

Jerzy Grabowiecki

**GRUPY KAPITAŁOWO-PRZEMYSŁOWE  
*KEIRETSU*  
W NOWYCH UWARUNKOWANIACH  
ROZWOJOWYCH GOSPODARKI  
JAPONII.  
PRZYCZYNY REGRESU**



Białystok 2006

*Recenzenci*  
Magdalena Jerzemowska  
Janusz Gołębiowski



Copyright © Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2006

**ISBN 978-83-7431-092-5**

*Redakcja techniczna i projekt okładki*  
Antonina Świerszcz

*Korekta językowa*  
Elżbieta Łagunionek

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku  
15-097 Białystok, ul. M. Skłodowskiej-Curie 14, tel. +85 745 70 59  
Druk i oprawa: Sowa - druk na życzenie [www.sowadruk.pl](http://www.sowadruk.pl) tel. 022 431-81-40

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	7
<b>Rozdział 1. Japoński wzorzec rozwojowy</b>	17
1.1. Teoria państwa rozwojowego	17
1.2. Polityka przemysłowa	25
1.3. Współpraca w układzie politycy – administracja – sektor prywatny	39
1.4. Etapy rozwoju i zmiany strukturalne w przemyśle	43
<b>Rozdział 2. Konglomeraty zaibatsu jako prototyp grup keiretsu</b>	51
2.1. Wielkie domy handlowe i rozwój kapitału kupieckiego w okresie <i>Tokugawa</i>	51
2.2. Reformy okresu <i>Meiji</i> i powstanie <i>zaibatsu</i>	56
2.3. Struktura konglomeratów <i>zaibatsu</i>	62
2.4. Kryzysy bankowe, Wielki Kryzys Gospodarczy lat 1929–1933 i ich wpływ na <i>zaibatsu</i>	70
2.5. System totalnej mobilizacji wojennej a funkcjonowanie <i>zaibatsu</i>	75
<b>Rozdział 3. Grupy keiretsu jako element systemu społeczno-ekonomicznego</b>	81
3.1. Powojenne reformy systemowe i powstanie <i>keiretsu</i>	82
3.2. Typy i funkcje <i>keiretsu</i>	89
3.3. System nadzoru nad korporacją	98
3.4. System finansowy a nadzór nad korporacją	107
3.5. Elementy systemu nadzoru nad korporacją	115
3.5.1. System banku wiodącego	115
3.5.2. Krzyżowe powiązania kapitałowe, relacje produkcyjno-dystrybucyjne i personalne	118
3.5.3. Stosunki pracy	122
<b>Rozdział 4. Zmiany wewnętrznych uwarunkowań rozwojowych lat 90. XX wieku a funkcjonowanie keiretsu</b>	125
4.1. Zmiany demograficzne	126

4.2.	Stagnacja gospodarki	132
4.3.	Liberalizacja finansowa i rozpad systemu redukcji ryzyka	144
4.4.	Oslabienie narodowej zdolności innowacyjnej	151
<b>Rozdział 5. Zmiany zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych lat 90. XX wieku a funkcjonowanie grup keiretsu</b>		165
5.1.	Przemiany strukturalne w gospodarce światowej	166
5.2.	Revolucja ICT a tempo i charakter procesów rozwojowych	178
5.3.	Wzrost konkurencji ze strony Chin i innych krajów Azji Wschodniej	191
<b>Rozdział 6. Zmiany w systemie powiązań finansowych i personalnych grup keiretsu</b>		201
6.1.	Spadek znaczenia systemu bankowego w finansowaniu przedsięwzięć gospodarczych	201
6.2.	Spadek efektywności mechanizmów nadzoru nad korporacją opartych na systemie banku wiodącego	205
6.3.	Erozja powiązań kapitałowych	212
6.4.	Wzrost znaczenia rynku kapitałowego oraz fuzje i przejęcia	220
6.5.	Zmiany w stosunkach pracy	224
6.6.	Spadek efektywności przedsiębiorstw grup keiretsu	231
<b>Rozdział 7. Zmiany w systemie powiązań produkcyjno-dystrybucyjnych grup keiretsu</b>		235
7.1.	Wieloszczeblowe powiązania produkcyjno-dystrybucyjne	235
7.2.	Przyczyny przenoszenia produkcji za granicę	241
7.3.	Skutki rozwoju produkcji za granicą	247
7.4.	Spadek efektywności tradycyjnych powiązań produkcyjnych	256
7.5.	Spadek znaczenia domów handlowych	265
<b>Rozdział 8. Reformy strukturalne i ich potencjalny wpływ na grupy keiretsu</b>		271
8.1.	Uwarunkowania reform strukturalnych	272
8.2.	Przebieg reform strukturalnych	279
8.3.	Potencjalny wpływ reform strukturalnych na grupy keiretsu	286
8.4.	Kierunki restrukturyzacji grup keiretsu	290
<b>Zakończenie</b>		297
<b>Bibliografia</b>		305
<b>Spis rysunków i tabel</b>		325



# Wstęp

System społeczno-ekonomiczny Japonii różni się od amerykańskich czy europejskich rozwiązań. Japonia wypracowała własny wzorzec rozwojowy, który obejmuje zmiany instytucjonalne i przemiany strukturalne. Zmiany instytucjonalne wyznacza aktywna rola państwa w kształtowaniu procesów rozwojowych, w tym przede wszystkim polityka przemysłowa. Zmiany strukturalne natomiast odnoszą się do ciągłego restrukturyzowania gospodarki w kierunku wzrostu udziału przemysłów o wysokiej wartości dodanej.

