

新综合商社论

〔日〕商社机能研究会 编

戴有振 李公绰 胡欣欣 译
朱 真 韩铁英 黄晓勇

李公绰 董万友 校



中国经济出版社

新 综 合 商 社 论

[日] 商社机能研究会 编

戴有振 李公绰 胡欣欣 译
朱 真 韩铁英 黄晓勇

李公绰 董万友 校

中 国 经 济 出 版 社

内 容 提 要

本书从理论和实践的角度全面介绍了日本综合商社的机能、本质、经营及变革情况，阐述了它在广阔的国内和国际舞台上长期保持自强不息的原因。对我国经济企业界人士对照了解日本生产、流通、出口等各环节之间的关系，颇有借鉴意义。

该书内容丰富，资料翔实，文笔流畅，浅显易懂。适于从事经济、商业、对外贸易业务的同志以及理论工作者阅读，也可作为经济类院校师生的参考读物。

责任编辑：高焕之

封面设计：王乃晋

新 综 合 商 社 论

(日)商社机能研究会 编
戴有振 李公绰 胡欣欣 译
朱 真 韩铁英 黄晓勇
李公绰 董万友 校

*

中国经济出版社出版

(北京市翠微路22号)

北京京辉印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

*

850×1168毫米 32开本 7 24/32印张 195千字

1987年9月第1版 1987年9月第1次印刷

印数：0,001—3,000

统一书号：4395·112 定价：1.95元

出 版 说 明

日本的综合商社集贸易机能、金融机能、情报机能以及资源开发机能等于一身，在广阔的国内和国际舞台上显示出活力。由于它能顺应时代的发展，不断更新和扩大着自身的机能，所以无论在经济高速增长时期，还是在萧条或低速增长时期，综合商社都能以积极的姿态调整内外关系，在日本经济领域发挥了尖兵和“润滑油”的作用。

本书的作者都是长期活跃在商社第一线的业务人员。因此，该书不仅从理论上，而且通过列举大量事例具体分析了综合商社机能的本质和经营的实际情况。

商业、外贸的体制改革，是我国经济改革的一环。我们出版这本书的目的，就是想帮助我国经济界、企业界人士，特别是广大的商业和外贸工作者了解日本商品流通领域内的变革和现状，了解日本生产、流通、出口等各个环节之间的关系，以便在实际工作中借鉴参考。

在编辑过程中，我们对原书中个别段落和少数图表进行了删节；为便于读者理解，对一些专用术语还作了译注。

前 言

1975年5月，在批判商社的紧锣密鼓中，由商社中坚干部组成的“商社机能研究会”发表了《现代综合商社论》。这本书是为了使尽量多的人正确理解商社的机能和本质以及商社经营的实态而编写的。当然，它是一个适逢其时的尝试，同时，也是出自商社社员之手的第一部真正的商社论。各阶层的广泛读者甚爱此书，并纷纷来信，谈了很多感想和意见。其中大多数是称赞它在加深了对商社的理解上起了很大作用；但也有一些严厉的批评，诸如“自以为是”、“缺乏独立见解”等等。

那本书发表以后，转眼过去五年了。这五年，可以说是我国产业界走过了战后首次经历的漫长而又严酷的考验的路程。商社也不例外，对经营的各环节彻底地作了重新认识，如对所经营商品的重新估价，商社内部和外部关系的整顿，退还不良的资产等，同时，竭尽全力使商社的素质适应经济低速发展时期的需要。就是说，为了大刀阔斧地改革那些经济高速增长时期遗留下来的弊病，各商社都做出了巨大的牺牲。经过这一时期的严峻考验，如今商社正在重新恢复它原有的活力。然而，商社周围的内、外环境，是决不会让其轻易地生存下去，尤其是可以预料：在整个八十年代，石油输出国组织将顽固坚持石油涨价攻势，这会成为动摇世界经济的最大的不稳定因素。国内交易自不待言，就是海外贸易或海外事业的开拓，也将面临着更激烈的竞争和更大的风险。综合商社作为日本经济的尖兵和润滑油，曾经对战后日本经济的增长和发展起了很大作用。然而时至今日，可以毫不夸张地说，又到了重新估价其真实价值的时刻了。

在这种形势下，“商社机能研究会”再次推出这本书，确实

可以说是又一次适逢其时的尝试。当我对本书进行归纳、整理时，曾冒昧地向研究会的成员提出以下几点要求：

第一，作为执笔的基本方针，应极力避免对商社进行抽象的广告宣传，要始终立足于如实地介绍商社的真实情况，并且应该阐明商社在日常频繁的商务活动中，在大小项目的制定、实施和完成过程中，是如何发挥它的机能的。

