



国外民航管理系列丛书之五

发展中的 日本三大航空公司

〔日〕佐藤朝泰 著

中国民航管理干部学院
中国民航局第一研究所

1989年10月

发展中的 日本三大航空公司

祁元福 翟好仁 赵经验 译
翟好仁 祁元福 校

中国民航管理干部学院
中国民航局第一研究所

编者说明

本书——《发展中的日本三大航空公司》为《国外民航管理系列丛书》之五。主要讲述了日本三大航空公司的经营管理思想、运营方法及今后的经营战略等。揭示了现代航空市场竞争激烈化状况，描述了竞争中的各航空公司求生存、求发展的策略，分析了一些航空公司走过的曲折路程、失败的原因和成功的经验。同时阐述了政府在各时期对空运业实施的政策。

作者佐藤朝泰生于1938年，曾任经济杂志主编，1972年以来作为自由报人，经常为《文艺春秋》、《中央公论》、《宝石》、《周刊新潮》、《周刊读卖》等杂志撰稿，并著有《日本经营潜力的秘密》、《旧华族阶层的复辟》等书。

本书于1987年9月9日出版，至今不到两年，内容丰富、资料新颖、充实。书中介绍的内容对我国正在发展中的民航事业有许多可供学习和借鉴之处。

我们组织翻译本书的目的就在于介绍日本三大航空公司的经营管理思想、运营方法、今后经营战略方针等，供我国民航企事业单位的各级领导、经营管理人员及有志于民航事业的同志参考、借鉴，也可供民航院校师生作为教学参考材料。

本书为祁元福、翟好仁、赵经验同志翻译，并由翟好仁、祁元福校对。由于编者水平所限，错误在所难免，请读者指正。

中国民航管理干部学院
中国民航局第一研究所

一九八九年八月

今后的航空公司

今后的航空公司很有意思。

1987年3月23日,东亚国内航空公司(TDA)在东京证券交易所公开出售自己的股票,开盘价竟意外地高达3万日元。

尽管是初次公开出售股票的庆祝仪式,但是,东亚国内航空公司在日本的三大航空公司中,毕竟是最先发展起来的,并且是以地方航线为中心的航空公司。虽然由于增开国内干线航班,营业成绩得到了迅速恢复,并向国际包机航班业务发展,这些都博得了投资者的好评。但是,终因它还是个亏损的公司,所以,在1986年9月的中间结算时,好不容易才消灭了累计赤字。

即使这样,东亚国内航空公司还是以大大超过日航和全日空的股票价格的高价出售了自己的股票,这表明该公司意外地受到了人们的青睐,看来大有人缘。

当时的总经理洼田俊彦在会见记者时,就这种意外高的开盘价,表示对投资者所给予的高度评价感到十分高兴。另一方面,也“感到在此后的经营中责任重大”;流露出了一种不安的神色。

那么,这样意外的受到投资者欢迎的秘密究竟是什么呢?

不可否认,在投资者中存在着1个月之前购买新上市的日本电信电话公司(NTT)股票的影响。虽然如此,但是,东亚国内航空公司的股票卖到3万日元的高价一事,与其说是一家航空公司,莫如说是整个航空业作为今后长足发展的产业,在兜町(日本金融市场)确立了自己的地位。

一般认为,作为近几年发展起来的产业有以下三种:一是以电子计算机为代表的电子产业;二是以最近成为议论中心的超导体为代表的新型材料、新兴化学产业;三是与生物工程有关的产业。

但是,要从国际化的观点来看现在的日本,特别是跻身于“世界中的日本”,就应当再加上“航空产业”。

无论哪个时代,航空公司作为就业的目标,都是最受学生们欢迎的企业,这种趋势长盛不衰。直至今日,空中小姐仍然是女性所憧憬的职业。

然而近来,航空公司已超越了单纯的“时髦”的阶段,而是在旺盛的航空需求的支持下,随着外围业务和附属产业的扩展,逐步成长为庞大的企业。有的看法认为它正在成为大型联合企业。

现在,日本产业界在庞大的贸易盈余和日元升值的趋势仍在持续的情况下,为了避免空洞化,要求大幅度改革产业结构。这将给基于产业和材料产业的存在形态、出口产业的发展、雇佣问题以及伴随着收买企业的秘密性和快速性等带来巨大的影响。但是,在这样的时代,航空界担负着与维持高度信息化社会的信息产业和高技术产业等密切相关的重担。

过去,稳定的高速增长时代,是称之为“临海工业地带”,“临海”曾经发挥了巨大作用。但是,最近与信息化社会相适应的新生产和信息传递基地,从过去的“临海”型向“临空”型即以机场为中心转变。

以新建或扩建的地方性喷气化机场周围为核心的技术城市构想,可以算作颇具代表性的例子。

平常笔者就一直认为,使经济国际化飞速发展的原动力就是电子计算机和喷气飞机。

电子计算机处理并储存大量信息,而且还能适时检索情报,而喷气飞机则大大改变了世界上人员往来及旅行模式。尤其是喷气机所起的作用,在间接的意义和影响方面比在直接的运输量和节省时间等方面更大一些。

喷气飞机是高度信息化社会绝对不可缺少的信息转移手段。喷气飞机通过人的移动起着实现“面对面交谈”业务和确认信息转移的作用。

如果没有喷气飞机,就不能像现在这样进行日常性国际资本的合作,及共同开发事业和发展海外企业等。另外,也不会出现日本目前这种每年1 000亿美元的贸易盈余,也就没有世界贸易量的剧增。

据认为即使在国内,飞机也担负着物资流通所需的高质量、高速度运输的重任,而且今后这种趋势还会日益增强。

但是,日本的航空企业在迎来真正的国际化这件事上,能够感觉到日本在真正的意义上成为国际社会的一员这个问题不是更为重要吗?