Nadzwyczajna dynamika rozwojowa Japonii, szczególnie na etapie przyspieszonego wzrostu od początku lat 50. do połowy lat 70. XX wieku, stymulowana była wzrostem akumulacji i inwestycji, zmianami w strukturze gospodarczej, którym towarzyszyła poprawa efektywności gospodarowania oraz wzrost zatrudnienia i wydajności pracy. Czynniki te dodatkowo zostały wzmocnione przez korzyści skali produkcji przemysłowej, ekspansję eksportową, import technologii i *know-how*. W rezultacie wzrosła międzynarodowa konkurencyjność gospodarki japońskiej.

Podstawowym elementem systemu społeczno-ekonomicznego Japonii są grupy kapitałowo-przemysłowe *keiretsu*<sup>1</sup>. Rozbudowana struktura organizacyjna i złożony mechanizm funkcjonowania *keiretsu* pozwala na ich analizę w aspekcie własnościowym i funkcjonalnym. W aspekcie własnościowym wyróżniamy tzw. *keiretsu* horyzontalne, tj. niehierarchiczne grupy głównych przedsiębiorstw, wywodzące się z przedwojennych konglomeratów *zaibatsu*<sup>2</sup> (np. *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Yasuda*), powiązane relacjami kredytowymi ze wspólnym bankiem wiodącym (np. *Dai-Ichi Kangyo*, *Fuji*) i udzielające preferencji innym członkom grupy, którzy są partnerami handlowymi lub *joint-ventures*. W aspekcie funkcjonalnym

---

<sup>1</sup> Termin *keiretsu* oznacza łączenie wielu podmiotów w jedną całość.

<sup>2</sup> *Zai* oznacza „fortunę” lub „pieniądze”, *batsu* to „klika”.

osobny typ stanowią *keiretsu* wertykalne, jako sieć poddostawców funkcjonujących w ramach wielkich korporacji i podporządkowanych im kapitałowo oraz długookresowe relacje produkcyjno-dystrybucyjne (np. *Toyota, Hitachi, Toshiba*).

Grupy kapitałowe występują zarówno w krajach wysoko rozwiniętych (Niemcy, Francja, Kanada, Włochy, Szwecja), jak i w nowych krajach przemysłowych (Brazylia, Chile, Izrael, Turcja), w tym w krajach Azji Wschodniej (Korea Południowa – *chaebole, guanxi qiye* na Tajwanie i *qiye jituan* w Chinach). Grupy *keiretsu* wyróżnia jednak skala koncentracji potencjału ekonomicznego, stosunkowo niski poziom umiędzynarodowienia mimo globalnego zasięgu, rozwój oparty na zasobach wewnętrznych, zdywersyfikowany obszar działalności, brak scentralizowanego systemu podejmowania decyzji, a także rozwinięte relacje kapitałowe, handlowe i personalne. Grupy *keiretsu* stworzyły także odmienne od amerykańskich czy europejskich instytucje i mechanizmy nadzoru nad korporacją (*corporate governance*).

Współczesną gospodarkę światową charakteryzują: globalizacja, liberalizacja obrotu gospodarczego z zagranicą, deregulacja ekonomiczna i prywatyzacja, wzrastająca sofistykacja rynków finansowych i kapitałowych oraz rewolucja technologiczna w sferze *ICT (Information and Communication Technologies)*. Wszystkie te siły występują jednocześnie, są od siebie zależne oraz wzajemnie się wspomagają. Synergia ich działania ma zasadnicze znaczenie dla systemu społeczno-ekonomicznego i polityki gospodarczej Japonii, ponieważ jak podkreśla J. Teranishi (2005, s. 303), system ten, „oparty na transakcjach relacyjnych (*relation-based transactions*) i aktywnej roli państwa wymaga transformacji w celu dostosowania się do konkurencji globalnej i innowacyjnego rozwoju”.

Doświadczenia lat 80. i 90. XX wieku państw, takich jak: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Japonia wskazują, że kraje anglosaskie dzięki deregulacji, prywatyzacji, restrykcyjnej polityce monetarnej, ograniczaniu fiskalizmu lepiej wykorzystały szanse, jakie przyniosła rewolucja *ICT* w porównaniu z krajami Europy kontynentalnej, które utrzymywały względnie wysokie zaangażowanie państwa w transfery socjalne i w niewielkim stopniu uelastyczyły rynki pracy. Reformy systemowe w krajach anglosaskich zwiększyły sprawność mechanizmu rynkowego, pobudziły innowacyjność i konkurencyjność oraz wyższy stopień wykorzystania zasobów produkcyjnych. Kraje te nie tylko przewyciężyły charakterystyczną dla lat 70. stagflację, ale osiągnęły wysoką

dynamikę wzrostu gospodarczego oraz poprawę równowagi ekonomicznej.