第二，不论是金融机能还是情报机能，每一个孤立的机能绝不能算是商社独有的机能。也就是说，本书应尽量通过实例来说明，只有通过商社，才能把各个孤立的机能有机地联系起来，充分发挥其作用。

第三，商社的最大特征在于适应环境的变化，产生新的机能和开发新的领域，勇于面对现实并取得成功。各商社的经营战略是秘密中的秘密，那么能否通过研究会成员的讨论，大胆地描绘一下商社的发展方向呢？或者更进一步描绘出商社的未来形象呢？

参照我的这些要求，研究会的各位成员用了大约一年时间，进行了周密调查和热烈的讨论，终于写成了这本书。本书共分五章：

第一章考察了战后三十五年来，综合商社的发展以及它在国民经济中所起的作用。在没有人力、没有资金、市场狭窄等极其恶劣条件的战后十几年里，商社饱尝辛酸，顽强地生存了下来。继之，是日本经济高速增长的十几年。在这个时期，商社积极开展了内、外活动，可以说是大放光彩的时代。接下来就是石油危机和批判商社的风潮以及经济低速发展局面的形成，商社再次进入了面临严峻考验的时期。本章把个别商社的兴衰交织地写进了战后日本商社史；这样描写，也许会引起广大读者的兴趣。

第二章是对商社机能的横向剖析。很多论述商社的书，虽然也多采用这种剖析的写法，但大都只局限于单纯介绍商社的经营活动范围。不论是国外，还是国内的有关事业，各自成立的背景

和基础不同，从而商社机能的发挥情况也不尽相同。离开了商社当然就根本谈不上什么资源开发，然而就是在资源开发这个领域，各个商社的参与程度以及商社在其中所起的作用也是多种多样的，而且这种作用还随着时代的变迁而变化。至于所谓由商社唱独角的转手贸易^①，社会上对它的评价也许有些过分，可是说不定今后正是在这里可以看出商社存在的真实价值。包括贷款以及承担风险的职能在内，本章对商社机能的多样性和有机的联系作了细微的分析，这或许能进一步帮助读者加深对商社的理解。

第三章“从不同行业的角度看综合商社的机能”，是本书的精华所在，论述也极其精彩。因为对各种各样的交易惯例的认识以及对与制造商和批发商的机能相关联的商社机能的掌握，我们几乎从未深究过。本书广泛动员了各公司第一线的商社职员，不仅由研究会的成员，而且由从事实际工作的专职人员，对每件商品的实际状况都作了解释和说明。如实地分析实际情况始终是本章的宗旨。这样工作在第一线的商社职员的自信和苦恼也可能会传染给读者。

第四章“综合商社的经营组织”。该章非常巧妙地总结了商社经营组织适应商社的广泛机能发展的情况。在高速增长时期，曾先后为许多商社所采用，但是今天似乎已扎了根的“商社分类本部制”，也不一定是十全十美的。各商社都在顺应时代的需要，不断地进行大大小小的组织改编，为了迎接今后真正国际化

^①我国有译为“居间贸易”和“中间贸易”的。一般有两种情况：（一）日本综合商社在国外廉价买进商品（主要是机器设备等制成品），然后直接运往第三国高价出售，在购销差价中赚取利润；（二）某外国与第三国签订合同（矿产原材等非制成品），规定在日本加工，例如将铜矿石冶炼成铜坯，然后再运往第三国，综合商社从中赚取加工费，后者带委托加工的性质。不论前或后者，由于贸易的范围都涉及到了三个国家，因而日文称之为“三国间贸易”。由于这个概念没有严格的定义，它所指的内容，也是因人而异的。本书所说的“转手贸易”，即“三国间贸易”，包括的范围更为广泛。据本书的作者解释，除综合商社所经营的日本国内的买卖行为和进出口贸易以外，凡其在国外进行的一切买卖行为，其中包括从甲国买进，到乙国卖出，也包括在甲国买进，又在甲国卖出，一律都称之为“转手贸易”。详见本书第二章第四节。——译注

