の9割」又は「②前年度運航費×前年度物件費比率」のいずれか低い額
- (3) 補助金額：補助金補助対象経費の全額（国1/2、道1/2）



【欠損補助】

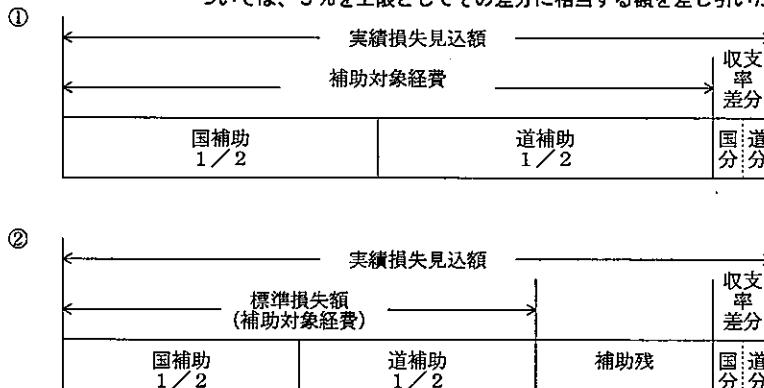
- (1) 補助対象事業：②「前年度運航費×前年度物件費比率」が適用された場合
- (2) 補助対象経費：「前年度の経常損失」 - 「協調補助額」
- (3) 補助金額：補助対象経費の1/3以内の額を道と町で均等負担



新制度（H23.10～）

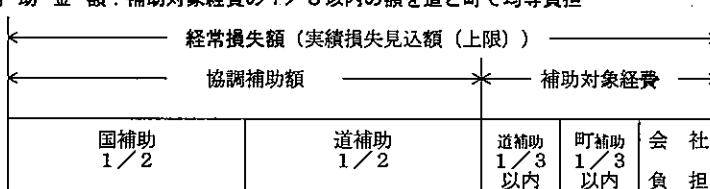
【協調補助】

- (1) 補助対象事業：離島航空路運航に見込まれる標準的な収支差（実績損失見込額）
- (2) 補助対象経費：①「実績損失見込額」と②「標準損失額（国土交通省提示）」のいずれか低い方
- (3) 補助金額：補助金補助対象経費の全額（国1/2、道1/2）
※実績見込収支率（実績収入見込額/実績費用見込額）が標準収支率（国土交通省提示）に満たない者については、5%を上限としてその差分に相当する額を差し引いた額とする。（会社負担）



【欠損補助】

- (1) 補助対象事業：②「標準損失額」が適用された場合
- (2) 補助対象経費：「経常損失額（上限：実績損失見込額）」 - 「協調補助額」
- (3) 補助金額：補助対象経費の1/3以内の額を道と町で均等負担



※ 補助対象経費の1/3の額が実績損失見込額の1割未満の場合は、補助対象経費から実績損失見込額の1割の額（会社負担）を控除した額を道と町で均等負担

2 HACの現状・課題と対応状況

監査法人が示したHACの現状にかかる課題について、経営検討委員会として対応状況などを確認した。

① 利用率の低下と信頼性の低下

- ・重大インシデントとそれに引き続いた大量欠航及び予約システムの不具合がHACに対する信頼性を低下させ利用者離れにつながった。
- ・HACの故障率は同型機を保有する他社と同程度であり、大手と比べても高いわけではないため、機材代替体制がないことが最大原因である。
- ・予約システムは改修を終え現在は安定稼働している。

② 路線の収益状況

- ・利用客の多い函館一丘珠線は利用が回復しているが、釧路一丘珠線で利用の回復が遅れ、女満別線ではJALの増便のあおりを受けむしろ低下している。
- ・旭川一函館便は以前より低迷している。
- ・離島路線は、利用率30%台と低迷している。

<利用率の推移>

(単位 %)

路線	H23.4~5	H23.6~H24.3	H24.4~5	H24.4	H24.5
女満別一丘珠	50.6	43.7	40.5	37.9	43.1
函館一丘珠	61.9	56.6	63.1	63.9	62.3
釧路一丘珠	54.6	45.1	49.2	52.7	46.7
旭川一函館	28.8	31.8	21.5	-	21.5
奥尻一函館	29.3	37.4	27.9	29.5	26.4
利尻一丘珠	-	38.6	44.9	41.6	47.8
全路線平均	50.3	46.5	50.5	51.0	50.2