W Japonii do lat 90. nie przeprowadzono kompleksowych reform systemu społeczno-ekonomicznego, w tym systemu finansowego, rynku pracy i struktury gospodarczej, a także nie zdecydowano się na szersze otwarcie na inwestycje zagraniczne oraz ograniczenie protekcjonizmu rolnego. Powojenne instytucje i struktury, które odegrały pozytywną rolę w podtrzymywaniu ekspansji mającej na celu likwidację luki rozwojowej, w warunkach rozwoju przemysłowego straciły w dużej mierze swoją dotychczasową użyteczność. W wielu przypadkach stały się one obciążeniem, a nawet hamulcem rozwoju. Dobitnie to wyraził w końcu lat 90. przewodniczący komitetu struktury przemysłu MITI (*Ministry of International Trade and Industry*), stwierdzając, że „Japoński model zarządzania grupami *keiretsu*, krzyżowe powiązania kapitałowe, system banku wiodącego, zatrudnienie na całe życie, system senioratu były rozwiązaniami właściwymi dla polityki przemysłowej na etapie doganiania (*catch-up*). W nowych uwarunkowaniach gospodarki Japonii straciły one swoje racjonalne uzasadnienie”<sup>3</sup>.

Grupy kapitałowo-przemysłowe *keiretsu* o wyraźnie monopolistycznych cechach, mimo zmian warunków i metod konkurencji, nadal wykazują silną spójność wewnętrzną i niski stopień otwartości. W okresie stagnacji gospodarki lat 90. grupy *keiretsu* przyjęły postawę defensywną. W konsekwencji, nastąpił spadek sprawności ich funkcjonowania.

Celem prezentowanej pracy jest analiza ewolucji struktury organizacyjnej i mechanizmu funkcjonowania grup *keiretsu* w zmieniających się wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowaniach rozwojowych gospodarki Japonii, a także wskazanie przyczyn ich regresu.

Podstawową tezę pracy jest stwierdzenie, że do połowy lat 80. XX wieku grupy *keiretsu* były istotnym czynnikiem wysokiej dynamiki rozwojowej Japonii. Zakończenie tego okresu zbiegło się z niedostosowaniem struktury organizacyjnej oraz mechanizmu funkcjonowania grup *keiretsu* do nowych etapów rozwoju tak wewnętrznego, jak i międzynarodowego związanego z globalizacją, zanikaniem barier handlowych i kapitałowych, liberalizacją systemu finansowego oraz rewolucją *ICT*. Wynikiem tego są zmiany w systemie powiązań finansowych i personalnych oraz produkcyjno-dystrybucyjnych.

<sup>3</sup> Cyt. za E. Westney (2001, s. 135).

W latach 90. XX wieku system społeczno-ekonomiczny Japonii w dotychczasowym kształcie wyczerpał możliwości zapewnienia dalszego, efektywnego, długookresowego i dynamicznego rozwoju. Radykalna aprecjacja jena w drugiej połowie lat 80. (efekt „Endaka”), gwałtowny wzrost cen akcji i nieruchomości (ang. „Bubble Economy”) oraz przenoszenie produkcji za granicę (ang. „hollowing out”, jap. „kudoka”), a także liberalizacja systemu finansowego i globalizacja ujawniły brak zdolności dostosowania struktury organizacyjnej oraz mechanizmu funkcjonowania *keiretsu* do nowych warunków ekonomicznych, społecznych, technologicznych i międzynarodowych rozwoju.

W warunkach ekspansji inwestycyjnej, zmian w strukturze przemysłowej i proeksportowego zorientowania gospodarki japońskiej lat 50. i 60. oraz początku lat 70., grupy *keiretsu* były efektywnymi strukturami pełniącymi wiele istotnych funkcji ekonomicznych i pozaekonomicznych.

Grupy *keiretsu* stworzyły efektywny mechanizm organizacji i współpracy przedsiębiorstw z różnych sfer gospodarki japońskiej. W ramach grup kapitałowo-przemysłowo-handlowych zorganizowano i skoordynowano współdziałanie wielkich korporacji z rozległym sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Wydzielenie poszczególnych firm ze względu na rodzaj prowadzonej działalności i ich integracja w ramach struktur piramidalnych umożliwiło optymalizację kosztów oraz zdyskontowanie korzyści skali produkcji i usług.

Wielkie domy handlowe (*sogo shosha*), stanowiące integralne części grup *keiretsu*, odgrywały rolę agencji gromadzących, przetwarzających i przesyłających informacje rynkowe w obrębie sieci. Pełniąc także funkcje marketingowe, budowały krajowe i międzynarodowe kanały zbytu.

Podstawową zasadą w ramach *keiretsu* było utrzymywanie długookresowych, często nieformalnych relacji między członkami grupy, prowadzących do solidarnego ponoszenia ryzyka, a w konsekwencji redukcji ryzyka indywidualnego. Głównym celem *keiretsu* stała się minimalizacja ryzyka w ramach sieci, w tym redukcja kosztów i ryzyka finansowego. Instytucje finansowe *keiretsu* umożliwiały również wielkim korporacjom dostęp do międzynarodowych rynków kapitałowych.

*Keiretsu* aktywnie włączyły się w główny nurt przemian technologicznych, inicjując i koordynując projekty inwestycyjne w strategicznych przemysłach, kluczowych z punktu widzenia przyspieszonego wzrostu i nadrobienia luki rozwojowej Japonii. Ścisła współpraca *keiretsu* z administracją w ramach polityki przemysłowej stworzyła układ sprzyjający transformacji struktury przemysłowej.

Grupy *keiretsu* finansowały działalność partii politycznych, a poprzez system *amakudari* zapewniały wysokim urzędnikom administracji (po osiągnięciu wieku emerytalnego) wysoko płatne funkcje doradcze. Niekiedy były to stanowiska członków zarządu czy rad nadzorczych w przedsiębiorstwach w ramach grup *keiretsu*, o których działalności przedtem decydowali.

