

日本综合商社

中国国际贸易学会 编
赴日考察组

33.13

对外贸易教育出版社

新华书店

PDG

F733.13

13

3

F733.13

日本综合商社

中国国际贸易学会
赴日考察组 编



对外贸易教育出版社

B 459059

新华书店

PDG

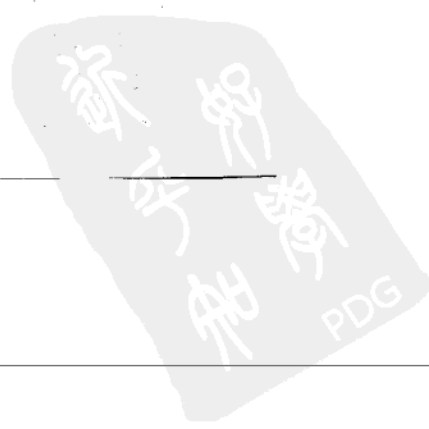
日本综合商社
中国国际贸易学会赴日考察组

*

对外贸易教育出版社出版
(北京和平街北口北土城)
沈阳市第二印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

*

开本780×1092 1/32·印张3.875 字数77千字
1987年12月第1版·1987年12月第1次印刷
印数1—7000册·定价0.95元
ISBN7—81000—044—6/F·012
(统一书号: 4321·64)



序 言

周化民

一九八五年七月，应日中经济协会的邀请，中国国际贸易学会委派了一个考察组，到日本进行参观访问，重点考察日本综合商社的历史和现状，包括它的发展过程、经营管理、组织机构和情报工作等等。现在展现在读者面前的“日本综合商社”一书，便是这次赴日考察的结果。我有机会参加了这次考察，下面谈谈我的个人观感。

日本综合商社是一种以外贸为主，多种经营，无所不包的企业集团，也可以说是跨国公司。长期以来，它在发展对外贸易，开发海外资源，改善国际收支，促进日本经济的高速发展方面起了重要作用。特别是在日本对外贸易方面占有举足轻重的地位。在日本，有九大综合商社（注：原有十个综合商社，一九七七年安宅产业并入伊藤忠，成为九大商社，即：三菱商事、三井物产、伊藤忠、丸红、住友商事、日商岩井、东棉、兼松江商、日棉），它们的出口占日本出口总额的百分之四十五左右，进口占百分之六十五左右，整个进出口约占日本进出口总额的一半。这个比例数字就是日本综合商社的地位与作用的最好的说明。

我们在日本考察期间，直接访问了三菱商事、三井物

产、伊藤忠、丸红、日商岩井等五个综合商社。他们系统而又详细地介绍了综合商社的经营方针，活动方式和管理制度。我感到日本综合商社所以能够在对外贸易活动中发挥如此重大的作用并非偶然，它的许多作法符合国际贸易复杂多变的特点和日本经济高速发展的实际，是值得仔细研究的。

第一，经营范围无所不包。综合商社与专业商社不同，它所经营的品种可以说是从手纸到原子能，从快餐食品到导弹，凡是有利可图的没有它不经营的。这样做的好处是回旋余地大，便于以丰补歉，软硬搭配，互相配合，协调行动，把生意做活。

第二，以外贸为主，兼营内贸。综合商社主要功能是对对外贸易，但是也经营国内贸易。以一九八四年度为例，对外贸易占全部营业额的百分之六十一，国内贸易占百分之三十九。综合商社兼营内外贸，能够把对外贸易与国内市场结合起来，有利于提高经济效益，扩大商品流通，更好地为用户服务。这里值得一提的是综合商社的三国间贸易。这些年来日本三国间贸易逐年扩大，例如一九六〇年，九大商社的三国间贸易只占营业总额的百分之二点四，一九七〇年增至百分之四点八，一九八〇年又增至百分之十二，一九八四年高达百分之三十七点九。日本综合商社为了扩大三国间贸易采用了很多有效的办法，这是很值得重视的。

第三，结合对外贸易，开展海外投资。为了确保能源、粮食和矿物资源的进口，扩大本国产品的销售，日本综合商社积极开展海外投资活动。据统计，截至一九八〇年三月底，综合商社在海外的单独投资，按全额来说占投资总额的