时代的到来，商社在组织方面必须采取更新的对应措施。本章详细地阐述了在兼顾统一性和灵活性的同时，不断变革着的商社在组织方面的特征。

最后一章“今后的综合商社”，恐怕是会引起商社内、外读者最大兴趣的一章。如前面几章很多地方都提到的那样，商社所面临的问题很多，而且都是用一般的方法难以解决的难题。这一章鉴于八十年代产业环境将发生变化这一预测，归纳了商社应该正视的重要课题，并且明确地指出了解决这些课题的方向。据说研究会的成员，在讨论这一章的原始方案时，曾对问题的性质展开了最激烈的争论。且不说对于实态的认识有别，就连对于制定商社的今后对策的方向，以及经营战略等问题，由于各商社所处的地位不同，能力也各有差异，即使提出了几种不同的解决方案也/不足为奇，作为个人，当然就会有更多的意见分歧。研究会超越上述的各种意见分歧，大胆地提出了几种干劲十足的设想。对此，我深表敬意，并且相信，这将成为今后研究商社问题时的/重要参考。

我就任日本贸易会会长以后，着手做的第一件事，就是制定《综合商社行动准则》。我之所以这样做，是因为我想通过准则的制定，明确商社活动的原则，并由此提高全社会对于商社的理解和认识。可喜的是《综合商社行动准则》制定(1973年5月)以后，各商社在保持各自独立的指导思想的同时，积极地朝着准则所提出的要求努力。我们认为，最近社会上对于商社的评价正不断提高，这实在是令人高兴的。

对于错综复杂并随着时代的变迁而演变着的商社机能，要想无一遗漏地加以说明是非常困难的。但是，由于本书是出自工作在第一线的商社职员之手，从而它具有其它同类书籍所没有的说服力。我衷心地祝愿更多的读者阅读此书，以便进一步加深对商社的理解。

最后，我要记下在百忙中抽出时间参加本书写作和出版工作

的研究会的各位委员以及协助人员的名单，以表达我对他们的热心和努力的深切敬意。同时，我和研究会的委员一起，在此对“东洋经济新报社”的石达坚三先生表示深切的谢意，因为在从本书拟定写作计划开始，一直到成书为止的全部过程中，石达坚三先生从各方面给了我们很多的帮助。

1981年2月

社团法人 日本贸易会会长
水上达三

〔研究会委员〕

三菱商事 石塚正郎

三井物产 石原 滋

〔协助人员〕

堀内义明 藤森庄吉

水野要 寺岛实郎

北村泰

目 录

第一章 战后日本经济的发展和综合商社的作用…………(1)

第一节 贸易商社的强化和集中统一…………(1)

增强落后商社的素质/三井物产、三菱商事瓦解/外汇配
额与金融政策/朝鲜战争与商社的盛衰/商社的加强与改组

第二节 日本经济增长和综合商社…………(4)

迅速发展与健全机能的时期/重工业、化学工业和商社/国
际化进展与商社/商社“夕阳论”与现实

第三节 商社机能的多样化…………(8)

国民生产总值向世界第二位迈进/高速增长、国际化与综
合商社/企业的多种经营和综合商社/以国
际企业为目标/石油危机与对商社的批判

第四节 经济增长速度放慢与商社所采取的对策……(14)

史无前例的长期不景气的到来/经济增长速度放慢与收缩
经营/寻求新的商社机能

第二章 综合商社机能的横向分析…………(16)

第一节 商社机能的复合化和多样化…………(16)

为什么叫“综合”商社?/从核心机能向外延机能发展/风险
与规模优势

第二节 金融活动…………(23)

国内资金筹措/直接金融/海外金融/综合商社金融的未来
展望

第三节 海外投资…………(35)

海外投资的意义/海外投资的历史/海外投资的态势/综
合商社在海外投资方面的机能/综合商社海外投资的目的/综
合商社在海外投资中存在的问题/综合商社海外投资的新

发展

第四节 转手贸易……………(54)

商社的活动与转手贸易/转手贸易的演变/七十年代质与量的充实/转手贸易的现状和问题/转手贸易今后的课题

第五节 资源开发与进口……………(65)

集商社机能之大成的资源开发/从资源的单纯进口转向开发进口/资源开发的正式进行/协助资源持有国进行工业化/八十年代的世界资源形势和对安全的重视

第六节 国内有关的事业……………(75)

国内投资活动的状况/国内投资的动机/关于国内投资事业的法律限制/国内有关事业投资的形态/国内投资活动及其再估价/有关公司管理的问题和今后应有的状态

第三章 从不同行业的角度看综合商社的机能……………(85)

第一节 钢铁……………(85)

我国钢铁业的现状/钢铁出口与商社的作用/与钢铁有关的海外投资和技术合作/保证钢铁原料来源的稳定/国内钢铁流通机构与商社的作用/进行钢铁交易的综合商社与专营商社/对将来的展望

第二节 有色金属……………(97)

多种多样的有色金属商品经营业务/主要商品的生产、消费动向/目前的各种交易形式与综合商社的机能/为了资源的稳定供给/各种各样合作项目的事例/梦幻般的资源开发

第三节 机械……………(113)