Grupy *keiretsu* stały się też ostoją symboliki i ceremonii, paternalizmu wobec pracowników, dbałości o wizerunek i markę firmy.

Rozwój gospodarczy w coraz większym stopniu oparty na wiedzy, technologii, *know-how*, wymaga nie tyle mobilizacji zasobów produkcyjnych i skierowania ich na realizację wielkich projektów inwestycyjnych, co zapewnienia wysokiego poziomu elastyczności i innowacyjności. W nowych uwarunkowaniach rozwojowych wielkie korporacje wchodzące w skład grup *keiretsu*, działające na rynku międzynarodowym przez swoje wielkie domy handlowe, nie wykazują takiego stopnia elastyczności i innowacyjności, jak konkurenci zagraniczni. Korporacje amerykańskie i europejskie w większym zakresie niż japońskie prowadzą bezpośredni handel z zagranicą. Zapewnia to im lepszy kontakt, dostęp do informacji rynkowych i pozwala na szybszą reakcję na zmiany zachodzące na rynkach zagranicznych. Ponadto stosunkowo niski stopień powiązań z kapitałem zagranicznym zmniejsza ich konkurencyjność w stosunku do korporacji transnarodowych.

Grupy *keiretsu* utrwaliły istniejący w gospodarce japońskiej podział na nowoczesne, operujące globalnie wielkie korporacje oraz rozległy sektor małych i średnich przedsiębiorstw, funkcjonujących lokalnie. Małe i średnie przedsiębiorstwa powiązane przez relacje handlowe, technologiczne, organizacyjne i kapitałowe z wielkimi korporacjami, pełnią wobec nich funkcję poddostawców. W dualnej strukturze wyspecjalizowane małe i średnie przedsiębiorstwa, zorientowane na współdziałanie z głównym odbiorcą, który tradycyjnie je wspiera w sferze technologii, finansów i marketingu, nie są przystosowane do samodzielnej gry rynkowej.

W okresie przyspieszonego wzrostu symbiotyczny układ przedsiębiorstw w ramach struktur *keiretsu* zapewnił wielkim korporacjom i firmom handlowym stosunkowo wysoką elastyczność. O ile podstawą funkcjonowania *keiretsu* jest wewnętrznie zharmonizowany proces produkcji, a specjalizacja obejmuje podstawowy obszar działalności firmy, to u podstaw koncepcji *outsorcingu*, która zdobyła istotne znaczenie w restrukturyzacji gospodarki amerykańskiej lat 90., leży przede wszystkim wydzielenie z łańcucha wartości czynności pomocniczych. Umożliwia to

wykonywanie tych czynności efektywniej, po niższych kosztach, bez potrzeby angażowania środków inwestycyjnych i ryzyka przez firmy zewnętrzne. Tradycja i odpowiedzialność utrudniają grupom *keiretsu* szybkie dostosowanie do wymagań rynku i nowych technologii.

Względnie duża zależność od bankowych źródeł finansowania i niewielki udział kapitału akcyjnego w wartości przedsiębiorstw japońskich sprawiają, że kontrola akcjonariuszy nie odgrywa tak znaczącej roli, jak np. w gospodarce amerykańskiej. W wielkich korporacjach dbałość o wartość akcji i dominacja zarządzania finansowego, tak charakterystyczne w Stanach Zjednoczonych i w mniejszym stopniu w Europie, ustępuje priorytetowi rozwoju firmy i ochronie interesów interesariuszy. Ponadto paternalistyczny charakter więzi łączących przedsiębiorstwo i pracowników w ramach stosunków pracy sprawiają, że bezpieczeństwo zatrudnienia i zobowiązania firmy wobec pracowników stają się istotną przeszkodą na drodze do głębokich zmian w poziomie zatrudnienia.

Pomimo zmian japońskich zwyczajów i stosunków pracy, mobilność i elastyczność pracowników wielkich korporacji jest nadal zdecydowanie niższa niż w Stanach Zjednoczonych i w krajach Europy. Dodatkowo proces robotyzacji i wprowadzanie technologii *ICT* umożliwiają redukcję zatrudnienia i wzrost koncentracji produkcji. Japońskie *keiretsu* stają przed koniecznością redukcji zatrudnienia i zmian tradycyjnych stosunków pracy, zerwania wieloszczeblowych powiązań, a tym samym odejścia od rozwiązań, które przez ponad pół wieku stanowiły jeden z podstawowych elementów systemu społeczno-ekonomicznego.

Niezbędne są także zmiany w innych elementach systemu nadzoru korporacyjnego. Liberalizacja sektora finansowego sprawia, że w ramach grup *keiretsu* stopniowo rozluźniane są wzajemne powiązania kredytowo-kapitałowe. Coraz częściej firmy decydują się na nawiązywanie współpracy z podmiotami oferującymi korzystniejsze warunki od dotychczasowych partnerów z grupy. Słabnące więzi wewnątrzgrupowe i związana z tym rosnąca płynność akcji, zwiększyły możliwość wykorzystywania rynku kapitałowego jako mechanizmu nadzoru korporacyjnego.