百分之十五，按项目来说占总项目数的百分之二十七。如果把综合商社的合资企业计算在内，那么，它参与的对外投资要占日本整个对外投资的三分之一。所以，综合商社不但是日本对外贸易的先锋，也是对外投资的尖兵。这种对外贸易部门根据进出口业务的需要开展海外投资的做法，对于扩大综合商社在对外经济活动中的作用是十分有利的。

第四，分支机构遍及全球，信息工作十分健全。据一九八一年三月末的统计，九大综合商社共有海外分支机构一千零十家，工作人员二万二千人以上，遍布五大州的所有重要国家和主要商港。这些机构既是商社的国外营业单位，又是商社的信息搜集机构。它们通过各种通讯渠道把信息源源不断输往商社总部，构成一个强大的信息网络。据不完全统计，九大商社各分支机构每天输往总部的信息量，大约相当于六千页以上的《纽约时报》。有的综合商社一天发出和收到的电讯近六百万字，远远超过世界上任何一家通讯社的信息总量。还应指出，综合商社的信息不但传递速度快，而且质量高，有些重要的国际信息，日本外务省或世界第一流的通讯社还没有获得，综合商社就已经到手了。毫不夸张地说，日本综合商社的信息工作确实是世界第一流的，因而有“第二情报局”之称。

第五，独立核算，自负盈亏，分工负责，加强监督。日本综合商社的分支机构，或是商社本部，都是独立核算，自负盈亏的单位。但是各商品部的利润不一致，商社更多注意总体和长远的利润率，对各商品部的短期盈亏允许有一定的出入。为了发挥各部的创造性、主动性和灵活性，综合商社实

行分权制。各商品部在规定范围内可以自己决定它的业务活动。但为防止各部各行其事，对各商品部，各分支机构的自主权，例如成交金额，资金借贷，客户选择等等，又规定了一定的界限。超过规定，要报上级审批，综合商社还建立各项检查制度，以维护商社的整体利益。

第六，独特的人事制度。我曾经把日本的人事制度概括为三句话，即：公开招聘制，终身雇佣制，年功序列制。前者是一般国家普遍采用的办法，没有什么独特的。主要是后两种，特别是终身雇佣制。这是一种工业发达国家独一无二的劳动制度。人们对这种制度持有不同的意见。一派主张抛弃这一制度，实行完全的自由竞争原则，但是大多数企业家则认为终身雇佣制来源于日本的文化传统，只能改良，不能抛弃。看来，终身雇佣制要续继下去，不会被抛弃。因为它符合日本企业的需要。此外，综合商社十分重视人才。他们把“人”看成综合商社最大的一项财产。一位企业家说：“重要的资本是人。”现代世界经济的竞争就是人才的竞争，有了人才的优势，就可以纵横驰骋于国际市场。无往而不胜；没有人才任何事情都办不成。为此，综合商社创立了许多办法来选择，培养和考核人才，它们的工作是有成效的。

我们这次去日本访问，前后不过半月，时间很短，难免有不深不透，不准不全之处。但是通过这次访问，我对于日本综合商社这种组织形式有了一个轮廓的认识，即：综合商社是一个以贸易为主，多种经营，集贸易、金融、工业、运输、海上保险业务于一体的企业集团或者说跨国公司。它有四个特点：（一）综合经营，（二）方式灵活，（三）信息

灵通，(四)人才集中。因此它在过去日本对外贸易活动中起过重要作用，今后也可能继续发挥重要作用。顺便指出，我们在日考察期间，还访问了一些工业企业，包括丰田汽车，日立精机，三洋电视机，精工销售部等，主要了解它们发展机电产品出口的销售活动。日本机电产品主要是工厂自销，但也有百分之五至十通过综合商社销售。我觉得机电产品工厂自销是合适的，日本综合商社和机电制造企业是对外经济贸易活动的两支生力军，是并行不悖，互相呼应的。

最后，在结束我的序言之前，我想对邀请我们访日的日中经济协会，积极热情给我们提供资料的五个综合商社，四个机电制造工厂再次表示衷心的感谢。

此书是否能对读者了解日本综合商社有所帮助，请读者看后做出评价，以便再版时根据读者的意见进行补充修改。

一九八七年五月二十五日

新华书店
PDG

目 录

序 言	周化民 (1)
第一章 综合商社的形成与发展	陈隆深 (1)
第二章 综合商社与战后日本经济 的高速增长	陈隆深 (14)
第三章 综合商社的对外贸易活动	马成三 (23)
第四章 综合商社的对外投资活动	马成三 (38)
第五章 综合商社的情报工作	刘 诚 (49)
第六章 综合商社的组织与经营	王林生 (61)
第七章 综合商社的人事制度	王林生 (83)
第八章 综合商社的未来	王林生 (96)