※H23.4~H24.3は利用率、H24.4~5は搭乗率で、一般に利用率は搭乗率より若干低めの数値。

※利尻一丘珠はH23.4~9は運航していない。

③ 多額の損失の計上

平成23年度には5億円を超える経常損失を計上する見込みであり、平成24年4、5月も全社ベース損益分岐点利用率である54.9%（離島補助金含む）に達していないことから、このまま対策を講じなければ、さらに損失が発生し続けることが避けられない。

④ HACのコスト構造

HACの事業費の約75%が固定費となっている。これは、他社と比べ高いわけではないものの、1便当たりの旅客収入の増減がそのまま限界利益の増減につながる構造にあるため、機材の代替体制を確保したうえで、できる限り利用率の向上を図ることが収益の改善に直結する。

⑤ 体制上の課題

会計・税務、決算処理及び営業活動

- ・従来JALに依存していた会計・税務、決算処理及び営業活動などに関し、財務、経理及び営業面での強化が必要となっている。

運航体制

- ・運航体制について、客室乗務員旅客担当がLCC並みに多能工化しており、自営と委託の使い分けも進んでいるが、操縦士の高齢化に対応した副操縦士の養成が必要となっている。(24年度に2名の訓練費を計上)

整備体制

- ・JACに委託している整備については、故障多発後、モニタリングなどの整備管理体制を強化し、使用頻度の高い部品の在庫率を上げ、輸送の短縮化も図っている。これらにより、故障の低減化と即応体制の整備はなされているが、原因究明を1名に頼っている状況にある。

JALの支援

- ・運航・整備に係る部門の中核を担うプロパーの育成が必要であるが、当面、JAL出向者による役割が不可欠となっている。

⑥ 資金繰り計画

平成24年6月及び25年3月の手元資金が極めて低い水準に落ち込むため、慎重な対応が必要となっている。

監査法人報告書では、現状のオペレーションを前提とすれば少なくとも月商の1か月分の2億円は手元資金として必要であり、予期せぬ重大トラブルの発生に備え更に余裕を持った資金ポジションを検討する必要があるとされている。

<資金計画の状況について>

(単位：百万円)

月	区分	計画	実績	差引
4 月	期首残高	68	68	0
	総収入	280	291	12
	総支出	245	241	▲ 5
	期末残高	102	120	18
5 月	期首残高	102	120	18
	総収入	170	157	▲ 13
	総支出	203	233	30
	期末残高	68	44	▲ 25