Stosunkowo niska elastyczność rynku pracy, stagnacja inwestycji, aprecjacja jena zachęcają do eksportu kapitału, technologii i pracy do Chin kontynentalnych i innych krajów Azji Wschodniej. Przenoszenie produkcji do krajów oferujących niższe jednostkowe koszty pracy w stosunku do wydajności pobudza i wymusza restrukturyzację. W przypadku grup *keiretsu* wzmacniane są raczej wysiłki na rzecz doskonalenia działalności



operacyjnej niż radykalne zmiany w celu sprostania wymogom konkurencji globalnej i innowacyjnego rozwoju.

Struktury organizacyjne, silna pozycja menedżerów i pracowników oraz brak strategicznych akcjonariuszy i tradycyjnie pasywna ich rola nie sprzyjają tak radykalnym procesom restrukturyzacyjnym, jakie miały miejsce w latach 50. i 70., kiedy to państwo wspierało na różne sposoby przemiany strukturalne. Ponadto wycofanie się państwa z roli głównego animatora przemian, liberalizacja systemu finansowego i akceptacja zasad BIS (*Bank for International Settlements*) przez Bank Japonii oraz przyznanie mu na wzór innych krajów OECD znacznej większej autonomii, a także stopniowa liberalizacja rynku kapitałowego, zmniejszyły rolę państwa w gospodarce.

Liberalizacja sektora finansowego ograniczyła możliwość oddziaływania państwa na przedsiębiorstwa za pośrednictwem kontroli alokacji kapitału i refinansowania działalności wielkich banków miejskich. Wzrosło ryzyko i koszty transakcyjne sektora finansowego przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyka państwa. Z drugiej strony, w wyniku liberalizacji wzrosły koszty i ryzyko finansowe przedsiębiorstw, a wraz z aprecjacja jena i stagnacją gospodarki zaostrzyła się konkurencja i zmniejszyła efektywność funkcjonowania tych przedsiębiorstw w ramach zintegrowanych grup *keiretsu*.

Większy liberalizm w sektorze finansowym przyczynił się do ograniczenia roli sektora bankowego w finansowaniu przedsięwzięć gospodarczych i spadku efektywności mechanizmów nadzoru nad korporacją opartych na systemie banku wiodącego. Zjawiskiem, które ujawniło się w drugiej połowie lat 90. są fuzje i przejęcia (*Mergers and Acquisitions, M&A*) oraz aliance banków wchodzących dotychczas w skład różnych grup *keiretsu*. W konsekwencji następuje stopniowy proces zacierania się różnic między konkurującymi ze sobą grupami *keiretsu*.

Zakończenie okresu wysokiej dynamiki oraz wejście Japonii w etap rozwoju gospodarki poprzemysłowej ujawniły brak zdolności dostosowawczej struktury organizacyjnej oraz mechanizmu funkcjonowania grup *keiretsu* do nowych realiów i etapów rozwoju tak wewnętrznego, jak i międzynarodowego. Japonia stanęła w obliczu konieczności odejścia od rozwiązań, które od lat 50. XX wieku stanowiły jeden z podstawowych elementów jej systemu społeczno-ekonomicznego.

Praca ta stanowi próbę spojrzenia na przyczyny regresu grup kapitałowo-przemysłowych *keiretsu* przez pryzmat systemu społeczno-ekonomicznego, jego elastyczności i otwartości na nowe wyzwania.

Złożony charakter tematu, w tym konieczność analizy ewolucji struktury organizacyjnej i mechanizmu funkcjonowania grup *keiretsu* na tle zmieniających się uwarunkowań rozwoju gospodarki japońskiej drugiej połowy XX i początku XXI wieku, skłoniły autora do wykorzystania socjologiczno-prakseologicznej metody badawczej. Podejście prakseologiczne, proponujące badanie rozwoju społeczeństw gospodarujących na podstawie analizy rynku i mechanizmu konkurencji, maksymalizacji efektywności i wydajności oraz uznające nadrzędność celów ekonomicznych, zostało rozszerzone o preferencje i wybory społeczeństwa demokratycznego. Zgodnie z tą metodą społeczeństwa nie są tylko przedmiotem, ale podmiotem gospodarowania i poszukują nie tylko maksymalizacji wydajności, ale optymalizacji i wartości<sup>4</sup>. W społeczeństwach z silną tradycją i duchem narodowym wykształciły się charakterystyczne sposoby zachowań w sferze ekonomicznej. Metoda socjologiczno-prakseologiczna okazała się skuteczna, ponieważ pozwoliła połączyć zagadnienie konkurencji oraz społecznego podziału pracy ze zwiększającą się rolą innowacyjności, jakości kapitału ludzkiego, kosztów transakcyjnych i ryzyka w harmonizacji i koordynacji działalności gospodarczej.

Układ pracy został podporządkowany osiągnięciu celu badawczego. Praca składa się ze wstępu, ośmiu rozdziałów, podsumowania i wniosków. Rozdział pierwszy poświęcony jest japońskiemu wzorcowi rozwojowemu. Szczególny nacisk położony został na przedstawienie dwóch płaszczyzn tego wzorca, tj. zmian instytucjonalnych widzianych przez pryzmat aktywnej roli państwa w gospodarce oraz zmian strukturalnych uwzględniających coraz wyższe zaawansowanie technologiczne gospodarki japońskiej.

W rozdziale drugim przedmiotem analizy są konglomeraty *zaibatsu* jako prototyp *keiretsu*. Przedstawiono w nim genezę i rozwój *zaibatsu* oraz zmiany jakim te struktury podlegały w okresie totalnej mobilizacji wojennej Japonii. Szczególny nacisk położony został na pokazanie aspektów finansowych ich funkcjonowania.