鄧平學
PDG

第一章 综合商社的形成与发展

综合商社是日本特有的一种大型贸易公司，它与普通的贸易公司不同。一般具有以下几个特点：

(1) 营业额大；

(2) 经营商品包罗万象；

(3) 国内外拥有众多分支机构，除经营进出口业务外，还从事国内商业和三国间贸易；

(4) 一方面对厂商提供机械、技术和原材料，另一方面又为其制成品开辟市场。并且通过大型项目的建设和国内外投资活动，发挥产业组织者的作用；

(5) 通过提供资金或贷款，加强与客户之间的联系，使许多企业成为自己的子公司或系列公司，综合商社既是第二银行，又是控股公司；

(6) 拥有庞大的信息网。

综合商社的这些特点，概括了综合商社的主要机能，它除了进行商品交易外，还从事金融信贷和信息活动。可见综合商社之所以冠上“综合”两字，绝不仅仅是经营品种的综合性。而是由于企业机能的综合性，这些机能的有机联系和相互作用，构成综合商社的业务内容。

日本的综合商社一般指三菱商事、三井物产、丸红、伊藤忠商事、住友商事、日商岩井、东棉、兼松江商、安宅产

业和日棉实业十大商社，1977年，安宅产业并入伊藤忠，成为九大商社，其中前面六家最大，称为六大商社。综合商社的雏型在战前早已存在，作为财阀商社的三井物产和三菱商事，战前已具备综合商社的机能，而由专业贸易公司发展起来的一些关西商社，战前也已可从中看到综合商社的原型。

第一节 综合商社的起源

日本的综合商社是从普通的贸易商社发展起来的。今将主要综合商社的形成过程列述如下：

（一）三井物产：由三井家的“国产方”和明治开国元勋井上馨创办的“先收会社”（千秋会社）于1876年7月合并而成，主要经营军用呢绒和毛毯的进口，以及政府大米和官办三池煤矿煤炭的出口，基本上是御用商人。后来由于棉纺织业在日本兴起，经营进口纺织机械和棉花以及出口棉纺织品的业务急剧增加，三井物产由原来的御用商人逐步发展成为当时日本首屈一指的贸易商社，同时也是当时日本棉纺织品产销的主要组织者。例如，1907年三井物产在全国进口和出口总额中分别占20.7%和18.6%；1910年三井物产经手的棉布出口占全国棉布出口总额的51.4%。

经过第一次世界大战，三井物产的业务有了飞跃的发展，1914——1920年的年平均营业额比1904——1913年增加了3.7倍。1917年创设造船部，1937年分离出来成为三井造船株式会社，1920年又将棉业部分分离出来成立东洋棉业株式会社，这是日后“东棉”综合商社的前身。

1940年三井物产与总部“三井合名会社”合并成为整个三

井系统除金融机构以外的所有企业的控股公司，它所控制的子公司和系列企业增至300家以上，控股由17 600万日元一举增至40 300万日元，故不仅是日本最大的综合商社，同时又是日本最大的控股公司。后来由于形势的发展和三井财阀内部矛盾的加剧，三井物产于1944年改组成为“株式会社三井本社”，同时把贸易、商事部门分离出来，另行成立新的三井物产株式会社，这时新的三井物产失去了作为财阀控股公司的机能，但直到1947年被盟军总部下令解散为止，三井物产的业务范围仍极为广泛，包括进出口贸易、国内批发贸易、运输、保险及其代理业务，以及国内外工厂、桥梁、码头等工程承包业务等。

第二次世界大战期间，三井物产在军方指使下从事占领区的贸易和资源掠夺等业务。

(二) 三菱商事：前身是1894年创立的三菱合资会社的营业部，主要从事煤炭和铜的销售业务。随着日本工业的发展，煤炭内销的比重日大，1918年营业部发展成为独立的三菱商事会社。原有的煤炭包销权也为三菱商事所继承。1924年按照三菱本社的意图把煤炭包销权划归三菱矿业会社，三菱商事新设燃料部、把经营重点移向石油交易。