肩负着八十年代期望的机械工业/战后机械工业的历史和综合商社的作用/综合商社的机械交易/机械贸易、机械交易中商社的经营/从不同商品群看综合商社的机能/机械方面综合商社的机能及其课题

第四节 纤维……………(127)

纤维产业结构的变化及其在国内外的地位/纤维在综合商社中的地位/纤维和综合商社的机能/八十年代纤维供求关系的预测/向以成衣为主导的生活文化型产业发展/综合商

社与成衣产业/关于世界纤维的需求和贸易的长期展望/目标是实现国际化战略

第五节 石油和替代能源 (145)

日本的能源形势和综合商社/综合商社稳定石油供应的机能/商社的原油交易/商社的石油制成品交易/商社的液化石油气经营/液化天然气和原煤的开发进口及与原子能有关的贸易/各种替代能源和综合商社/今后的各种形势和综合商社

第六节 化学 (169)

日本化学工业的发展与商社/商社在化学产业界的作用/综合商社的苦恼/对结构变化反应的迟缓及商社内部存在的问题/对商社的期待

第七节 木材和纸张 (179)

一、木材

木材与商社机能/木材进口的特点/行情风险与资金负担/重要的课题是稳定供应/今后的课题

二、纸张

成长中的造纸业/造纸产业和纸张流通行业界/商社的经营始于战后/纸张的流通形态与商社的作用/向国际化分工发展的造纸业/商社积极推进资源的综合利用/促进废纸的重新利用

第八节 食品 (196)

商社在食品经营方面的作用/逐步增长的食品进口与综合商社/确保食品的稳定供应与综合商社的活动/高档化、多样化的食品需求与食品产业的对策/食品交易中今后的问题

第四章 综合商社的经营组织 (208)

第一节 商社的经营和组织的发展 (208)

1970 年以前/1970 年以后/海外子公司的加强与当地化

第二节 当前在经营和组织方面面临的课题——适应不稳定时代的对策 (215)

经营战略和经营计划/人事制度的改革/加强收集情报的体制

第五章 今后的综合商社 (221)

第一节 综合商社面临的八十年代的产业环境及问题 (222)

第二节 今后的综合商社——两个带有关键性的方向问题 (225)

致力于“机能的高级化”/致力于“真正的国际化”

第三节 为使八十年代成为综合商社的时代而努力… (233)

第一章 战后日本经济的发展和综合商社的作用

第一节 贸易商社的强化和集中统一

增强落后商社的素质

1945年到1955年期间，日本商社的历史，可以看成是财阀系统商社的改组以及纤维、金融商社的合并化过程。

三井物产、三菱商事瓦解

在恢复民间贸易前不久，1947年7月，三井物产和三菱商事两财阀商社，根据美军占领军总司令部（以下均简称“美军总部”）的特别备忘录而解散。三井物产被分解成200个公司，三菱商事也被分解成139个公司。解散两个商社不仅非常彻底，还附加了许多苛刻的条件。例如：在同一公司就职的人员中，原属三井、三菱的普通职员不得超过100人；原属三井、三菱子公司经理级别以上的高级职员不得超过2人；任何公司只要录用了一名原三井、三菱的职员，就不得使用原两商社的旧建筑物等等。

“美军总部”采取如此强硬的措施，从反面证明了三井、三菱两商社，战前对于日本贸易的支配程度已达到了令海外诸国震惊的地步。

由于曾在战前和战争期间垄断我国贸易额大约30%的两商社的瓦解，使战后我国贸易商社出现了一个群雄割据的局面。这意味着与产业资本相比，商社的地位下降了。由于战后日本采取的复兴政策，用国家的力量来改组并加强以钢铁为中心的产业资本，

从而导致了商社地位的相对下降。

外汇配额与金融政策

战后恢复时期，迫切需要大量进口，可是出口能力尚未恢复，因而政府施行了外贸管理制度，这一制度的核心就是进口用汇配额制，将进口用汇主要分配给制造厂商。后来，虽然在名义上也给商社增加了进口用汇分配额，但实际上需要有制造厂家的定货合同为前提条件，或者采取制造厂商配额与商社配额合二为一的所谓双重配额制。结果，制造厂商掌握了绝大多数物资的主导权。因此，商社便沦落到从制造厂商那里领取进口用汇配额的进口代理商的地位，完全丧失了进口贸易的自主权。