Rozdział trzeci stanowi analizę typów i funkcji grup *keiretsu* oraz instytucji i mechanizmów nadzoru nad korporacją. W rozdziale tym przedstawiono także system redukcji ryzyka finansowego w gospodarce japońskiej.

---

<sup>4</sup> Szerzej na temat metodologii studiów nad systemami ekonomicznymi w J. Bossak (2006) oraz T. Kowalik (2005).



W rozdziale czwartym i piątym omówione zostały zmiany wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowań rozwoju gospodarki japońskiej lat 90. XX wieku i początku XXI wieku oraz ich wpływ na sprawność *keiretsu*. W szczególności wskazano na znaczenie przemian demograficznych, stagnacji gospodarki oraz liberalizacji systemu finansowego i rozpadu systemu redukcji ryzyka na organizację i funkcjonowanie grup *keiretsu*. Rozważania te pozwoliły na ustalenie wpływu zmian zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych na *keiretsu*, w tym przede wszystkim związanych ze strukturalnymi przekształceniami współczesnej gospodarki światowej, rewolucją *ICT* i narastającą konkurencją ze strony innych krajów Azji Wschodniej. Konsekwencje wpływu zmian wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych na powiązania finansowe i personalne oraz produkcyjno-dystrybucyjne grup *keiretsu* szczegółowo omówione zostały odpowiednio w rozdziałach szóstym i siódmym.

Rozdział ósmy stanowi próbę pokazania potencjalnego wpływu reform strukturalnych na organizację i mechanizm funkcjonowania grup *keiretsu*. Rozdział ten kończy analiza kierunków działań restrukturyzacyjnych dostosowujących grupy *keiretsu* do nowych uwarunkowań rozwojowych gospodarki Japonii pierwszej dekady XXI wieku.

W pracy wykorzystano bogatą literaturę przedmiotu japońską i anglosaską oraz źródła statystyczne japońskich i międzynarodowych instytucji i organizacji. Analiza japońskich grup kapitałowo-przemysłowych obejmuje zarówno drugą połowę XIX wieku, jak i okres międzywojenny oraz czas totalnej mobilizacji związanej z drugą wojną światową. Szczegółową analizą objęto jednak drugą połowę XX wieku, w tym zwłaszcza lata 90. Analiza systemu społeczno-ekonomicznego Japonii prowadzona jest w szerszej perspektywie historycznej.

Niniejsza praca jest owocem wieloletnich studiów na grupami kapitałowo-przemysłowymi *keiretsu* oraz nad zagadnieniami ewolucji systemu społeczno-ekonomicznego Japonii w ogóle.

Zasadnicze znaczenie dla pogłębienia tych studiów miał mój pobyt na stypendium Rządu Japonii w *Institute of Developing Economies JETRO* w Tokio w semestrze zimowym 2005/2006, w tym przede wszystkim udział w seminariach i konferencjach *IDE Advanced School* na temat aktualnych problemów gospodarki japońskiej i innych krajów Azji Wschodniej.

Wielce pomocne były także tzw. *field studies*, a więc wizyty i dyskusje w wiodących japońskich korporacjach i uniwersytetach. Wszystkie wizyty były możliwe dzięki organizacji *Visit Program*.

Szczególne podziękowania chciałbym złożyć mojej *counterpart* dr Junko Mizuno z *IDE-JETRO* i profesorowi Terutomo Ozawa z *Colorado State University* za wiele cennych uwag i sugestii przydatnych na różnych etapach pisania tej pracy.

Wiele zawdzięczam także inspirującym dyskusjom z polskimi naukowcami, głównie z SGH i Uniwersytetu w Białymstoku; najwięcej zaś prof. dr. hab. Janowi Bossakowi, pionierowi badań nad zagadnieniami japońskiego systemu społeczno-ekonomicznego i konkurencyjności w Polsce.

# Rozdział 1

---

## *Japoński wzorzec rozwojowy*

Japoński wzorzec rozwojowy obejmuje dwa poziomy: poziom zmian instytucjonalnych oraz poziom zmian strukturalnych w gospodarce. Zmiany instytucjonalne wyznacza aktywna rola państwa w kształtowaniu procesów rozwojowych, w tym przede wszystkim polityka przemysłowa, realizowana przez wsparcie przemysłów priorytetowych, ochronę wielu branż przed konkurencją zagraniczną, a także politykę proeksportową i oddziaływanie na system finansowy. Grupy *keiretsu* korzystały z licznych przywilejów finansowych i podatkowych, które miały na celu pobudzenie ich ekspansji inwestycyjnej, rozwój nowych technologii i zwiększenie eksportu.

Zmiany strukturalne odnoszą się do ciągłego restrukturyzowania gospodarki w kierunku zwiększenia znaczenia gałęzi przemysłu o wyższej wartości dodanej, w których Japonia posiadała przewagi komparatywne. Podstawą specjalizacji międzynarodowej stały się początkowo przemysły pracochłonne, a następnie kapitałochłonne i technologicznie intensywne. Wraz z przesuwaniem się Japonii po „drabinie” rozwoju, podnosiła się stopa wzrostu gospodarczego w wyniku poprawy produktywności zarówno ludzkiego, jak i fizycznego kapitału, a także w wyniku zwiększenia popytu krajowego i zagranicznego. Zmianom w strukturze gospodarczej towarzyszyły odpowiednie przekształcenia w organizacji i mechanizmie funkcjonowania grup *keiretsu*.