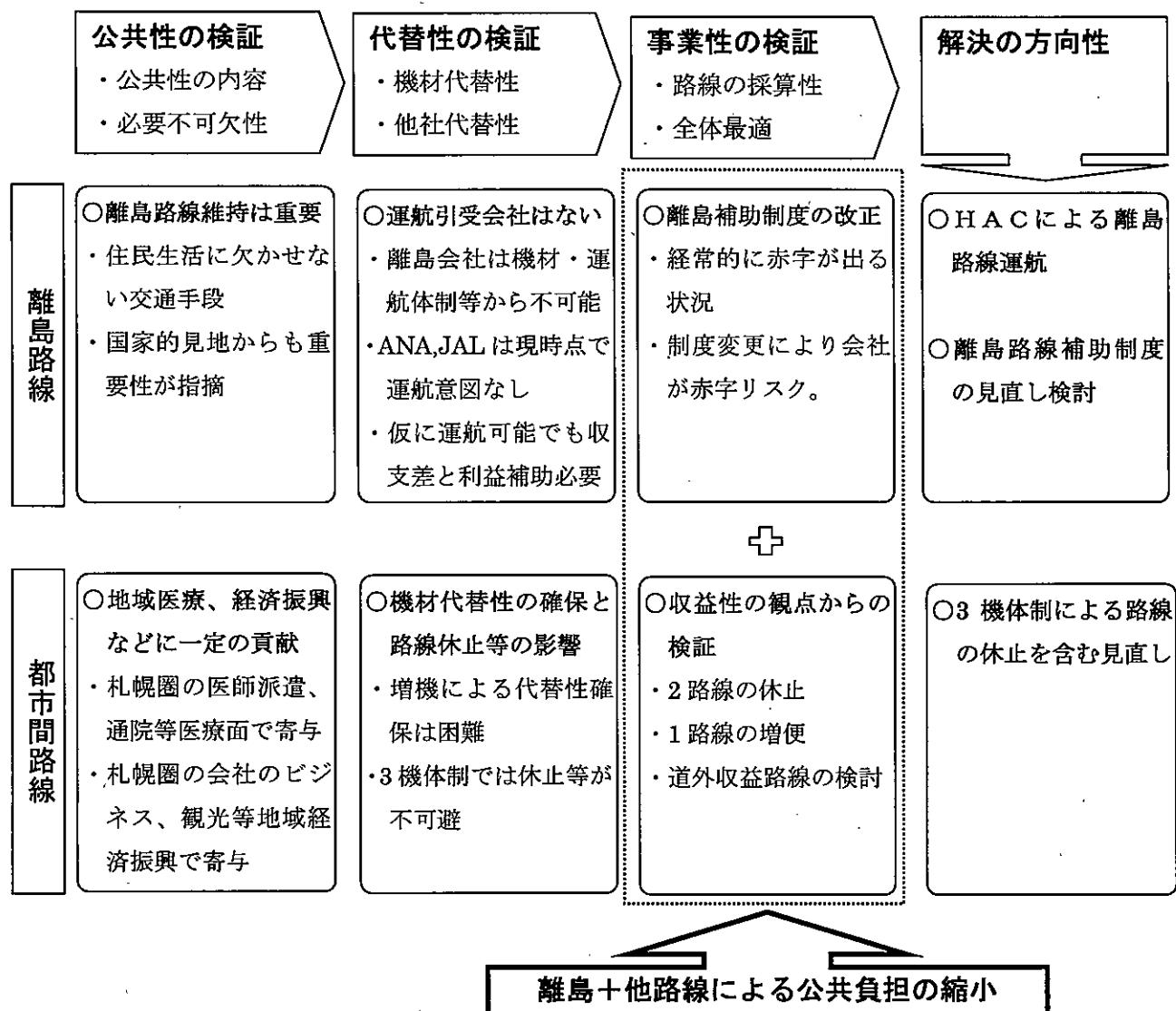
※百万円未満の端数調整により、差引が合わない場合があります。

IV HACの経営改革に向けて

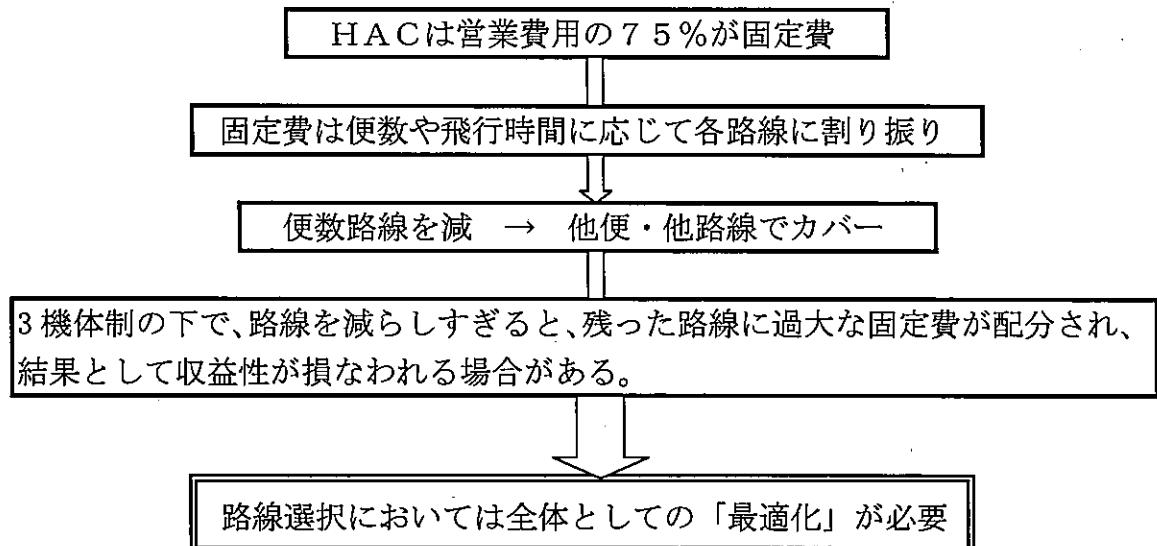
1 経営改革の基本的考え方

Ⅲの現状・課題を踏まえ、離島路線、都市間航空路線それぞれの公共性、代替性（機材及び他社運航）、事業性を検証し、窮境構造の解消を図ることを基本として経営改革の方向を整理した。検討に当たっては、公共負担（道民負担）が過大とならないこと、すなわち持続可能な選択肢となることを重視した。

