

前言

泡沫經濟垮台後，綜合商業公司——伊藤忠商事面臨危機般的狀況，朝日系列電視台播送的『星期天專案』節目內容曾介紹下定決心進行重大改革的丹羽宇一郎總裁，以及因而產生大變革的伊藤忠商事。本書以文字重現節目內容並加以補充。

泡沫經濟垮台後，日本企業、日本經濟就如同所謂的「空白的十年」那樣，可以說幾乎完全看不到進行問題根本改革的動作，幾乎所有的企業都把問題留給未來。

在那樣的情況下，伊藤忠的丹羽總裁是日本大企業中非常罕見的例子，他賭下公司的興亡，下令徹底消除公司內存在的不良債權，果斷地一次徹底處理。那是一九九九年的事情。

當初，當丹羽總裁下定決心著手大改革而前往金融機構說明時，有許多人都對他說：「沒有人做到那種程度的吧？」但是，丹羽總裁堅持二十世紀的債務，就該在二十世紀之中解決；他行動了。

賣掉所有關係企業的股份、土地等資產以籌措資金，全靠自己的力量處理。就彷彿是靠著最後一丁點兒的選擇而死裡逃生一般。接著，他對員工召開了無數次的談話會議，指示公司現狀和未來應有發展方向，以追求意識改革與合作；他想徹底改變公司本質。

丹羽先生在日本的大企業中，以公司元老員工身分擔任總裁，其達成大改革的背景之中，有數點值得強調。某位人士指出，丹羽先生年輕時曾讓職務上的商品行情造成重大損失，之後，他終於脫離了不知道何時將會被解雇的狀況，並從中學習到許多經驗。他獲得的，反而比損失失去的還多。

此外，尚有其它人士舉出：長期海外工作經驗讓他對海外的經營、倫理、精英法則有深刻體認。也有人認為理由是：在關西派非財

閱商業公司中，伊藤忠這家公司沒有特定學校畢業生集團，公司風氣自由。某位人士分析：理由在於下定決心改革以面對公司危機的丹羽總裁。

如果能閱讀本書，讀者將會在書中獲得其解答。無論如何，這個泡沫經濟垮台後巨大企業改革實例，和卡羅斯·高恩(Carlos Ghosn)一樣，都是該永傳後世的傳奇；推動傳奇的丹羽總裁身爲經營者的能力、決斷力是值得讚賞的。

那麼，爲什麼大部分的企業都不採取根本的解決之道，而把問題往後延呢？筆者認爲其理由有三。

理由之一，現代企業領導人及員工成爲企業家的教育和活動，是在一直線上升的高度成長時代，即使發生問題，只要稍加擱置，在經濟成長中，問題自然會迎刃而解，他們的經驗是，一切會自然解決。也就是，他們自然地體會到把問題留給未來並非壞事。

理由之二，從高度成長時代到石油危機爲止，充滿幹勁努力工作型的員工，反而因爲他們的行動力而受挫折；然而，從新進員工到經理級爲止，什麼大行動也沒有的內務官僚型員工，正因爲什麼大行動都沒有，結果反而是漸漸晉升；公司的管理者和經營者大多如此。

即使是極爲知名的企業高層，擔任總裁的正是這種令人覺得弱不禁風的人，也正是因爲這個理由，日本企業一發生問題，當高層員工召開記者會時，他們面對記者的問題總是無法做出令人滿意的答覆。

什麼建樹也沒有卻能高昇的人成爲高層員工後，突然要求他們果斷並充滿幹勁地工作是不可能的。另外，從部門經理的時代開始，盡忠職守的經營者一從總裁或是其他位置退位後，就抱持著不踰分外事的心態，所以離職時完全放下所有權力給公司業務的接手者，由於內務官僚型的接手者以往就沒有全力衝刺的經驗，因此只限於接手權

力。

理由之三，企業外部員工和大多數歐美企業的董事會不同，日本原則是前任者提名企業經營者，前任者再以董事長或顧問的身分留在公司中，持續保有對公司影響力的例子不在少數。新任總裁難以大刀闊斧改革前任總裁的所留下的行事作風。

基於如此的三重理由，泡沫經濟垮台後的日本，總是把問題留給未來。不只企業，公家機關和政治也是。

在不景氣、走下坡的時代，把問題留給未來只是加深問題嚴重性而已。十億買入的土地如果在跌到八億時賣出，只要損失兩億；如果丟著不管，就會變成剩下五億，到最後變成只剩下一億；這是下跌的經濟模式。因此，及早決斷是非常重要的。

戰後日本活躍的綜合商業公司是經濟復興的中心，光彩奪目的企業一直都是學生就業的前幾志願。然而，仲介、流通商品的批發業機能日漸減縮，很早以前就有人提出「商業公司無效論」。

而且，在泡沫經濟時代，綜合商業公司因為積極參與土地買賣、股票、投資、開發案件，它們比其他業種背負更多泡沫經濟垮台的惡果；殘局的收拾也變得攸關企業存亡。

從二〇〇〇年秋天開始，『星期天專案』開始企劃報導伊藤忠的丹羽改革，採訪從二〇〇一年初開始，同年十月播放。在朝日電視台製作負責人谷川英氣的領導下，訪問了許多相關人士，採訪亦遠及海外。

