

三菱商事

真有趣



从纳米技术到便利商店，不断
创造高水平利润的挑战者传奇

〔日〕奥田耕士◎著
okuda kouji

紧缩经济中创造最高的利润水平！

商社被称作是“反映日本经济现状”的镜子。

现在所有的行业都缺乏朝气，但三菱商事却取得了与泡沫经济
时期相同的历史最高利润。

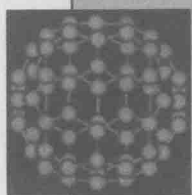
这种强势来自何处？三菱商事的经营策略中蕴藏着经济紧缩中
何生存、发展的奥秘。



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

三菱商事

真有趣



【日】奥田耕士◎著
okuda kouji

易爱华 张红珠◎译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

三菱商事真有趣/[日]奥田耕士著;易爱华等译. —北京:中信出版社, 2003.12

书名原文: いま、三菱商事がおもしろい

ISBN 7-5086-0028-2

I. 三… II. ①奥… ②易… III. 工业企业管理-经验-日本 IV. F431.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第105051号

いま、三菱商事がおもしろい© 奥田耕士

三菱商事真有趣

SANLING SHANGSHI ZHENYOUQU

著 者: [日]奥田耕士

译 者: 易爱华 张红珠

责任编辑: 赵洁平

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6.25 字 数: 99千字

版 次: 2003年12月第1版 印 次: 2003年12月第1次印刷

京权图字: 01-2003-7916

书 号: ISBN 7-5086-0028-2/F · 651

定 价: 20.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522



>> 前言

三菱商事、三井物产、伊藤忠商事、住友商事、丸红……无论哪家大型综合商社，都是日本有代表性的知名企业。不过，它们的知名度虽高，其业务内容却意外地不为人们所知。

好像所经营商品的范围很广，从拉面到导弹无所不有；好像是出口日本的产品，进口海外的商品，从中赚取手续费；好像也有商社自己投资开展的业务……在人们的脑海中，虽然能浮现出模糊的印象，但是对于现实中的综合商社到底有什么样的经营战略？从什么样的业务中赚取了多大的利润？知道的人则很少。这也是没有办法的事。甚至连在综合商社中工作的职员，也不知道别的部门在做什么，综合商社的业务渗透到了日本经济的各个角落。

而且，综合商社的业务内容随着时代的变迁也在不断地变化着。它所经营的产品的中心，伴随着日本产业构造的变化，从纤维向钢铁、汽车、机电品转移。不过却不能单纯地认为日本变化了，商社也随着改变。商社在二战后的经济复兴时期，为日本从世界筹集到了必需的煤；在经济高度成长时期，为日本企业从欧美引入了技术和原料，并完成了把强大起来的日本企业推向世界市场的角色。和通产省（现经济产业省）是在国家政策基础上以行政指导方式促进日本产业的发展一样，综合商社是从民间企业的立场出发，支持着日本的经济成长。

现在日本经济处于严峻的形势中。泡沫经济崩溃之后，

不良资产问题难于解决，景气指数长期低迷，从“失去的10年”不知不觉地进入了11年、12年。在与日本经济密切相连的商社业界中，排名靠后的商社正处于业界重组的飓风中心。与日本经济正在寻求再生的突破口一样，各商社也在寻找新的利润增长源，探索着各种经营战略。

但是，从综合商社总是率先引领日本经济变革的历史来看，也许现在商社所摸索、实施的战略中，正隐藏着日本经济再生的诀窍。事实上，排名在前的几家综合商社，即使在经济不景气的状况下，也创造出了历史最高的利润水准。仔细研究位于商社行业龙头的三菱商事的经营战略，从中我们也许可以发现能使日本经济重新腾飞的“钥匙”。这就是我采访的目的所在。