当时在只有少数外汇，又要公平地分配到需要者手中的情况下，以制造厂商为分配的主要对象有其合理性的一面，但是，它却导致了商社地位的相应下降。

由于战后的金融政策贯彻了恢复生产高于一切的方针，使商业金融处于完全被遗忘的地位，这就导致了商社资本的恢复远远落后于产业资本的局面。

朝鲜战争与商社的盛衰

1950年6月，朝鲜战争的爆发使我国产业界进入了意想不到的繁荣时期。进出口贸易的大幅度增加，也为商社提供了一个飞跃发展的机会。

从朝鲜战争爆发到1951年3月前后，以纺织品为中心的出口合约呈现了从未有过的活跃景象。同时，出口价格也直线上涨。来自国外的询盘和交易中，根据预测签订远期期货的合同增多。在棉布方面，远期交货期长达6至8个月甚至10个月。1950年，我国的出口额达7.72亿美元，进口额达6.45亿美元。而到第二年，又分别增加到12.9亿美元和17.25亿美元。出口增加了7成，进口增加了1.6倍。商社的经营额也纷纷出现了爆炸式的增

长。

但是，到1951年3月，朝鲜战争开始了停战谈判，于是情况急转直下。对高额的出口合同不开信用证、要求废约的情况不断出现。因此，出口商品的库存直线上升。到1951年6月，纺织品的库存金额合计达260亿至300亿日元。

与此同时，在进口贸易方面，商社也受到了相当大的打击。由于预计到因战争爆发可能会造成世界上物资供不应求的紧张局面，政府扩大了外汇额预算，扩充了自动承认制预算，加上英镑期票制的实施，政府和民间全力以赴，为确保重要原材料的进口而四处奔走。

但是，这却使商社付出了昂贵的代价。以1951年3月为转折点，进口原材料的价格开始暴跌。特别是被称为三种新热门货的橡胶、原皮和油脂原料的跌价，沉重地打击了商社。这一切，促使商社不得不进行整顿。

在这个时期里，挽救商社危机的是纺纱工业。当时，由于出口合同的废约和不开信用证，而引起的十大主要贸易商社的棉制品库存额达到了200亿日元。对于这种情况，纺纱业背签了商社开出的出口优惠期票，从而挽救了商社的危机。1951年末，又由于商社错误地预测电力股票涨价而投机买进，加之出口优惠期票的到期，使商社再度陷入危机。这时，向商社伸出援助之手的仍然是纺纱业。这样，就完全决定了以后纺纱业与商社的地位关系。

商社的加强与改组

朝鲜战争无意中暴露了商社素质的脆弱性。但同时，也让各方面认识到了商社作为我国产业的一个窗口，面对世界市场的重要性。1952年，在第四次吉田内阁会议上，政府决定把“加强商社”作为一项重要政策实施。

不过，加强商社政策成为通商行政的一项重要政策，是在

1953年。在这一年里，第一，为促进贸易商社的资本积累，采取了撤消出口合同时的预备金制度、出口收入扣除制度、海外公司使用资产的特别折旧制度等一系列税务制度上的优惠措施。第二，为了防止不恰当的竞争和维持商业界的秩序，把出口交易法改为进出口交易法，承认扩大出口协定的容许范围，允许与进口贸易商缔结协定、设立进口联合体等。另外，为了恢复商社的自主性和提高商社的地位，政府由1953年末到1954年，还讨论了关于商社增加进口用汇配额的方案。

在政府推行加强商社的措施的同时，商业界内部也积极地进行以提高商社素质为目标的改组工作。

在财阀系统商社的重新改组过程中，三菱商事占有领先地位。1952年8月，由于取消了禁止使用财阀商社旧称号的禁令，商社加速了统一的进程，终于在1954年7月，实现了三菱商事的大统一。三井物产的统一，直到1959年才实现。

第二节 日本经济增长和综合商社

迅速发展与健全机能的时期

如果把从战后到1955年大约十年的时间作为我国经济的战后恢复时期，那么从1956年起的十年则可认为是高速增长的时期。这个时期，由于对新技术的积极引进以及旺盛的设备投资，产业结构迅猛地向着重工业、化学工业的方向发展，即所谓的“神武景气”和接下来的“岩户景气”^①阶段。但是，随着与欧美诸国技术差距的缩小，技术引进的脚步放慢了，设备投资的增加幅度也急

① “神武景气”是指从日本神武纪元以来历史上从未有过的经济繁荣。这次繁荣从1954年12月开始，1957年6月达到顶峰，以后逐步走向衰退，中间大约有两年半的时间。“岩户景气”是指其繁荣程度超过了“神武景气”的另一次经济繁荣。这次繁荣从1958年7月开始，1961年12月达到顶峰，中间大约有两年半的时间。

——译注