日本航空业,除了航空公司的经营规模之外,不用说机场设备,就是在航空行政方面也比任何一个先进国家都落后。说起来,可算是完完全全的“航空后进国”。

日本航空产业的确是处在发展途中,正因为如此,所以说很有发展前途,也很有意思。

佐藤朝泰

1987年7月20日

目 录

第一章 拉开日美空运战的帷幕	(1)
一、激烈竞争中的太平洋国际航线	(1)
二、在航空行政方面打开了“缺口”的日本货运航空公司就航	(4)
三、适应新形势需要的日本航空行政	(7)
四、废除《航空宪法》后三大公司的业务划分.....	(10)
第二章 日航在民营化道路上	(17)
一、日航在垄断国际航线和经营素质方面不断受到批评.....	(17)
二、日航为什么要走民营化道路.....	(19)
三、修改对日航的优待措施和日航法.....	(22)
四、因事故多受到追究的经营体制和加速民营化的步伐.....	(24)
五、在大型客机坠毁之日决定的民营化方针.....	(25)
六、按各公司意图瓜分日航的论点.....	(27)
七、提出废除日航法法案和伊藤董事长辞职.....	(30)
八、日航股票的出售及售价如何确定.....	(31)
九、新生日航的课题是什么.....	(33)
十、确立经营自主权是民营化的目标.....	(36)
第三章 战后争夺航空利权小史	(40)
一、买卖飞机是最好的生意.....	(40)
二、失去运营权的“航空界”.....	(41)
三、纠缠在一起的四家“日本航空公司”.....	(43)
四、卷入派系斗争旋涡的“日航”诞生剧.....	(44)
五、日航与全日空之间的激烈竞争.....	(46)
六、利权动荡的航空行政.....	(48)
七、虚虚实实的航空时代.....	(50)
八、《航空宪法》时代的开始.....	(52)
第四章 以民营化追击日航的全日空(ANA)	(54)
一、正在迅速向国际化方向迈进的全日空.....	(54)
二、生气勃勃的引进新机型之战.....	(57)
三、面向全球发展关联事业.....	(61)
四、全日空的下一步经营战略是什么?	(65)
五、继承中村路线的近藤新体制.....	(69)
第五章 迎来新世纪的东亚国内航空的挑战	(71)
一、迎来新局面的东亚国内航空(TDA).....	(71)
二、在国内航线仅次于日航和全日空的第三大势力.....	(75)
三、加入短距离国际航线经营.....	(78)
四、羽田机场向海湾扩展是东亚国内航空胜负的关键.....	(83)
结 尾	(86)

第一章 拉开日美空运战的帷幕

一、激烈竞争中的太平洋国际航线

1. “太平洋战争”的爆发

1987年5月22日下午2时许,亚美利加航空公司飞往日本的第一架班机波音747SP,满载着185名乘客从美国的达拉斯飞到了日本的成田机场。

亚美利加航空公司为飞往日本而购买了大型客机,并对该机进行大幅度的改造,在客舱里设置了两个无座酒吧间。而且它的定员比其他公司的大型客机减少了100个左右,这样舱内就宽松多了。它以这种富有活动余地的宽松舒适性来招揽顾客,加入到太平洋航线的激烈竞争之中。

在这之前,3月3日,占全美第4位的三角航空公司,第一次从大本营亚特兰大经由波特兰飞到了日本成田机场。

至今飞到日本的美航公司有:西北航空公司、联合航空公司、飞虎航空公司、大陆密克罗尼西亚航空公司等4家。除此以外,现在新增加了三角航空公司和亚美利加航空公司2家。

另外,在日美间的太平洋航线上,日本的航空公司过去只有日航1家,去年全日空的直达航班也如愿以偿地飞到了美国的洛杉矶和华盛顿。现在日本货运航空公司(NCA)也加入了经营。这条航线可称得上是“黄金航线”。仅日美两国就有9家航空公司参与经营。如果再加上加拿大太平洋航空公司、中华航空公司、南朝鲜航空公司、新加坡航空公司等日、美两国以外的航空公司,那么,就有17家航空公司在这条航线上进行激烈竞争。可以说是一条空前大竞争的航线。

不仅如此,而且还确定了美国的一家专运小宗货物的货运航空公司飞来日本。另有称为送货上门航班鼻祖的联合快车、IPX、奥利安等公司,也都希望飞到日本,其中的1家将会获准。

除此之外,美国还有国民航空公司、阿洛哈航空公司、夏威夷航空公司、东方航空公司、大陆航空公司等5家公司,正在向美国运输部申请飞到日本的许可证。必须准备对付这些公司中的一些公司加入这条航线。