- 離島路線の維持は重要であり、その担い手としてのHACの存続が必要と考える。
- HACが離島路線の維持を基本的な役割としつつ、他路線との一体的な運航を行うことにより、全体として収益を確保することが可能と見込まれる方策が監査法人から示されたところ。
- HACは、この方向に沿って、持続的な経営に努めていくべき。



＜運航路線検討の際の留意点＞



※ 一部路線が一定程度不採算であっても全体として収益を確保する「最適化」の観点から運航を継続すべき場合もある。

2 離島航空路線(奥尻一函館、利尻一丘珠)について

① 離島路線維持の重要性

離島航空路線は、住民生活に欠かせない交通手段の確保はもとより、国家的見地での重要性も指摘されている中、路線の維持は大変重要である。

- ア 離島航空路線はフェリーとの相互補完機能を持ちながら、通院や高齢者の移動など住民生活の足として、重要な役割を果たしている。
- ・ 生活路線としての利用が多く、年間1か月前後あるフェリーの欠航の補完をして離島生活者の孤立を抑止している。

<フェリーとの補完性>

利尻線	23.10-24.3	奥尻線	23.4-24.3
HAC:○ フェリー:○	147日	HAC:○ フェリー:○	301日
HAC:○ フェリー:×	20日	HAC:○ フェリー:×	23日
HAC:× フェリー:○	12日	HAC:× フェリー:○	40日
HAC:× フェリー:×	4日	HAC:× フェリー:×	2日

<離島路線における運賃助成の状況（利用延べ人数）>

	奥尻町	利尻富士町	利尻町	礼文町
H22国勢調査人口	3,033人	3,037人	2,590人	3,078人
平成21年	3,155人	1,128人	724人	155人
平成22年	2,793人	2,651人	770人	131人
平成23年	2,651人	2,474人	1,221人	171人

- ・ 離島では、近隣病院がない診療科目などについては、中核都市に通院が必要となり、また、高齢者など長距離移動で負担のかかる島民の足として、更には、医療関係者の移動などにも利用されている。

奥尻	路線	便数/日	片道所用時間	同(函館迄・バス)
HAC	奥尻～函館	1往復	30分	30分
フェリー	奥尻～江差	1～2往復	2時間10分	4時間18分
	奥尻～瀬棚	1往復	2時間10分	5時間45分

利尻	路線	便数/日	片道所用時間	同(札幌迄・JR)
HAC	利尻～丘珠	1往復	60分	60分
ANAWINGS	利尻～新千歳	1往復(夏期)	50分	1時間25分
フェリー	利尻～稚内	2～4往復	1時間40分	6時間36分

イ 離島は、国及び国民の利益の保護増進に重要な役割を担っており、離島航空路はその役割を果たすための機能として重要である。

- ・ 国内の主要な外洋の離島（群）には航空路線が存在。
- ・ 超党派議員により今国会に提出予定の「離島振興法の一部を改正する法律案」において、離島は、国及び国民の利益の保護増進に重要な役割を担っており、離島の役割が十分に發揮されるよう、自然的・社会的条件の改善、地域間交流の促進、無人島の増加や人口の大幅減少の防止、定住の促進が図られることを旨として施策を推進するとされ、離島航空路の整備・支援について付帯決議で扱う方向で調整中との情報がある。

② 離島路線の運営主体について

現時点では、他社による離島路線の運航については、体制的に困難であるか、HACが運航するより公的負担が増大することから、HACによる運航を継続することが適当である。

ア 既存の他の離島航空会社では、余剰機材がなく、乗員・重整備の体制が新たに必要となることなどから、ANAウイングス・JAC以外は事実上困難と考えられる。

＜奥尻空港（1500M）に発着可能なプロペラ機＞

機種	定員	運航会社・保有数	状況
アイランダー	9	第一3、新日本1	国内市場に機材なし。資格を持つパイロットは高齢化し、新たに確保することは困難。
ドルニエ228	19	新中央3	運航会社に余剰機材なし。中古で入手しても、乗員・重整備の体制を新たに構築・運営する費用が多大。
DHC-8-100	39	RAC4, AMX1	同上。
DHC-8-200	39	ORC2	同上。
DHC-8-300	50	RAC1, ANAW5	同上。需要よりも過大な定員。赤字額が拡大。
SAAB340B	36	HAC3, JAC11	