《日刊工业新闻》策划了“超大企业的挑战”栏目，其中2002年10月1日至11月8日连载的“映照日本的镜子”系三菱商事专题，本书即以此为基础，并大量增添新材料修改而成。和报纸连载时一样，出场人物没有使用尊称，敬请原谅。特别感谢以总裁佐佐木干夫为首的接受采访的三菱商事诸位，以及全面协助取材的三菱商事宣传部的诸位。其中若没有宣传部H氏的帮助，大概这本书是无法完成的。

2003年2月

奥田耕士



>> 目 录

前言

第一章 为什么三菱商事能够在经济紧缩时期创造历史最高利润1

1. 自我变革是商社的惟一出路2

不介意“商社无用论”2

“赚钱能力”的秘密5

2. 中期经营计划“MC2003”的成果 ...15

强化风险管理15

重新审视现有业务的“资产组合战略”20

开拓新业务领域的“FILM”战略26

以高新技术产业化为目标的“R&D (+C) 战略”31

先进的新人事制度34

第二章 资产组合战略45

——强化收益能力的主角

钢铁制品业务/成立金属王者公司奋战 求生	46
汽车业务/克服生产商脱离商社所带来的 困境	53
天然气业务/以新项目挑战新局面	60
煤炭业务/加入西方资源垄断集团的行列	66
IPP业务/在世界的电力市场中参与发电业务 的竞争	72
水道业务/迎战欧洲企业的“日本水务 公司”	79
盐田业务/连接墨西哥、日本、亚洲的“盐的 通道”	87

第三章 FILM战略95

——灵活运用商社机能开拓新的业务领域

物流业务/在中国的网点构建上走在 前列	96
IC标签业务/先行的物流软件业务	102
不动产投资信托/利用先进的金融技术开拓新 的业务领域	108
保健业务/最保险的成长期待领域	115

IT先锋/“在实际的业务中使IT最佳化”的构想	123
罗森/参与消费者业务	130

第四章 R&D (+C) 战略137

——用明天的技术实现今天的梦想

纳米技术/梦幻材料福拉嫩 (Fullerene) ...	138
MOTERAN/逆向思维的新生代信息通信技术	144
IKONOS/开发卫星照片的商业用途	152
排放权交易/环境和经济共存的理想	157

第五章 开创精神令创业者脱颖而出165

1. 组织的三菱，人的三菱	166
成长的原动力——个人	166
起用青年经营者战略	173
综合商社在经济紧缩状况下的经营启发 ...	177
2. 改革没有终点站 采访佐佐木总裁 ...	183

第一章 为什么三菱商事能够在经济紧缩时期创造历史最高利润

第一章

为什么三菱商事能够在经济紧缩时期创造历史最高利润

1990年日本经济陷入衰退，三菱商事在1990年创造了历史最高利润。这一成就的取得，主要得益于三菱商事在1990年实施了“100%计划”。这一计划的目标是，在1990年12月31日之前，将三菱商事的全员持股率提高到100%。为了实现这一目标，三菱商事在1990年实施了大规模的股权激励计划。这一计划的核心内容是，向三菱商事的全员发放股票。这一计划的实施，使得三菱商事的全员持股率在1990年12月31日达到了100%。这一成就的取得，主要得益于三菱商事在1990年实施了“100%计划”。这一计划的目标是，在1990年12月31日之前，将三菱商事的全员持股率提高到100%。为了实现这一目标，三菱商事在1990年实施了大规模的股权激励计划。这一计划的核心内容是，向三菱商事的全员发放股票。这一计划的实施，使得三菱商事的全员持股率在1990年12月31日达到了100%。

1. 自我变革是商社的惟一出路

不介意“商社无用论”

领导水的现代化的岩崎弥太郎的“千川水道”

2002年5月，旨在将水道事业民间委托制度化的水道修改法付诸实施。在这个法规尚未出台之前，三菱商事已于2000年7月设立了“日本水务公司（Japan Water）”，它的目的是承包以往由日本各地方政府经营的上、下水道业务。不过该公司并不是日本最初的民间水道业务团体。早在距今120年前的1880年（明治十三年），三菱财阀的创始人岩崎弥太郎就设立了“千川水道公司”，以民营企业的身份开展水道业务。