完全可以说,在日美两国航空公司间进行的“太平洋空运争夺战”业已爆发。

欧洲航线虽不像太平洋航线那样的混战,但是,也正在进入竞争时代。在亚美利加航空公司进入日本成田机场10天之后的6月1日,英国不列颠群岛·喀里多尼亚航空公司(BCAL),首航伦敦—成田航线,重点强调了取名为“服务上门”的特别迎送业务。所谓“服务上门”,是指用高级轿车到头等舱和公务舱乘客的府邸或事务所去接他们,并且送他们到成田机场或东京、箱崎的市内民航办事处。到达伦敦之后,也是用高级轿车送他们到目的地或旅馆。

这种大型高级轿车服务,在日本,似乎是公平交易委员会等认为它有违犯《景表法》的嫌疑,增加了索赔的规定。但在接受这项服务的客人中,它好像颇受欢迎。

另一方面,对于除住在关东地区的经济舱以外的乘客,日航将派人把乘客的 30 公斤以内的(每件)行李从家中运到机场,这项“服务业务”从 4 月份开始在太平洋航线和欧洲航线等竞争激烈的航线上实行。被竞争对手超过了的英国航空公司,大概忍耐不住了,开始实行大型高级轿车服务。

2. 腹背受敌的日航(JAL)

无论怎么说,在竞争激烈的太平洋航线上,由于全日空和美国的大型航空公司参战,对腹背受敌的日航来说都是最大的威胁。

日航所受到的巨大威胁,是联合航空公司接收了曾包揽世界空域的泛美航空公司(PAA)所转让的太平洋航线,并正式加入了太平洋航线的争夺战。还有亚美利加航空公司,特意使用大型飞机参加这一场争夺战。

联合航空公司收买了包括飞机、飞行员在内的泛美航空公司在太平洋航线上的全部装备和人马。这件事是在 1985 年 4 月 22 日公开的。当时,恰巧是日、美航空谈判在 NCA 加入太平洋航线的问题上争执不下时,也是日本正在为是否接受美方提出的扩大均势的方针而大伤脑筋的时期。

联合航空公司和泛美航空公司两家同时在纽约和华盛顿会见记者,公开宣布了下述一致同意的事项:“泛美航空公司将其太平洋业务部门作为延续下去的事业出卖给了联合航空公司。其中包括从美国到日本、南朝鲜、中国、香港、新西兰等太平洋地点的全部航运所需的飞机、设施、人员及其他资产。”

联合航空公司收买泛美航空公司的太平洋航线所用的总金额为 7.5 亿美元,共收买飞机 18 架,包括 11 架大型飞机,职员大约 2 700 人,其中有驾驶员和随机工程师约 410 人。

泛美航空公司将其太平洋部门转让给联合航空公司之后,第二年即 1986 年 1 月,此事得到了美国政府的认可。虽然还有指定企业等问题有待解决,但还是在当月征得了日本的同意,从当年 2 月 11 日起,联合航空公司开始经营泛美航空公司转让过来的航线。

在日本,联合航空公司不像泛美航空公司那样为人们所熟悉,它的营业收入大部分是在美国的国内航线上得到的,国际线上的收入仅占其总收入的 3%。

但是,该公司拥有 368 架飞机(正在订购的飞机有波音 737 型 107 架;还有 6 架波音 747),职员 4.98 万人;拥有连接 159 个城市的航线。在自由世界,是名列第 2 的大型民用航空公司。最近,它又对国际航线下了大本钱,1983 年 3 月以后,每周有 6 班从西雅图、1 班从波特兰飞到日本。

另外,作为国际航线战略的一环,联合航空公司于 1987 年 2 月,以 9.8 亿美元收买了环球航空公司拥有的希尔顿国际饭店(在世界 40 个国家经营 88 座饭店,在美国的是展望国际饭店),正在稳步实行其世界战略。

顺便提一下,美国的最大一家民用航空公司,是得克萨斯航空公司,它兼并了东方、大陆、纽约、国民快车等几家航空公司,把它们置于自己的麾下。现在该公司拥有飞机 600 架、职员 6.7 万人。当然,在得克萨斯航空公司兼并、收买上述航空公司之前,联合航空公司是最大的一家。

另外,亚美利加航空公司在美国国内仅次于联合航空公司,它的企业规模大致和日本的

日航、全日空、东亚国内航空三家加在一起差不多，但是业绩很突出。

3. 美国航空公司的威胁

日航之所以极端害怕并十分警惕联合航空公司和亚美利加航空公司正式参加太平洋航线的角逐，是因为这两家公司拥有下述威慑力量。且不说它的企业规模和熟练热情的机上服务，仅其先进设备就是日航难以与之抗衡的。它们有以全美的主要城市为起点，用枢纽辐射运行航线系统，到处罗致以主要据点城市为中心的国内航线，进而再与国际航线衔接，从预订机票到办理乘机手续都实行一体化(CRS)的电脑预订服务系统。联合航空公司称这种系统为“阿波罗”系统，亚美利加航空公司称这种系统为“佩刀”系统。例如，想从日本使用这两家公司的航线去美国国内旅行时，在日本就能非常简便地办理衔接国内线的预订手续(联合航空公司的“阿波罗”系统是由全世界大约 5.7 万个终端机组成的网络)。