营业部发展成为三菱商事前，随着三菱合资会社事业的发展，所经营的商品除铜和煤炭外，还有硫酸铜、焦油、沥青、纸张等三菱合资会社直属企业的产品，此外还代销旭玻璃、麒麟啤酒等三菱合资会社所控制的企业的产品，从事造船厂所需材料的代购业务，逐渐走上综合商社的道路。

早在1908年前后，三菱商事的前身就开始经营与三菱企

业无关的商品，如棉花、桐油、芝麻、蚕豆等中国土特产和杂货。桐油、芝麻等是在三菱组织下直接由中国输往欧美的，这说明三菱那时已开始插手第三国间贸易。大约在1917——1919年完成了亚洲商业网的部署，1921年又把三菱合资社在伦敦和纽约的分店以及巴黎、柏林、马赛、罗马和西雅图的办事处吸收进来，使三菱商事成为能与世界任何地区进行交易的综合商社。

三菱财阀的中心战略是发展多元化的重工业，故引进技术和专利也就成为三菱商事的重要业务，它不仅为三菱系统的造船、电机、化工机械、炼铁、化学合成等企业服务，使三菱财阀的“重、化工业化”路线得到加强，同时，对三菱系统外的企业和军用企业在不与本系统企业发生竞争的条件下，也提供技术和信息，从而对整个日本工业化也起到推动作用。

三菱财阀虽然掌握了许多重化学工业，但钢铁部门则为国家垄断资本所控制。三菱商事于是充当钢铁、钢材的指定销售商，与三井物产一起垄断国内流通市场，对钢铁价格和产量的决定发挥作用。

在二次大战期间，三菱商事也同三井物产一样，在占领区从事军方安排的范围广泛的贸易和资源掠夺等有关业务。

（三）铃木商店：在日本综合商社中现在已找不到铃木商店这一名称，它始创于1877年，1917年营业额曾升至三井物产之上，1927年因金融危机而倒闭，一部分业务由“日本商业株式会社”接管，该会社当时在国内只有两家商店，海外只有三家办事处，主要经营钢铁、棉花和小麦、谷物、砂

糖、棉纱布、人造丝、羊毛、油脂、肥料、橡胶、杂货等进出口和国内销售业务。1933年前后加强了与旧铃木系统企业——神户制钢所、播磨造船所、帝国人造丝等企业的联系，1934年同三井、三菱、岩井、安宅等商社一起被指定为日本制铁和神户制钢所两家组成的“线材共同销售辛迪加”的指定批发商，使“日商”作为钢铁商社的地位得以确立，同时对美贸易也以石油、棉花、废铁为中心打下了坚实的基础。海外机构由原来的三处扩大到七处，1935年设立棉纱布部、人造丝部和羊毛部，准备插手纺织工业部门。1940年“日商”营业额突破二亿日元，发展成为日本十大贸易商社之一。1943年“日商”改名为“日商产业”，成为“日商岩井”的前身。

（四）岩井商店和安宅商店

岩井和安宅分别创业于1862年和1940年，它们都是大阪专营钢铁的商社。1968年岩井与上述的日商合并，成为现在的日商岩井，安宅则于1977年并入伊藤忠。

岩井始创时以经营进口杂货为主，1889年开始致力于舶来品的国产化，先后创办多家工厂，生产熔锅、灯罩、耐火砖、雨伞等。目前关西地区的一些大企业的创始都出于岩井之手，当时岩井起到了关西新兴企业组织者的作用。岩井对这些工厂提供原材料，为工厂销售产品，并从西方引进技术设备，致力于外国商品的国产化。第一世界大战后，岩井和铃木一样也成了关西地区最大的钢铁专业商社。

安宅商店初期以经营钢铁、有色金属、毛线、毛织品、肥料、纸浆、纸张、化工原料为主，1925年前后才着手从事

多种经营，1926年成为八幡制铁所的代理商，和岩井一起成为钢铁专业商社。由于起步较晚，安宅对工业的控制远落后于岩井，当时除了参与创建日本法兰绒制造株式会社外，系列企业寥寥无几，主要集中精力于开辟市场，一方面扩大海外据点，同时扩大经营品种，成为多家企业的特约商店或包销商。但到了昭和年代，安宅参加设立的企业迅速增加，总数近二十家之多。