公元1835年，弥太郎出生于土佐。他从高知藩时代起就从事外国贸易，在废藩置县之后，弥太郎作为民间企业家积累了巨额财产。着手水道事业时他年方45岁，无疑正是经营者的鼎盛时期。千川水道从现在的巢鸭向本乡、浅草、神田方向送水。这清洁而又充足的水，滋润了从江户时代到明治时代走向“文明开化”的人们每一天的生活。当时在向东京府（现东京都）提交的铺设水道的申请书中，申诉了构成人们生活基础的“卫生”的重要性。弥太郎的千川水道公司发挥了辅佐以推进建设新日本为目标的“官方”的作用，它是先行于政府向新的挑战迈进的“利用民间活力”的典范。

千川水道公司的作用不仅仅是丰富了老百姓的生活，它的水还成为了刚刚起步的蒸汽火车的动力源；还有，明治政府为倡导“增产兴业”、在上野公园举办了博览会，会上为吸引参观者注意而修建的“大喷泉”也来自于它。明治维新后的日本以欧美诸国为楷模，向着近代工业国家前进的过程中，水务现代化是必不可少的。弥太郎以民营企业的身份开展水道业务，参加建设新日本的事业，他推进了官方制定的日本改革的速度。

商社是反映日本经济现状的镜子

综合商社这样的经济实体外国没有，它是日本独特的企业形态。在明治维新后高速的现代化以及战败后的复兴这两个巨大的社会变革中，缺乏资源的日本需要从海外进口资源和原材料，加工生产成高质量的产品，然后出口到国外，于是从事这种中介活动的“商社”就应运而生了。因此，综合商社的历史是和日本的变化，尤其是产业结构变化的历史密切联系在一起的。从漫长的闭关锁国中苏醒过来的日本，引进欧美的最新技术，在战败后的复兴中进口炼铁所必需的煤。把20世纪60年代成长起来的汽车产业推向世界市场，在70年代的石油危机中，亲自进行资源开发。以致今天的水道法规修改、电力自由化、二氧化碳排放权交易、纳米技术等时尚的话题背后，必定有商社的身影。可以说商社是“反映日本经济现状的镜子”。

最近的商社业界缺乏朝气。在2002年，商社业界暗淡而严酷的话题接连不断：围绕政府开发援助（ODA）的不正当

投标案、食品产地的伪造事件等，一个接一个的不光彩事件，招致社会的谴责纷至沓来。

即使在经营面上，名次靠后的商社股票价格也持续低于100日元，在2002年末，日商岩井公司和日棉公司合并、丰田汽车公司参股东棉公司的消息被公诸于世。围绕综合商社的经营环境实在是太恶劣了，大型生产商纷纷自己着手处理进出口业务，以至于出现了“商社无用论”的论调。在经济紧缩的状况下，商品卖不出去，商社就挣不到中介费。即使欲往新的成长领域投资，却无法找到日本自己的下一个领导产业。如果说商社是反映日本经济现状的一面镜子的话，那么现在映在这面扭曲镜子中的，就是被闭塞感层层包围着的日本经济的苦恼形象。

商社被批评是十年一次的惯例

但是三菱商事的财务总监、副总裁古川洽次却并不在意，他说：“20世纪80年代被称为‘商社的冬天’。自60年代的‘商社夕阳论’以来，商社被批评是每十年一次的惯例。”他又说：“如果不经常开拓新业务的话，就不能生存，这是商社的宿命。”接着他又强调在2002年3月期的联合结算中，三菱商事的主业利润率达到了与泡沫经济时期持平的历史最高水平，并以此来反驳商社无用论。