也许是意识到了联合航空公司和亚美利加航空公司将正式参加太平洋航线的角逐，日航也从 1985 年 7 月开始启用“旅客综合系统”(日本技术)。这种系统虽不如联合航空公司的“阿波罗”系统先进，但也是具有包括预订机票、办理乘机手续、通报空座信息和旅馆情况、到达班机的旅客情况等综合功能的系统。

对于被国际航运协会认为运输成绩居世界第一的日航来说，问题是失之于服务工作跟不上。但是，由于外国航空公司大量参加引起的自由竞争，所以，不仅要解决旅客服务问题，而且也到了必须改善劳动管理和雇佣条件的时候了。那样以来，必将对日本的航空公司尤其是日航的体制带来一个大变化。

用长期积累的精良技术装备起来的联合航空公司和亚美利加航空公司的计算机系统虽然是一种威胁，但是，更令日航挠头的是采取把国际航线和美国国内航线组合起来的超大幅度优惠票价制度。

作为单独的企业，最大的民用航空公司联合航空公司和仅次于它的亚美利加航空公司，分别以“阿波罗”系统和“佩刀”系统夸耀于航空界，而且手中握着国内、国际航线超大幅度优惠票价这张王牌进入真正的大亨国日本，这对乘客来说无疑是很受欢迎的，但对日航则是巨大威胁。

对日航来说，联合航空公司，乃是日航向旧金山飞出第一次航班并谋求向美国本土挺进以来的协作企业，不用说航运系统，就是飞机维护工作等都需要向联合航空公司请教。

然而，当日航发展成为世界一流航空公司的今天，勤称日航的师长的联合航空公司，一下又变成了日航的强大竞争对手，在太平洋的“黄金航线”上展现出了自己的雄姿。

4. 泛美航空公司的衰败会变成我们的明天吗？

更使日航受到冲击的也许是泛美航空公司的衰败。这比联合航空公司参加太平洋航线的角逐更为严重。1985 年度，泛美航空公司出现了 2 亿美元的巨额赤字，被称为该公司的象征的纽约曼哈顿总部和旅馆集团相继被卖掉，接着又把被称为“黄金航线”的太平洋航线转让给了联合航空公司。

泛美航空公司具有美国国家航空公司的诸多要素，日航作为“世界航空的一翼”也是一直把泛美航空公司作为榜样的。那样有名气的公司，如今为什么竟会落到这样凄惨的境地！

有人认为，一是没有跟上实行航空公司放松管制法以后席卷了美国航空界的“新潮流”。即新航空公司相继成立，出现了竞争、垄断的风潮。二是因为以国际航线为主的国际票价竞

争激烈化。然而,这是所有航空公司都遇到的共同问题,为什么只有泛美航空公司一家遭到了这样的惨败呢?

泛美航空公司衰败的最大原因,是和深刻的劳务问题纠缠在一起的频繁罢工、服务质量下降和旅客中信誉不高,加之由此引起的经营恶化。这是当前最普遍的说法。和泛美航空公司的经营体制基本一样的日航,也许正是认识到了泛美航空公司的衰败“会成为自己的明天”这一前景,所以才感到是一种冲击吧。

现在日、美间客运量的比例是:日航占 39%,美国企业(4家)占 50%,南朝鲜航空公司等第 3 国企业(6家)占 11%。此时,准备充分的全日空参加了进来,联合航空公司和亚美利加航空公司也加入了战团。因此,太平洋航线撞入了乱气流。今后的比例如何变化完全是无法预料的。

这样,航空自由化的波浪一口气冲到了日本。但是,促使一直处于半封闭状态的日本的航空行政改变到现在这种状况,则是因为围绕着航空界的情况发生了某些变化。

二、在航空行政方面打开了“缺口”的日本货运航空公司就航

1. 已经崩溃的日航垄断体制

1985年5月8日下午9点之前,从成田机场经由旧金山飞往纽约的日本专营货运的航空公司日本货运航空公司的第一架班机起飞了。这架班机装载着计算机、机器零件、纤维制品等共约50吨(满载时是85吨),作为第一批货物运输,这已是相当好的开端了。

第二天各报的日刊纷纷登出了如下的消息:

“日本货运航空公司业已成立7年,终于起飞了。”

“日本货运航空公司终于发出了第一架飞机,一夜之间从3000万日元的亏空中解脱出来。”

“日本货运航空公司第一架班机起飞了,但比预计的时间晚了50天。”

这在日本虽属首次,但是,一家国际货运航空公司的第一架班机就航受到各方面如此重视,自然有它的原因。

该公司实际上已经成立6年零8个月,得到政府许可也已经2年零9个月,但仍被凉在那里。本来预计第一架班机会在4月1日就航,但是,因为日、美航空谈判发生纠纷,这件事被推迟了1个月。

但是,无论怎么说,最大的理由仍然是下面的情况。虽说是专营货运的航班,然而由于日本货运航空公司的出现,过去规定的在国际定期航线上由日航一家公司经营的日本航空行政法规《航空宪法》,就被打开了一个大缺口。过去一般所说的《航空宪法》,是指经过诸多曲折、直到1985年底被废止以前,都起着规定日航、全日空、东亚国内航空3家公司的营业范围的作用的1970年11月的内阁会议认可和1972年7月发布的大臣通告(四五、四七体制)。

1970年11月内阁会议认可事项:

- 航空运输需要的地方航线,原则上同一条航线由2家航空公司来经营。

- 国际定期航线原则上由日航实施一元化经营。短距离国际航线由日航和全日空合作灵活运用多余的飞机来解决。
- 专营航空货运,今后要尽快研究有效的解决办法。

1972年7月的大臣通告(决定各公司业务范围的文件)

- 日航——经营国内干线和国际航线,负责制订国际航空货运对策。
- 全日空——经营国内干线和地方航线,谋求充实短距离国际包机。
- 东亚国内航空公司——经营国内干线和地方航线。1974年开始营业时仅有3架飞机投入使用。

根据这项《航空宪法》,国际定期航班原则上由日航实行一元化经营,但是,由于前面所说的日本货运航空公司加入国际线,已不再是一元化经营的格局,变成了多家经营的状态,日航对国际定期航线的垄断已经崩溃。

2. 日航进行顽强抵抗的真意

1985年5月初,根据日、美航空谈判的临时协定,好不容易决定了日本货运航空公司飞往纽约的问题。对此,各报都拿出了相当的篇幅登载出具有下述意思的评论:“由于日本货运航空公司加入国际航线,日本的航空行政不得不大大改变。”

这些文章论述了由于国际定期航班的多家企业运营时代的到来,有必要制订新的航空政策。这种评论产生了下面的认识:签定日、美航空临时协定的结果,必然导致修改四五、四七体制。那样的话,代表国家的日航的存在方式本身将与“民营化”议论一起成为问题。

日航反对成立日本货运航空公司的宗旨就是:日本货运航空公司是全日空的影子公司。它的成立将大大减少日航货运部门的市场占有率。

但是其部分真意乃是要阻止发生下面的情况,即:如日本货运航空公司得到许可证,那将成为不良的开端,必然导致修改决定国内3家航空公司业务范围的四五、四七体制。这才是日航反对日本货运航空公司就航的根本原因。

以在日本航空行政方面打开缺口的形式开始兴起的日本货运航空公司的经理堀武夫,当时沉浸在喜悦之中,说了下面两段话:

“去年(1983年8月13日)得到了政府的许可,11月16日政府把指定日本货运航空公司一事通知了美国政府,并于第2年(1984年)2月底向美国政府申请许可,所以当时并未料到取得美国的许可会如此困难。”

“但是,由于因日本货运航空公司加入国际线而受到巨大影响的美国货运航空公司飞虎航空公司的坚决反对,加上美国国内航空公司之间的意见协调难以进行,而且还牵扯到日、美贸易摩擦问题遇到了议会的反对,所以,做起来比预想的要复杂困难得多。”

但是,大大推迟日本货运航空公司进入美国一事,决不只是因为来自美方的压力,来自日本国内的压力也相当大。

3. 运输省提出“破例”的要求

1985年4月10日,正当以日本货运航空公司开辟飞往美国的航线为中心的日、美航空谈判触礁搁浅时,当时的山下德夫运输大臣,在当天傍晚把日航的高木养根经理招到运输省,提出了可以说是“破例”的要求。该大臣的“破例”的要求有以下几点:

- (1) 航空行政面临着许多问题,希望日航积极协助运输省;

(2)在努力使日航的经营高效率、合理化的同时,还要致力于提高职员士气;

(3)作为业界的一流公司,应十分克制,以利于进行有秩序的竞争;

(4)今后,日航在经营中特别应谋求公司内部的协调与和睦。

老实说,这些要求就等于是说日航对运输省的航空行政协助不力,经营效率不够高也不够合理,而且作为一流企业的自觉性不强,公司内部常发生派别纠纷。

对于自认为处于领导地位,而且是世界一流航空公司的日航来说,这些要求简直如五雷轰顶,令人震惊不已。

在这种时候,运输省向日航提出这种要求的目的是要在早日解决日本货运航空就航的同时,解决久拖不决的日航经理人选问题。

日本货运航空公司的就航问题之所以到了当初预定的时间(1985年4月1日)还不能解决,一方面是由于美国的航空公司激烈反对,另一方面又与日、美贸易摩擦纠缠到一起,使问题复杂化了。但是,实际上,运输省认为日航反对日本货运航空公司就航所造成的影响更大。

1978年,日航在日本货运航空公司成立时,就印制了取名为《关于日本国际航空货运设想》的小册子,开展过反对成立专营航空货运公司的运动。

1983年,当运输省向运输审议会咨询日本货运航空公司的事业许可问题时,日航曾要求过召开在这个问题上破例的意见听取会,并请出稻山嘉宽(经团联会长)等作为公开陈述反对意见的人,竭尽全力阻止日本货运航空公司获得许可证。

日航虽然作出了姿态,“在日本货运航空公司得到许可证后,没有进行反对的活动”,但是,实际上在许可证发出之后,它仍在鼓动日航的议员们明里、暗里频繁进行反对的活动。

4. 日本货运航空公司会成为全日空的“代理战争要员”吗

日本货运航空公司的存在,对日航来说肯定是眼中钉。因为在日本货运航空公司成立时,当时的设想是以日航为主,由日本邮船、大阪商船、三井船舶等发起成立日本货运航空公司。但是,处于关键地位的日航却对于成立专营货运航空公司非常不积极。因此,日本邮船公司等放弃了日航,在1970年以后,与川崎汽船公司、山下新日本汽船公司、日本通运公司等联合成立了研究参加国际货运领域的全日空集团。结果在1978年由两个集团成立了现在的日本货运航空公司。