イ 運航の可能性がある2社の意向は以下の通りであり、現時点では選択肢となり難いことを確認した。

- ・ANAウイングス（新千歳空港にDHC-8の整備拠点）

「奥尻路線の運航は機材の事情から無理。（ANA）」

- ・JAC（SAAB機の整備実績） 「現時点では検討はできない。（JAL）」

ウ なお、仮に他社が運航可能となった場合でも、監査法人報告書の損益シミュレーションの離島特化のケースと同程度の補助金（5億円程度）に加え、一定の利益の上乗せ補助が求められると考えられ、支援の規模を考えるとHACによる運航が適当である。

3 都市間航空路線（女満別・函館・釧路-丘珠、旭川-函館）について

① HACが都市間航空路線で果たしている役割

道内都市間航空路線に多くの便を運航するHACは、札幌圏の医師の派遣、通院などの医療面やビジネス・観光など地域・経済振興に一定の役割を果たしている。

ア 札幌圏からの医師派遣等医療面

- 3空港近郊の地域病院の求めに応じて札幌圏から派遣されている医師の25%が3路線を利用している。
- 上記3路線の利用者のうち医療従事者(医療目的)の占める割合は5.4~9.4%となっている。

<医師派遣に関する医療機関調査結果>

区分	航空機利用		航空機以外 利用	計
	丘珠利用	新千歳利用		
函館空港	66.6%	36.5%	30.1%	33.4% 100.0%
釧路空港	82.3%	11.9%	70.4%	17.7% 100.0%
女満別空港	98.1%	34.1%	64.0%	1.9% 100.0%
計	78.6%	25.0%	53.6%	21.4% 100.0%

※ 参考2 HAC利用状況調査（医療機関）

<HAC利用者に対するアンケート調査結果>

利用者	利尻-丘珠	函館-奥尻	函館-旭川	函館-丘珠	釧路-丘珠	女満別-丘珠	計
会社員・役員	27.2%	38.8%	26.6%	62.5%	62.5%	52.5%	55.2%
自営業	14.3%	9.3%	10.9%	5.3%	4.4%	4.3%	6.2%
医療従事者	6.5%	6.7%	18.8%	11.4%	9.9%	14.1%	10.8%
(医療目的)	1.6%	2.6%	7.8%	6.5%	5.4%	9.4%	6.0%
その他	52.0%	45.2%	43.8%	20.7%	23.1%	29.1%	27.7%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

※ 参考3 HAC利用者に対するアンケート調査結果（抜粋）

イ 上記3路線及び旭川-函館線は、ビジネス・観光目的が60~70%と経済交流に一定の役割を果たしている。

また、ビジネス目的の約6割が札幌市在住であり、HACが札幌市の産業振興や札幌市との経済交流による地域経済の振興に寄与していることがわかる。

目的別	釧路-丘珠	女満別-丘珠	函館-丘珠	函館-旭川	小計	利尻-丘珠	函館-奥尻	合計
ビジネス	62.9%	60.8%	63.9%	26.6%	62.6%	25.8%	39.8%	57.3%
うち札幌市在住	41.3%	36.9%	39.2%	0.0%	38.8%	10.4%	12.7%	34.2%
その他	21.7%	24.0%	24.7%	26.6%	23.8%	15.3%	27.1%	23.1%
観光	12.8%	15.5%	17.8%	35.9%	16.3%	25.2%	20.7%	17.5%
うち札幌市在住	3.4%	6.0%	6.4%	1.6%	5.5%	6.7%	3.1%	5.5%
うち道外在住	3.0%	2.6%	4.8%	7.8%	3.9%	6.5%	8.5%	4.5%
その他	6.5%	6.9%	6.5%	26.6%	6.8%	12.0%	9.0%	7.5%
その他	24.2%	23.6%	18.3%	37.5%	21.2%	49.1%	39.5%	25.2%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

※ 参考3 HAC利用者に対するアンケート調査結果（抜粋）

② 急を要する経営体質強化

関係者が一体となって新生HACがスタートしてから1年しか経過しておらず、本来であれば現行の路線を維持していくべきだが、昨年の重大インシデントなどによりHACの経営は極めて厳しい状況にあることから、まずは収益構造の改善を急ぎ体質強化を図ることが不可欠である。