訪問的進行是以自由記者的寫作者為中心，採訪製作為明日公司的櫻庭邦明先生，採訪設計及連絡等支援則是由自由導播小山晃先生擔任。

播送後，出版社隨即前來商議出版可能性，原本擔任訪問者的筆

者，採訪時因擔任全國無洗米協會專任理事，事務過於繁忙，播送完畢後即使心念執筆也無法有充裕時間，以致出版延宕多時，直至二〇〇二年九月下旬方能專心執筆。

雖已動筆寫作，但距離訪問當時已逾一年，加上狀況的改變，採取重現節目內容的形式變得不可行，不得不重新考量編排。由於需要收集追加資料和再採訪，我不得不再度叨擾百忙之中的丹羽總裁及藤田純孝副總裁。

希望這本書，能對有意改革卻難於改革的公司有所助益。

二〇〇三年一月

岸 永三

伊藤忠 丹羽革命

覺醒的社長改變公司 ● 目次

前言

第一部 死裡逃生大改革

第一章 宣布

- (一) 十月十三日 18
- (二) 員工的反應 21
- (三) 金融危機中的決斷 25
- (四) 反攻的公關部 28
- (五) 失落的十年 30

(六) 關西派的宿命	33
(七) 亦積極開發石油	35
(八) 問題的土地	38
第二章 任務小組	
(一) 極密指令	44
(二) 臉色發白的調查結果	46
(三) 九十年代的改革	49
(四) 兩年間的大惡化	51
(五) 苦惱的日子	53
(六) 當初，金融機關反對	56
(七) 市場、媒體的反應	59
第三章 十五年的經營總結	
(一) 徹底調查經營的失敗	64
(二) 高恩改革的意義	66
(三) 全額交還總裁報酬	68
(四) 交還董事長代表權	71
(五) 不流血政變	73
(六) 危機管理	76
第四章 大改革	
(一) A&P(選擇和集中)	84
(二) 縱向綜合化	86
(三) 物流的資訊武裝	89
(四) 地區集中和事業範圍	91
第五章 全體員工總會	
(一) 總裁和員工的對話	96

(二) 公司獲利之處	98
(三) 總裁員工面對面	102
(四) 各式各樣的意見、疑問	105
(五) 日本人過高的薪水	108
第六章 意識改革	
(一) 工作的部門經理	114
(二) 經理和球員	116
(三) 人事制度改革	119
(四) 精英教育	121
(五) 經營者學校	123
(六) 總裁親自回覆電子郵件	126
第七章 叫做丹羽宇一郎的男人	
(一) 父親責備參與學生運動	132
(二) 不瞭解公司就受到內定	135
(三) 剛上班就考慮離職	137
(四) 進公司一兩年就和上司起衝突	139
(五) 雜誌連載報導穀物炒作	141
(六) 彌補穀物行情的大虧損	144
(七) 以魄力說服金融機關	147
(八) 連鞋子都是妻子買的	149
(九) 電車通勤、讀書專心致志	152
(十) 丹羽語錄	155
(十一) 公司危機需要有信心的男人	158

第一章 「商業公司無效」

- (一) 討厭商業公司一詞 166
- (二) 商業公司的時代到生產廠商主導的時代 168
- (三) 製造廠商直通購買者 170
- (四) 動搖的鋼鐵事業 172
- (五) 緊迫的鋼鐵部門集會 174
- (六) Uniqlo 的衝擊 178
- (七) 商業公司無效論的源流 181
- (八) 綜合商業公司是否必要? 183
- (九) 商業公司的未來? 185

第二章 上游和下游

- (一) 三兆日圓的生意 190
- (二) 改變的稻米環境 192
- (三) 全力衝刺的便利商店現場 195
- (四) 恍然大悟 197
- (五) 品牌企業 200
- (六) 由進入公司第五年的女性擔任 202
- (七) 既然如此就該行商 205

第三章 摸索

- (一) 公開 Space Shower 210
- (二) 衛星事業的夢想 212
- (三) 出手太遲的電腦事業 215
- (四) 強力支援制度 218
- (五) 高中畢業的異端 220
- (六) 尋找下一位合作對象 223

- (七) 網路森林 225
 - (八) 企業模式、美國 227
 - (九) 沒有柴氏的美國 230
 - (十) 追加亞洲至 A&P 233
- 第四章 課題
- (一) 急速改善 238
 - (二) 稀薄的危機意識 240
 - (三) 殘存下三、四家公司的時代 243
 - (四) 可能性和問題並存的便利商店事業 247
 - (五) 以何為主軸？ 250
 - (六) 接班人 254
- 第五章 專訪丹羽社長
- (一) 煩惱一個月後的決斷 260
 - (二) 二十世紀的問題在二十世紀中解決 263
 - (三) 社員意識改變 265
 - (四) 若滿分爲百分，現狀只有四十分 267
 - (五) 商業公司是成長部分 270
 - (六) 強化集團 274
 - (七) 品牌和人才收買 276
 - (八) 倫理和精英 279
- 後記 星期天專案 製作負責人 谷川英氣(朝日電視台)
- 【照片提供】星期天專案(朝日電視台・ABC系列)

伊藤忠商業公司

菊池陽一郎(攝影師)