无疑在日本货运航空公司中,日航现在在形式上处于单纯股东的地位,和日本邮船、山下新日本汽船、川崎汽船等公司一样,只不过拥有10%的股份,所以日本货运航空公司决不是日航的分公司。

但是,日本货运航空公司的掘经理,是全日空董事长若狭得治非常信赖的原运输省事务次官,曾被内定为全日空经理的头号继承人。另外,日本货运航空公司在开始就航时的专用飞机(波音747-200F 2架),就是由全日空买来后租给它的。而且,日本货运航空公司的46名飞行人员都是从全日空转过来的。运航、维护也都得到了全日空的全面协助。如果在全日空内再有日本货运航空公司的现任干部的话,对日航来说,日本货运航空公司只能是全日空的分支机构,因而日航表现出露骨的敌意也是不难理解的。

也就是说,日本货运航空公司是全日空向国际航线渗透的“代理战争要员”或者说是“尖兵”,也可以认为是投向日航垄断国际定期航线体制的一把匕首。

三、适应新形势需要的日本航空行政

1. 超速增加的航空需求

对于日本航空界来说,1985年是发生了可以载入史册的两大事件的一年。

一起事件是成为历史上最大惨案的日航的123航班飞机坠毁事件,另一起是修改统治航空行政15年之久的《航空宪法》。

在此之前,日本航空政策的基本概念,是从保护、扶持航空企业的前提出发的,始终一贯地排除企业间不适当的竞争,谋求共存共荣。

因为战后日本的民用航空界在1953年完全是从零开始的,为了确立作为新兴公共运输的国内航线网,大力推进建立国际航线网络,并为了安全运营,所以政府拥有很大的权限和指导的权力,以便决定各公司的业务范围,谋求航空业的发展壮大。这是当时政策的基调。

肯定日本货运航空公司就航一事,是重新评价《航空宪法》的直接导火线,但是,也还存在着必须修改航空政策的各种因素和社会形势方面的巨大变化。

由于日本经济的飞速发展,一般靠工资生活的人们的收入也大大增加了,对生活和业余时间的价值观念也发生了变化。在这种情况下,飞机作为普通人都能用得起的交通手段被广泛接受。因此,航空运输以大大超过人们预料的速度飞快地发展起来。1983年,日航在国际定期航班运输方面的成绩夺得了国际航运协会中的第1名,1985年10月底,全日空也在除美国以外的航空公司中,首次取得完成运输3亿人次的成绩。

另外,在航空界成为累赘的东亚国内航空公司,也消灭了超过资本的大幅度累计赤字,巩固了国内航线运输中第2名的成绩,扩大了企业规模,甚至还确立了向国际定期航线渗透的目标。

2. 重新评价《航空宪法》的背景何在

就这样,大量增加的对航空的需求,在整个日本交通体系中发挥着重要作用。因此,航空公司发出了要求打破以往《航空宪法》规定的业务范围的框框自由发展事业的呼声。随着社会需要的新变化,要求修改航空政策的呼声也越来越高。

航空界随着社会形势变化,要求重新评价航空政策的呼声越来越高的背景可归纳如下:

(1)无论如何对航空的认识大大改变了。就是说,把飞机作为奢侈交通工具仅供少数有钱人使用的时代已经过去,现在已经变成了普通国民大众、学生等都能用得起的交通工具。由于这种变化,产生了以票价为主的旅客服务等新的企业竞争。但是,旅客对航空公司的要求也多样化了。为了适应这种变化了的情况,通过放松管制进行服务竞争就变成了不可缺少的重要环节。

(2)国内航线上需求结构的一大变化。例如乘飞机旅行已经成了一般国民身边的事。进一步扩建地方机场和实现喷气飞机化就会带来航空需求的增大。特别是被称为次干线的连接东京、大阪的地方航线的需求大大增加了,甚至出现了利用人数达每年100万人的航线,超过了干线的2倍。因此,至今按国际航线、国内航线和地方航线来划分并以此为前提决定3家航空公司业务范围的方法,暴露出了明显的不合理性。

(3)随着航空需求的增加带来了一些变化。虽然目前正在扩建或者新建主要机场设施,

但是,在增强这类机场能力的同时,还需要调整航空企业间的新业务计划。这是因为现在国内航线上的 80%、国际航线上的 90%旅客都集中在东京及大阪两地的机场,而这些机场的处理能力已经达到了极限。尤其是大阪机场,因实施噪声限时管制,正在变成单引擎机场。但是,被称为三大工程的羽田湾扩建工程、成田机场 2 期工程、新建关西机场工程,在第 5 次机场建设计划中作为重要课题被置于首要地位。今后几年内就可以开始使用或者确定提供使用的大体时间。因此,在这个基础上策划制定新航空政策就成为十分必要的了。

(4)根据 1983 年 3 月提出的临时行政调查会的答询而行动起来行政改革工作。以引进竞争政策和增进民间企业活力为主要目的的行政改革,提出了在航空界实行政府限制的方式,行政改革推进审议会在 1985 年 7 月建议,采取包括重新评价业务范围在内的竞争政策,又在 1986 年 6 月,由行政改革推进审议会特殊法人小组委员会,回答了日航早日实现完全民营化的咨询。