③ 機材代替体制の確保

窮境原因となった機材の代替体性が改善されなければ、再び、欠航の連鎖が起り経営を悪化させるリスクが高い。

当面、中古市場に機材がなく、新規投資を行う環境にもないことから、現在の3機体制を前提とすると、代替体制確保のためいずれかの路線について減便・休止は不可避である。

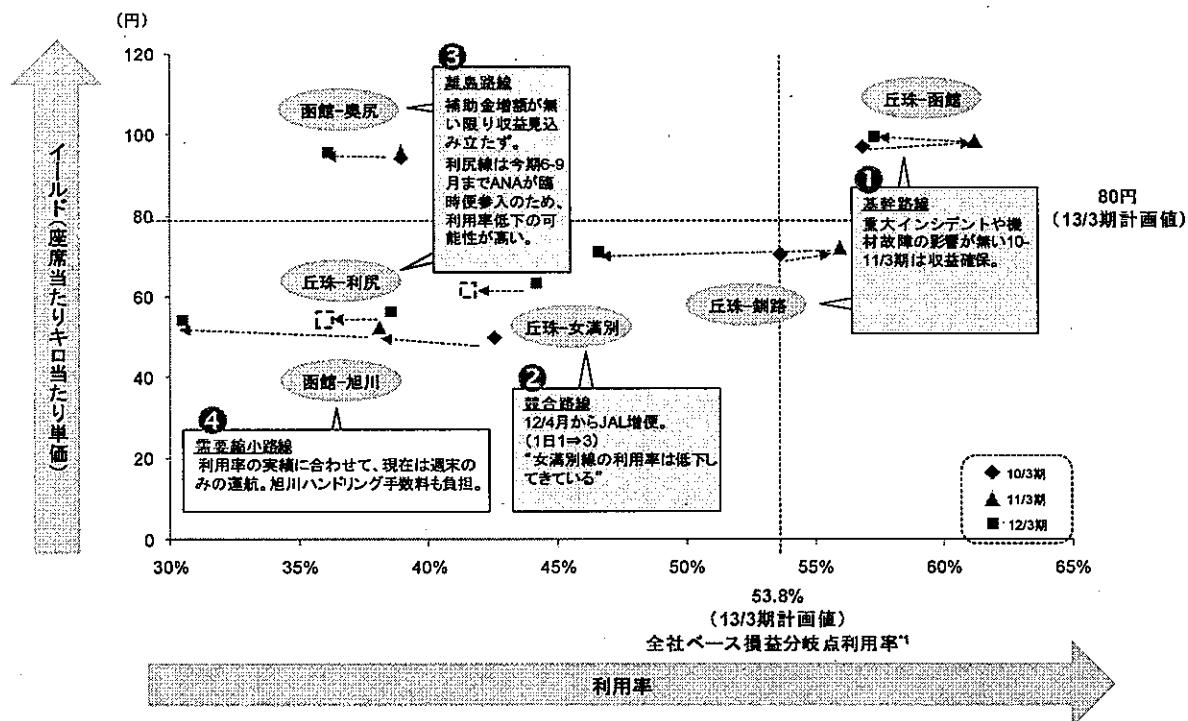
④ 運航路線の選択

路線ごとの採算性、他航空会社の代替性などを検証すると、女満別一丘珠線、旭川一函館線を一旦休止せざるを得ないと考える。

路線	利用率(H24.4.5 は搭乗率～利用率より高め)					各社便数	選択の考え方		
	H23.4 ～H23.5	H23.6 ～H24.3	H24.4 ～H24.5						
		H24.4	H24.5						
女満別一丘珠	50.6	43.7	40.5	37.9	43.1	HAC2 ANA3 JAL3	利用率落ち込み 他社便と代替性高い HAC の競争力は低い		
函館一丘珠	61.9	56.6	63.1	63.9	62.3	HAC5 ANA2	利用率分岐点を超える HAC に優位性		
釧路一丘珠	54.6	45.1	49.2	52.7	46.7	HAC3 ANA3	利用率落ち込み 他社便と拮抗		
旭川一函館	28.8	31.8	21.5	-	21.5	HAC1 土日のみ	利用率低く落ち込み 他社便は無く、土日のみ		

※ H23 全社利用率損益分岐点 (53.8%) を超える率に網かけ

HACの10/3期-12/3期イールドと利用率推移構図



<女満別線と釧路線の比較>

監査法人報告書では、女満別線より釧路線の方が相対的に優位としている。一方で、直近では釧路線の利用率は低下しており、引き続き利用状況を注視し、その状況を踏まえ対応を検討する必要がある。

