

日本綜合商社何去何從

張燈城

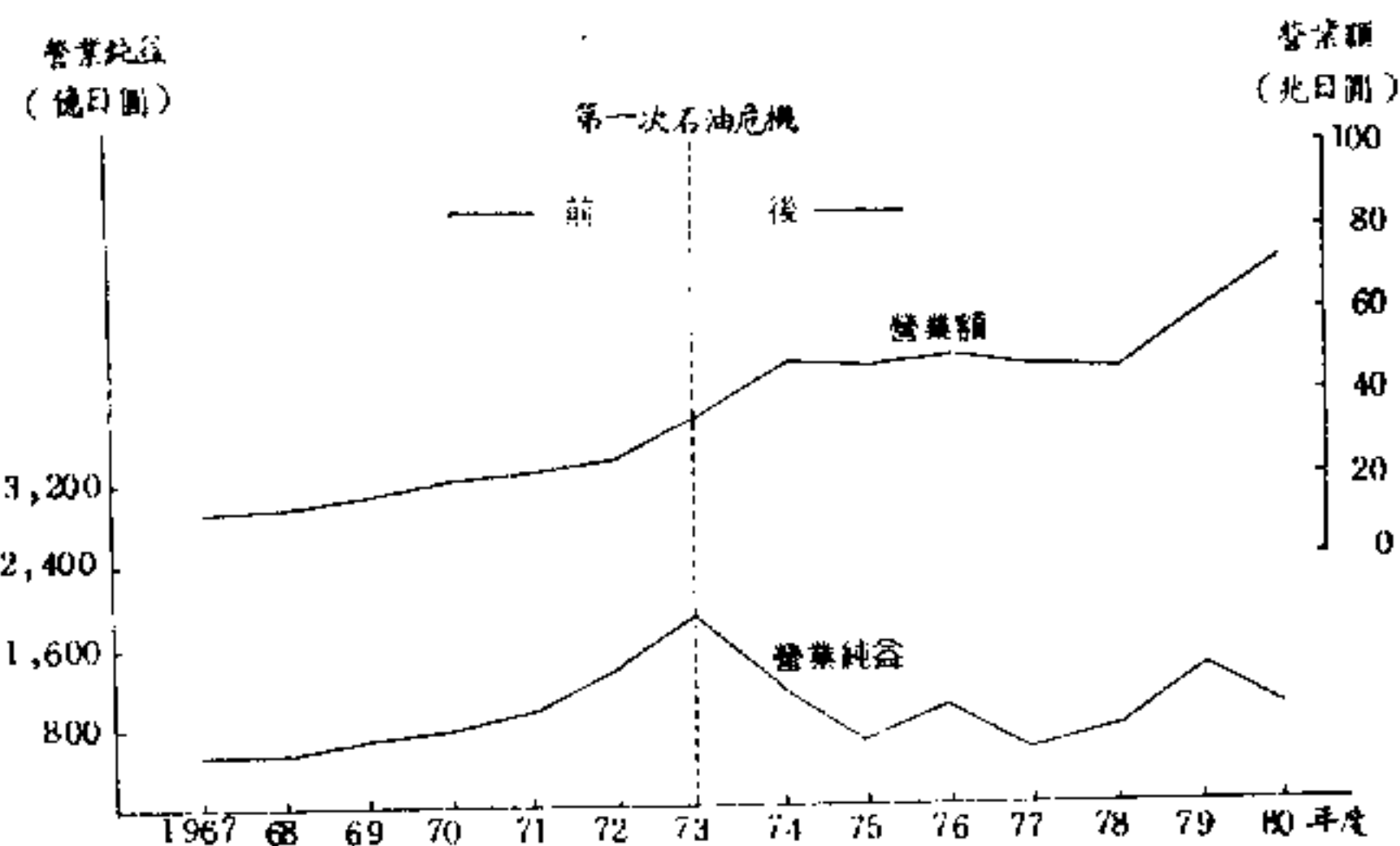
談起大貿易商，一般人總會連想到日本的綜合商社。由於大貿易商的發展在我國仍屬初期階段，去年國內五大貿易商出口總額不到3億美元，僅佔全部出口總金額的1.2%，此一比例與日本九大商社1981年度營業總額佔名目GNP的30%，出口金額佔日本總出口的50%，進口佔60%相比較，我國大貿易商的發展確實距離目標尚有一大段路程。也因此，瞭解日本商社的成長經驗以及當前面臨的困境，當有助於國內貿易商未來的發展。

自第一次石油危機發生以來，日本各主要產業真正面臨到資源的有限供給、貿易摩擦等問題日益惡化的嚴重性。為脫離經濟困境，透過節約能源與技術革新等方法，追求生產的合理化與產品的高度化，成了企業的主要努力方向。值此產業結構的轉變期間，素有「日本經濟縮影」之稱的綜合商社，不得不採取諸多因應措施，以期克服目前以及未來的經營難關。

一、商社機能開始蒙上陰影

如圖一所示，1973年第一次石油危機以前，日本九大商社營業總額純益，均呈現增加趨勢。惟自1974年以後，營業金額於1974~78年成長出現停頓局面，自79年起再度大幅增加。同期間營業純益於73年達最高點後急轉直下，過去與營業額間的平行走勢，從此各自分飛。

圖一 日本九大商社營業獲利情形



營業利潤降低，主要原因是營業項目中，初級加工型商品所佔比例始終偏高。由表一商品結構可知，以80年度與70年度相比較，金屬及纖維兩部門製品所佔比例大幅降低（合計48%降為32%），增加最為顯著項目為燃料、化學製品（由10%增至27%），以上均屬初級加工型商品。至於裝配加工型商品如機械類，十年來始終維持在近20%的比例，增加幅度近乎零。

另外一項原因，過去日本商社經手初級加工型商品時，以原油為例，其利潤係按數量多寡計算（如一桶原油利潤10分日圓），近則因數量有最高額限制，超過最高限量不計利潤，對商社獲利不無影響。