对航空企业的发展和航空需求的质的变化来说,采取放松管制的政策和日本航空本身的存在状态就成了问题。

(5)从(1)到(4)都是内部情况的变化,但在重新估价航空政策的背景中,也不能忘记另外一点,那就是外部压力。就是说,随着外国航空公司飞往日本的要求日益增强,日本再不改变航空政策的话,就会出现损害国家利益的状态。例如,如果某一个国家希望有几家航空公司飞往日本时,日本方面如果不保持几个航空公司就航的权益,就会违背国家利益。这样看来仅日航一家公司经营国际航线的《航空宪法》就不合时宜了。另外,决不能忽视从美国总统卡特时代开始的大胆放松对航空事业管制的政策,及欧洲各国实行航空自由化政策的渗透等所产生的影响。

在这样的背景下,日本的航空政策,决心转向废除以往的《航空宪法》和放松管制的方向。

在此,试将重新估价航空政策的原委归纳整理如下:

1983 年	8 月 13 日	日本货运航空公司获得了许可证
1984 年	6 月 13 日	全日空获得经营夏威夷包机的许可证(从这时开始,《航空宪法》所赋予的理论已变为不合时宜的了)
	8 月	自民党航空对策特别委员会听取各航空公司的意见
	7 月	运输省机构改革(批准机构改为政策机构)
	9 月	在运输省内设置工作小组(从这时起,重新评价航空政策的工作才落实了)
	12 月	围绕着日本货运航空公司加入国际航线的问题,日、美航空谈判陷入僵局
1985 年	4 月 30 日	日、美航空谈判就临时协定达成一致意见

由于这项临时协议,在日本方面,新企业加入国际航线就成了具体的讨论课题。全日空

已着手准备开辟飞往美国本土的国际定期航线,东亚国内航空公司也设立了国际航线筹备室,放出了进入国际定期航线的广告气球等。重新估价航空政策的活动变得更加活跃了。

1985年	6月	采用国内航线新旅客优惠票价制度(从这前后开始,在放松管制方面有所行动,首先采取了促进国内航线竞争的措施)
	7月	临时行政改革推进审议会答辩(回答采取包括重新估价业务范围在内的竞争政策)
	7月24日	运输省发表《研讨航空企业运营体制的论点》
	9月5日	由自民党航空政策特别委员会、各报评论委员举行的听证会
	9月10日	运输大臣向运输省审议会咨询《日本航空企业运营体制存在的基本方针》,在咨询的同时,作为具体审议机构成立的“航空部会”
	10月1~2日	由自民党航空对策特别委员会、3家航空公司举行的听证会
	10月28日	7家航空公司(除主要的3家外,还有亚洲航空公司、南西航空公司、日本短距离航空公司、日本货运航空公司)向“航空部会”提出要求书
	11月11日	“航空部会”听取三家航空公司有关运营体制的要求
	11月15日	自民党航空对策特别委员会、自民党交通部会联合会通过了《航空企业的基本设想》
	12月9日	运输政策审议会进行《关于今后航空企业运营体制存在状态》的中间答辩
	12月17日	废止《1970年内阁会议认可和1972年运输大臣通告》(正式废止所谓《航空宪法》)
1986年	6月9日	运输政策审议会就《今后航空企业运营体制的理想状态》进行最后答辩
	6月10日	航空局长就《航空宪法》被废除后新的《航空企业运营体制》(设定参加国内航线的标准)发出了航空局长通告

由于以上原委,日本的航空政策从以往实行排除不适当竞争、谋求保护和扶持航空企业改为放松管制后以确保安全运营为根本,通过企业间的竞争提高旅客服务水平、加强经营基础、实现增强国际竞争力的目标,来了个180°的大转弯。也就是走上了实行自由竞争政策的道路。

四、废除《航空宪法》后三大公司的业务划分

1. 依然如故的“闪光色”

日本的航空行政是以 1985 年 4 月,日、美航空谈判达成临时协议为契机,从过去的“保护、扶持航空企业”转变成了“促进竞争”。那么,日航、全日空、东亚国内航空三大公司现在的业务划分将如何变化呢?

1985 年 12 月废除《航空宪法》后三大公司的业务划分,是根据 1986 年 6 月 10 日航空局长通告中规定的新航空政策决定的。

成为新航空政策核心的运输政策审议会的最后答辩的《基本设想》中,明确提倡大力推进自由化政策。其内容如下:

(1)通过企业间自由竞争来实现改善旅客服务、加强经营基础、增强国际竞争力的目标。

(2)增辟新航线、增开班次或采用各种优惠票价等全部业务运营,都要尽量尊重各企业的自主经营决断。若要彻底贯彻促进竞争的政策,必然得把服务的质、量、价格等所有问题都交给航空企业去作出决断。