三菱商事的这种强壮从何而来呢？作为超大企业的三菱商事，总是力求自我变革，在它的经营手法中，一定蕴藏着在经济萎缩状况下生存发展的秘诀。

“赚钱能力”的秘密

“主业盈利”的意义

首先我们先来看看三菱商事的经营业绩。现在三菱商事的利润水准是历史最高的。但是这里说的“主业盈利”是指的什么呢？在普通的企业中指的是损益表中显示出的营业利润，但在商社行业这种常识则行不通，它使用“基础收益”这样一个独特的指标。这是以减去坏账准备金之前的营业利润为基础，加上利息收入和红利、股权损益之后的十分烦琐的指标。各个商社都很重视这个指标，其原因是，在现在商社无用论风行时，只依赖中介费是没有前途的。我们在“主业盈利”这个横截面上，来思考一下围绕日本综合商社的经营环境。

制造业的盈亏计算表

为了便于比较，我们以本田汽车公司2001年度（2002年3月期）的联合结算为例来看一下普通制造业的结算情况。在损益表中有下列数据：

销售收入	73 624亿日元（比上年度增加13.9%）
营业利润	6 392亿日元（同比增加57.1%）
税前利润	5 513亿日元（同比增加43.2%）
净利润	3 627亿日元（同比增加56.2%）

这里的销售收入表示的是本田汽车销售汽车、摩托车等商品以及维修服务的收入总额。这么理所当然的事还专

图表1-1 本田的联合损益以及剩余金结合计算书(2001年度)

(单位:百万日元)

科 目	本年度 (2001.4.1 至2002.3.31)		上年度 (2000.4.1 至2001.3.31)		增减(Δ)	
		%		%		%
销售总额	7 362 438	100.0	6 463 830	100.0	898 608	13.9
销售原价	5 036 188	68.4	4 557 382	70.5	478 806	10.5
销售费用及一般管理费	1 291 778	17.5	1 146 659	17.7	145 119	12.7
研究开发费	395 176	5.4	352 829	5.5	42 347	12.0
营业利润	639 296	8.7	406 960	6.3	232 336	57.1
营业外收益						
收受利息	7 445	0.1	11 833	0.2	Δ4 388	Δ37.1
其他的营业外收益	1 898	0.0	8 873	0.1	Δ6 975	Δ78.6
营业外费用						
支付利息	16 769	0.2	21 400	0.3	Δ4 631	Δ21.6
其他的营业外费用	80 528	1.1	21 290	0.3	59 238	278.2
税前利润	551 342	7.5	384 976	6.0	166 366	43.2
法人税等	231 150	3.2	178 439	2.8	52 711	29.5
股权利润加算前利润	320 192	4.3	206 537	3.2	113 655	55.0
股权利润	42 515	0.6	25 704	0.4	16 811	65.4
本期净利润	362 707	4.9	232 241	3.6	130 466	56.2
利润剩余金:						
期首余额	2 428 293		2 218 848		209 445	
现金分红	24 360		22 412		1 948	
利润准备金结转金额	1 040		384		656	
期末余额	2 765 600		2 428 293		337 307	
基本的1股所合本期净利润	372日元23钱		238日元34钱		133日元89钱	

门写出来，好像很奇怪，这是为了说明后面要讲的三菱商事的“销售收入”的情况是不同的。制造业的损益表中所显示的“销售收入”，是该企业“自己创造的商品的价值总额”。

从这个销售收入中减去原材料费用等“销售成本”、职员薪酬等“销售费用及一般管理费用”、“研究开发费用”后的剩余就是“营业利润”。一般来讲，“主业盈利”就是指这个“营业利润”。在“营业利润”上再根据具体情况加减上利息、主业以外的特别收入/支出后就是“税前利润”，它显示了“企业活动整体的盈利”，再从中支付税金，加入相关公司投资收益（股权利润）后，所得到的金额就是“净利润”，即“最终的盈利”。