### **1. 1. Teoria państwa rozwojowego**

Idea aktywnej roli państwa w kształtowaniu procesów rozwojowych stanowiła przedmiot zainteresowań tzw. ekonomii rozwoju (*development economics*). W latach 40., 50. i 60. XX wieku w ekonomii rozwoju propagowany był pogląd, iż niedoskonałości rynku (*market failures*) sprawiają, że kraje rozwijające się nie mogą realizować postępu gospodarczego. Głoszono

potrzebę ingerencji państwa w kształtowanie zmian strukturalnych, ponieważ bez tej ingerencji gospodarki krajów rozwijających się popadną w pułapkę niedorozwoju i „zaklęty krąg ubóstwa” (Ha-Joon Chang 1999, s. 182). W teorii wielkiego pchnięcia (*Big Push*) P. Rosenstain-Rodan (1943) i T. Scitovsky (1954) wskazywali na rolę państwa jako animatora i koordynatora inwestycji. A. Gerschenkron (1962) w teorii zacofania traktował państwo jako „zastępczego” przedsiębiorcę ze względu na słabość rodzimej burżuazji i jej niezdolność do podjęcia działań ukierunkowanych na uprzemysłowienie. W innych pracach w ramach tego nurtu badawczego dowodzono, że główną przyczyną niedorozwoju jest brak silnego państwa realizującego aktywną politykę rozwojową, jakie wykształciło się we wczesnym okresie rozwoju kapitalizmu w Europie Zachodniej czy w okresie restauracji *Meiji* w Japonii (zob. Baran 1957), zdolnego przy tym przeciwstawić się siłom konserwatywnym we wprowadzeniu reform społecznych i transformacji ekonomicznej (zob. Myrdal 1968). W aktywności państwa upatrywano też główny warunek rozwoju przedsiębiorstw prywatnych, poszczególnych branż przemysłu i ekspansji na rynek międzynarodowy. Wskazywano także na rolę państwa jako mediatora w rozstrzygnięciu konfliktów między różnymi grupami interesów na etapie przyspieszonego wzrostu i przemian strukturalnych oraz dostawcy społecznie niezbędnej infrastruktury (Kuznets 1979).

Początki teorii państwa rozwojowego (*developmental state theory*) sięgają analiz dotyczących japońskiego systemu społeczno-ekonomicznego, w tym aktywnej roli odgrywanej przez władze gospodarcze w kształtowaniu warunków gospodarowania, a także bezpośredniego wpływu na procesy ekonomiczne i zachowanie podmiotów. Za twórcę tej teorii uważa się Ch. Johnsona (1982), który w swej znamiennej zatytułowanej pracy „*MITI and the Japanese Miracle*” sformułował cztery podstawowe cechy państwa rozwojowego:

1. Stosunkowa mała liczebnie, kompetentna i ciesząca się wysokim prestiżem społecznym biurokracja<sup>1</sup>, której głównymi zadaniami było typowanie dziedzin przemysłu, priorytetowych z punktu widzenia rozwoju gospodarczego (strukturalna polityka przemysłowa), dobór środków w celu wsparcia wytypowanych dziedzin (racjonalizacyjna polityka przemysłowa) oraz ograniczanie konkurencji w desygnowanych dziedzinach strategicznych.

<sup>1</sup> Biurokracja obok pejoratywnego znaczenia, kojarzonego z niską efektywnością organizacyjną i przewlekłymi procedurami podejmowania decyzji, w krajach Azji Wschodniej określana jest jako złożony system administracyjny, składający się z ministerstw i wyspecjalizowanych agencji o określonym miejscu w systemie kompetencyjnym władzy państwowej. W tym pozytywnym znaczeniu biurokracja charakteryzuje się hierarchicznością, ustalonymi procedurami podejmowania decyzji oraz określonymi stosunkami podległości służbowej (zob. Kensy 2001).

2. System polityczny gwarantujący elitom biurokratycznym efektywne działanie w ramach istniejącego porządku prawnego.
3. Perfekcja w dostosowywaniu metod interwencji państwa do wymogów rynku.
4. Instytucja przewodząca – Ministerstwo Handlu Międzynarodowego i Przemysłu (*Ministry of International Trade and Industry, MITI*).

W późniejszym, rozszerzonym ujęciu zaproponowanym przez A. Leftwicha (1994, ss. 378–380; 1995, s. 405) państwo rozwojowe składa się z następujących elementów: silnej elity rządzącej, relatywnie szerokiej autonomii rządu, sprawnej i kompetentnej biurokracji, słabo rozwiniętego społeczeństwa obywatelskiego, ścisłej kontroli państwa nad sektorem prywatnym oraz rozwiniętego aparatu represji. Pierwsze trzy elementy stanowią swoiste mikrofundamenty, na których opiera się państwo rozwojowe, natomiast pozostałe podlegają zmianom wraz z przyspieszonym wzrostem gospodarczym.

Począwszy od końca lat 80. XX wieku teoria państwa rozwojowego stała się powszechnie wykorzystywana dla wyjaśnienia źródeł wysokiej dynamiki rozwojowej i zmian w międzynarodowym podziale pracy krajów Azji Wschodniej (zob. White 1988, Amsden 1989, Wade 1990, Moon i Prasad 1994, Chan *et al.* 1998, Woo-Comings 1999 oraz Huang 2005).