(3)希望通过企业间竞争提供适应需求的运输能力,提高为用户服务的质量,提供更多的选择多样化服务的机会。以便给用户带来直接方便。

(4)围绕着航空的形势,估计今后还会发生重大变化,但是,行政当局应经常努力探索适应时代要求的航空政策,适时地、切合实际地重新估价航空政策。

尽管是自由化政策,然而,由于日本的航空企业和航空事业本身还不成熟,而且又受到航空交通容量小等条件的制约,因此,当前应通过实行极富有伸缩性的行政管理,推进竞争的展开。另外,为了将来能实行有效的竞争,需要在相当一段时间内,在实行行政管理时照顾到各企业间的实力差异,强化航空企业的整体经营基础,这仍然是“闪光色”。

2. 面对“大转折”的三条方针

这次答辩的中心大致分为三点。第一是国际航线多家企业经营制;第二是日航完全民营化;第三是推进在国内航线上的竞争措施的落实。

第一点,“国际航线多家企业经营制”的内容如下:

(1)为了谋求促进在国际航线上的竞争,原则上应改变一直由日航一元化经营国际航线的体制,各航空公司应按各自的愿望、能力积极推进向国际航线发展。虽然在日、美间的航线上,正在实现多家公司经营制,但仍希望今后能有稳步的发展。在这种情况下,要考虑确保作为日本航空企业整体的国际竞争能力,也要考虑与对方国之间调整航空政策及其他与航空有关的问题。

(2)作为多家公司经营制的一种形式,在促进日本航空企业间竞争的基础上,希望在同一条航线上出现多家公司运营的形态。另外,对后进企业,从合算的角度看,参加高需求或者可能增加需求的现有航线的运营是较为现实的办法。从多方面考虑,基本上以这种形式(多家公司经营同一条航线,后进企业参加现有的高需求航线)为中心推动多家公司经营制是合乎实际的。另外,显然也存在着开辟未通航的国家或城市的航线,开设从日本地方机场始发的新航线等后进企业能够单独运营的形式,在这方面,也要以积极的态度去处理。

(3)作为实现多家企业经营制的具体措施,应该有效地利用已取得或新取得的航线、班次的权益。另外还要考虑根据企业间达成的协议,从先进企业转让航线和班次的方法。希望所采取的这些措施不限于与美国间的航线,对其他地方的航线也要推进多家公司经营制。

第二点,“日航完全民营化”。这次最终答辩明确阐述了下面的观点。日航民营化与废除《航空宪法》后的航空政策有密切的关系,以从日航民营化议论中寻找结论的形式,强调“完全民营化”的必要性;其具体方法及民营化后的问题是:为了谋求竞争的展开,还需要尽快解决企业间竞争条件平等的问题;为了改善该公司的能力,必须迅速确立自主经营、自负盈亏的经营体制等。

另外,在向国际航线多家企业经营制过渡的同时,三大公司最关心的还是“推动实施国内航线上的竞争措施”。现就这一点分析如下。

(1)在国内航线上,不应拘泥于以往的干线和地方线的划分,而应按航线的需求规模大小、机场建设的进展情况来推进两家公司经营同一条航线,进而推进多家公司经营同一条航线。作为积极推行这一办法的对象航线,可以首先考虑那些需求量大的航线。这样做的好处是通过竞争能使顾客得到更大的方便。起着国内航线网的据点、地区经济中心、国际航线的主要门户等作用的主要机场,是航空运输的要冲。连接这些要冲的航线,只要能确保一定的需求规模,从形成全国网络的需要看,也可以当作推进两家、多家公司经营同一条航线的对象航线。

(2)在推动两家、多家公司经营制时,今后应从这样的角度从速进行研究。即在决定需求量等标准时,既要做到保证管理上的简单、公平和避免僵化二者兼顾,又要实实在在地促进竞争的开展。

(3)在推进实施促进竞争的政策时,需考虑避免使企业间的正常竞争变成镜花水月。日航要注意和其他公司间在企业规格及航线构成方面的差异,采取相应的措施加以处理。

(4)为了促进竞争,航空企业在开展业务时不要超过自己的能力去扩大规模,这不利于确保安全运航及稳定、优质的运输业务。应当谋求在合理的经营计划下开展业务。

(5)现有的中、小企业虽然经营着许多不合算的航线,但是有些航线,如孤岛航线,即使无利可图也要求维持运营。因此,要维持生活必需的孤岛航线,就要照顾到在经营不合算的航线的同时,增辟有利于加强经营基础的航线。这要根据企业的性质和能力来决定。

另外,作为促进地区间交流的手段,各方面都对地方航空公司寄予了很大的期望,但是今后必须既照顾到合算性,又要根据各地区的特点去研究地方航空公司的存在形式。

此外,在该答辩中还特别设置了“确保安全”一项,即:“安全是运输事业的根本,这是不言而喻的,特别是在航空方面尤其如此。一旦发生事故,不可避免地要造成重大损失。因此,航空企业应当铭记,为顾客服务的根本在于确保安全,即使在竞争的体制下也不能动摇,以免损害安全。要通过日常的业务活动去适应新事业的开展,全力以赴地确保安全。”

另外,在“扩大航空交通容量”时,集中了国内总旅客量80%的羽田、大阪两机场都难以再增加航班,在国际航线上,成田、大阪两机场的能力不足也正在成为国际性问题。因此为了恰如其分地应付不断增加的航空运输需求,并在此基础上顺利地实施促进竞争的措施,就必须扩建机场、改善航空交通管制体制等,以谋求进一步扩大航空交通容量。关于这些工作的财源问题也应进行广泛的综合性研究。