⑤ 休止路線再開に向けた徹底した努力

休止路線については、他社が撤退した場合などにおいて、HACが他路線からの振り替えなどを検討できるよう、収益性の大幅改善に向け、徹底した努力を続けるべきである。

休止に伴う影響については、他社への働きかけなど、可能な限りの対応を行う必要がある。

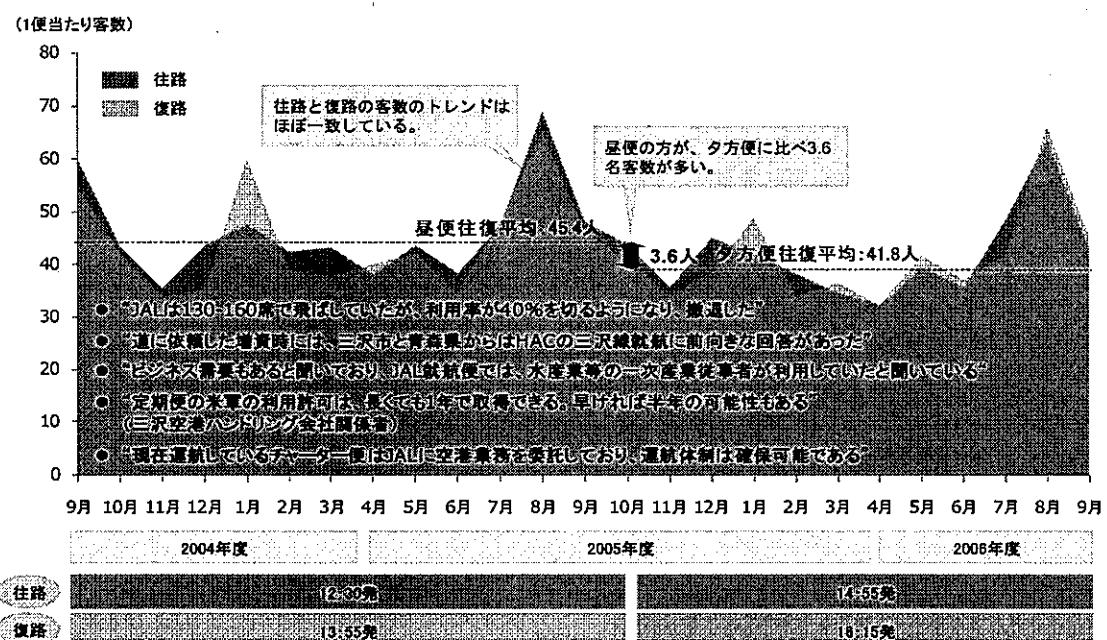
⑥ 増便による収益確保

経営の早期改善のため、収益の確保が見込める函館一丘珠線については、代替体制を一定程度確保しつつ増便を図るべきである。

⑦ 新規路線開設による収益確保

三沢一丘珠路線の開設は大きな収益改善の手法の一つとなりうるが、リスクも大きいとされていることから、チャーター便の運航など様々な手法で需要の確認を行うとともに、三沢市との協力関係を築き、新規路線開設の検討も行うべきである。

JAL新千歳空港-三沢空港 月別1便当たり個別客数の推移



※ なお、検討を補完するため、監査法人において次のシミュレーションも行ったが、下記のような結果となったため、いずれも議論の参考にとどめた。

※ 参考 1-2 補完的な損益シミュレーション結果

- ① 離島と函館一丘珠便を 2 機、3 機で運航するケース
 - ② 仮に 4 機に増機し、現行路線を維持しつつ路線展開を図るケース。
- ① は代替性がないか、固定費がかさみ損益が大きくマイナスになること、
② は、当面、増機が困難なこと

4 HACに対する支援について

① 支援の必要性

HACが、本改革案に沿って経営改革を実行し、運行体制の充実や路線の再編などにより事業の安定化を図っていくためには、監査法人報告にもあるように、JALの継続的な支援が不可欠である。道としては、このことを強くJALに要請し、確実に支援が得られるよう取り組む必要がある。

その上で、

- ・HACの経営状態が極めて悪化しており、改革を確実に実行するための体力が不十分であること
- ・運行路線の再編等に要する調整や手続き、経営改革の効果の発現には、一定の期間が必要であること

を考慮し、道として必要な支援を検討する必要があると考える。

② 支援策の検討方向

ア キャッシュフロー対策の検討

監査法人は、HACの資金繰りが極めて厳しい状況にあることについて、少なくとも月商1ヶ月分に相当する2億円程度の手元資金が必要と指摘している。事業継続に向けたキャッシュフロー対策としては、規模も含め、いくつかの手法が考えられるが、本年3月に実施した貸付金の償還猶予の経過も踏まえつつ、何らかの対策を早急に検討する必要があると考える。