岩井和安宅战前都企图向综合商社发展，虽然两者的情况不尽相同，但从经营商品的多样化、舶来品的国产化和随之而来的多元化经营以及企业集团形成过程中的组织机能来看，多少都具有综合商社的色彩，特别是岩井商店，设有自己的控股公司，这方面尤为突出。1935年合资会社岩井本店并入株式会社岩井商店，以后一直延续到1968年与日商合并，成为战后日本六大综合商社之一。安宅商店于1943年改名为安宅产业。

（五）其他商社

日本十大综合商社除住友商事创立于战后外，其余都起源于战前。这里要谈的是丸红、伊藤忠、兼松江商和日棉实业四家综合商社都以经营纤维、纺织品起家，几经调整合并，最后发展成为今天的综合商社。

战前关西地区商社有两大系统，一是专门经营钢铁的“钢铁商社”，如上面提到的岩井、安宅；一是专门经营纺织原料和纺织品的“纤维商社”，通称“关西五棉”和“船场八社”。所谓关西五棉就是指伊藤忠、丸红、日棉、东棉和江商。“船场八社”战后大多先后并入各大综合商社，目

前基本上已不存在，而“关西五棉”则是上述那几家综合商社的前身。

伊藤忠原是近江麻布行商，始创于1858年，1872年于大阪开设红忠匹头店，1884年改称伊藤本店，专营纺织原料和纺织品进出口，以后扩大到呢绒，其间兴办过印染厂，店主伊藤忠兵卫还曾任近江银行经理。1918年伊藤忠一分为二，伊藤忠商店继承本店业务，主要销售布匹，从事国内商业；伊藤忠纱店改为伊藤忠商事。1921年伊藤忠商店与伊藤长卫商店合并成立株式会社丸红商店，1941年丸红商店再次同伊藤忠商事合并，再加上钢铁商社岸本商店，组成三兴株式会社，1944年又进一步把吴羽纺织厂和大建贸易吸收合并，成立“大建产业”。当时的“大建产业”拥有纺纱、织布、绸缎、铁钉等制造部门和以销售纺织品为主的商事部门，海外支店和办事处达九十三处，大建投资率占30%以上的子公司在国内有34家，海外有11家。战后1949年“大建产业”按《过度经济力集中排除法》把商事部门分成伊藤忠和丸红两家，生产部门分成吴羽纺织和尼崎制钉所两家，当时的伊藤忠和丸红后来分别发展成为日本屈指可数的大综合商社。

“关西五棉”中的另外三家商社不同于伊藤忠和丸红，后者以匹头起家，而前者则以棉业起家。在这三家以棉业起家的商社中也有两种不同类型，一种是由纺织厂兴办的贸易商，如日本棉花株式会社；另一种则是以商业资本占主导的棉花进口商，如东棉、江商等。

日本棉业株式会社创办于1892年，当时日本棉花进口由“内外棉会社”掌握，主要经营中国和印度棉花，而美棉则

为外商所控制,为了打破外商垄断美棉进口的局面,于是由纺织厂发起成立“日棉会社”,除进一步加强中国和印度棉花的进口体制外,还于1896年开始直接进口美国、埃及棉花。1903年和1904年分别在上海和汉口开设分店,除从事棉花、棉纱布贸易外,还经营轧棉、纺织工厂,出口针织品和肥料、食品及其他杂货,从事租船保险代理业务。

江商的前身是北川商店,创立于1897年,1905年改称江商,业务以进口棉花为主。1907年日棉、三井、江商三商社进口棉花占全国棉花进口的59.9%,同时还兼营棉纱布出口业务。战后1967年江商与兼松合并成兼松商事。兼松是以羊毛起家的纤维专业商社,创业于1889年,原称“日澳贸易兼松房治郎商店”。1898年正式改称兼松商店,企图向综合商社发展,主要措施是扩大营业范围,设蚕丝部插手生丝交易;1900年设上海支店,1901年设中庄办事处,积极开展对华贸易;对澳贸易则致力于多样化,除羊毛外还进口澳洲面粉和小麦。同时还组织中国豆油输往澳洲,开展三国间贸易,但兼松的综合化战略没有取得成功。而且由膨胀过速,反而陷入困境,最后不得不进行收缩。1909年以后兼松重新得到恢复,1918年改组成株式会社。

第二节 战后综合商社的发展

第二次世界大战结束后的初期,与财阀有千丝万缕联系的综合商社不得不陷于解体,只是由于后来驻日盟军当局政策的改变,综合商社才得以重新恢复和发展。

1947年7月,驻日盟军总部下令解散两大财阀商社——