制造业的损益表很容易明白。只要没有企业重组费用的一次性投入等特殊因素，显示主业的营业利润增加了，净利润也随之增加。用营业利润除以销售收入可得到“销售利润率”，在分析主业的盈利能力时，基本上可以使用这个单纯的指标。这个指标是在计算销售收入中有多少可作为利润留下，以及计算如何能够更高效地盈利时使用的数据，本田汽车公司该结算期的“销售利润率”为8.7%。这个数值比前年度增长了2.4%，从中我们可以看出因小型轿车、微型汽车的热销，汽车的销售台数增加，销售收入也随之扩大，再加上日元贬值，所以本田汽车公司的利润率得到了有效的提高。

综合商社的损益表

与制造业不同，阅读综合商社的损益表显得十分麻烦。我们来看看三菱商事2001年度（2002年3月期）的联合结算。

在它的损益表中列有如下的数据：

图表1-2 三菱商事的联合损益计算表（2001年度）

（单位：百万日元）

【根据美国的会计基准制成】

科目	2001年度 (2001.4~2002.3)	2000年度 (2000.4~2001.3)	与上年度比	
			增减额	增减率 %
销售总额	13 230 675	13 995 298	△ 764 623	△5.5
销售总利润 (利润率)	643 922 (4.87%)	613 463 (4.38%)	30 459	5.0
销售费及一般管 理费	△ 542 813	△ 511 272	△ 31 541	6.2
贷款坏账准备金	△ 32 920	△ 24 053	△ 8 867	/
营业利润	68 189	78 138	△ 9 949	△12.7
其他的收益、费用				
利息（扣除收受 利息后）	△ 11 767	△ 11 406	△ 361	3.2
收受分红金	36 348	32 555	3 793	11.7
有价证券损益	34 908	86 372	△ 51 464	/
固定资产损益	△ 8 489	△ 24 483	15 994	/
电极交易诉讼	△ 13 362	△ 16 602	3 240	/
关联损失				
其他的损益	△ 6 237	△ 12 676	6 439	/
其他的收益、 费用计	31 401	53 760	△ 22 359	/
税前利润	99 590	131 898	△ 32 308	△24.5
本期税金	△ 45 542	△ 70 942	25 400	/
延期税金	△333	19 844	△ 20 177	/
税后利润	53 715	80 800	△ 27 085	△33.5
少数股东持股利润	△2 136	△5 118	2 982	△58.3
股权投资损益（税 后）	8 646	16 423	△ 7 777	△47.4
本期净利润	60 225	92 105	△ 31 880	△34.6

销售收入	132 306亿日元（比上年度减少5.5%）
营业利润	681亿日元（同比减少12.7%）
税前利润	995亿日元（同比减少24.5%）
净利润	602亿日元（同比减少34.6%）

虽然三菱商事的销售收入接近本田的两倍，而它的营业利润却仅为本田的1/10，净利润为1/6。以制造业的感觉去阅读三菱商事的损益表的话，它的销售利润率只有0.5%，沦为了“超低利润率企业”。当然事情不会这么可笑。三菱商事是商社业界“胜出组”的龙头老大，是一个高收益企业。之所以会出现销售利润率为0.5%这样一个奇怪的数字，是因为在三菱商事的损益表中的“销售收入”和“营业利润”的含义，和本田汽车公司中的是不一样的。

首先三菱商事损益表中的“销售收入”的含义可以说接近“交易收入”。商社传统的“主业”是从制造商处进货，然后销售给顾客，赚取被称为“口钱”的手续费，是“中介型的经济实体”。这种经济实体的销售收入中，包含着商品的出厂价格。也就是说三菱商事销售一台汽车的收入中，包含着汽车生产商这样的“他人创造的产品的价值”，三菱商事实上的收入只有中介手续费。这就是经营着27 000种商品的三菱商事销售收入如此巨大的原因。如果不是交易收入，而是要看发挥商社本身机能的中介服务费的相应规模的话，那就要看损益表中第二行的“销售总利润”，它接近于“商社的销售收入”。当然，三菱商事的销售收入中也含有自己投资生产的商品，即“事业投资型业务”的销售收入，但是中介型业务的销售收入比率更高。