イ 離島航空路線運航への補助制度に関する検討

監査法人のシミュレーションでは、窮境原因の一つである離島路線の慢性赤字構造を踏まえ、離島全額補助を前提としている。昨年度下期からの国の補助制度の見直しに伴い、離島路線に関わってHACが抱える赤字が増大する仕組みとなったことを踏まえ、先ずは道としてHACの負担軽減策を検討とともに、国への制度拡充要望を行っていく必要があると考える。

ウ その他の支援に関する検討

このほか、監査法人による損益シミュレーションには一部しか織り込まれていないが、利用促進策を積極的に展開することにより収益改善を図る可能性があることから、必要に応じ、こうした視点での検討も行う必要があると考える。

③ 規律と節度を持った支援策の検討

HACは、公共性は高いものの独立した企業体であり、赤字そのものを補填することや無制限の財政支援は、到底道民の理解を得ることはできないものと考える。支援を行う期間を限ることや改革の進捗状況については定期的にチェックすること、支援については道が中心となりつつも関係自治体や株主などの

協力を得ながら行なうことが求められるものと考える。

また、こうした支援の効果が現れない場合は、離島路線の維持を基本に路線の見直しを行うなど経営のあり方に関する抜本的な再検討が必要と考える。

5 より積極的な利活用促進等について

① HACが行う利活用促進等

全庁プロジェクトからHACに提案したサービス向上や利活用促進策のうち実行可能なものについては工程表を作成しできるだけ早急に実現していくべきである。

- ・ 運航情報の提供の充実
- ・ 丘珠空港へのアクセスの改善
- ・ ビジネス客へのサービス向上
- ・ 医師・通院者、学生などへの積極的働きかけ
- ・ 旅行会社と提携したパック、旅行商品の拡充 など

※ 参考4 全庁プロジェクトチーム報告書抜粋

② 関係者による利用促進等

HACが、離島の住民生活をはじめ札幌圏と地域間の医療面、ビジネス・観光などに果たしている公共的役割を踏まえた一層の利用促進が必要である。

また、各空港と空港ビルの運営上、道内路線の維持は重要な要素である。

定員36人のSAB機は、1便に1人乗客が増えるだけで利用率が約2.8%上ることになる。

このため、HACと関係者が協力しあって利用する「地域の翼を地域自らが守り育てる運動」を積極的に展開することで、HACの経営改善に最大の効果が期待できる。

6 中長期的視点に立った経営改革について

HACが本年3月に作成した事業計画は3カ年の計画であり、監査法人報告もこの事業計画に対する再生案として示されたものである。従って、この改革案も3年程度を念頭に置いたものであるが、HACにおいては以下のようない中長期的な課題についても、あらかじめ検討を行うなど、着実な経営改革を進めることが重要である。

① 航空を取り巻く状況変化

近年、グローバル化や競争激化などを背景に、航空業界ではこれまでにない変化が起こってきている。

例えば、LCC参入拡大等に伴って航空路線の更なる再編が進んだ場合、道外（国外）一道内を結ぶ航空ネットワークの中で、ハブ・アンド・スポークのスポークに相当する都市間航空路線においては、大手の参入・撤退、新たな航空会社の参入といった影響がありうる。HACとしては、様々な事態にもできるだけ柔軟に対応できるよう、収益構造の改善を急ぐ必要がある。

また、道としても、道内航空ネットワークの維持に果たすHACの役割について、環境変化を十分把握しながら、点検評価していく必要がある。

② 経営上の諸課題への対応

ア 離島航空路線の維持

離島航空路線の維持というHACの基本的な役割を持続的に果たしていくよう、離島路線と他の路線との一体的な運航により全体として収益を確保し続けるため、経営努力を不断に行っていく必要がある。

イ 機材の効率的利用

SAAB機については、耐用年数20年からすると5年～7年後には機材更新を迎えるとの指摘もあるが、監査法人からは、一般に耐用年数を超えてからできるだけ長く使用することによって収益を上げようとするものという発言があった。

従って、機材の点検・整備を適切に行うことにより、長寿命化が図られるものと考えるが、いずれ訪れる更新時期に備え、リース方式なども含めた調査・検討を行っていくことが必要である。

ウ 整備体制の確保

現在、国内でSAAB機を使用しているのはHACのほかはJACのみであり、整備を委託しているJACがSAAB機退役という判断をした場合、自前の整備体制を確立するか、使用機材の見直しを行う必要に迫られることとなる。

監査法人は、JACは少なくとも5年程度は使用を続ける可能性が高いとしているが、常にJACの意向・動向を確認していく必要がある。