G. White (1988), A. Amsden (1989) i R. Wade (1990) wskazywali na wyjątkową rolę państwa w stymulowaniu wzrostu i nadrobieniu dystansu rozwojowego przez Koreę Południową, Tajwan oraz transformacji ekonomicznej Chin kontynentalnych. W szerszym ujęciu państwo rozwojowe prezentowali Ch. Moon i R. Prasad (1994) oraz Chan *et al.* (1998), gdzie rola państwa została ukazana w kontekście zmian instytucjonalnych, społecznych, a także zmieniających się uwarunkowań historycznych. W najnowszej pracy z tego zakresu X. Huang (2005) buduje wspólny dla gospodarek Azji Wschodniej system wzrostu (*growth system*), którego państwo jest główną instytucją.

W drugiej połowie XX wieku w większości krajów Azji Wschodniej wykształcił się model autorytarnego państwa rozwojowego (*authoritarian developmentalism*)<sup>2</sup>. Według Y. Murakami (1998, ss. 183–184) autorytarne państwo rozwojowe to „system ekonomiczny oparty na własności prywatnej i gospodarce rynkowej, którego celem jest uprzemysłowienie (trwały wzrost produkcji *per capita*), gdzie rząd realizuje aktywną politykę rozwojową”. System ten ogranicza demokrację parlamentarną, a w jej miejsce ustanawia

---

<sup>2</sup> Przykładem są nowe kraje przemysłowe Azji (NIEs), rządzone do połowy lat 80. przez dyktatorów wojskowych, tj. Korea Południowa pod rządami Park Chung Hee i Chun Doo Hwana oraz Tajwan w okresie rządów Chiang Kai Sheka i Chiang Ching Kuo, a także autorytarny rząd Lee Kuan Yewa w Singapurze.

rządy jednopartyjne lub dyktaturę wojskową. Polityka ekonomiczna ukierunkowana jest na wzrost oszczędności i akumulacji oraz inwestycji w rozwój gałęzi przemysłu zorientowanych na rynek międzynarodowy.

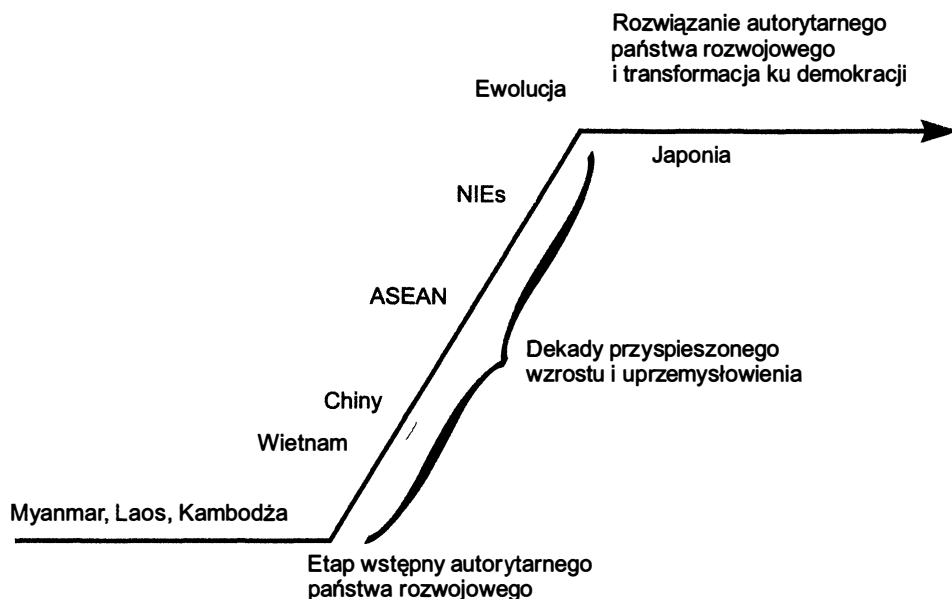
T. Watanabe (1998, s. 202) określa autorytarne państwo rozwojowe mianem „system, w którym rządzące elity wojskowe lub polityczne stawiają na rozwój gospodarczy, jako cel główny, przenosząc odpowiedzialność za prowadzoną politykę na biurokratyczno-technokratyczne instytucje, czerpiąc przy tym legitymizację swoich działań z sukcesów w uprzemysłowieniu”. Rządy autorytarne wykorzystują system gospodarki wolnorynkowej jako swoiste narzędzie rozwoju gospodarczego, poddając ją silnej ingerencji państwa. Na system ten składają się główne priorytety rozwoju oraz struktura organizacyjna, instytucje i polityki wspierające przyspieszone uprzemysłowienie. Nie dopuszcza on ideologicznej „otoczki” (*binding*), ponieważ hamuje ona rozwój, i w tym sensie pragmatyzm i „de-ideologizacja” są jego głównymi charakterystykami. „Jeśli poszukiwać ideologii, na której opiera się autorytarne państwo rozwojowe to tą ideologią jest rozwój gospodarczy” (Watanabe 1998, s. 202).

Autorytarne systemy polityczne, jakie funkcjonowały w początkowym etapie ekspansji gospodarczej i eksportowej nowych krajów przemysłowych, z chwilą osiągnięcia przez nie poziomu rozwoju krajów OECD i znacznych nadwyżek eksportowych oraz rezerw walutowych, stopniowo ustąpiły bardziej liberalnym sposobom rządzenia. Współcześnie większość krajów Azji Wschodniej nawiązuje do tradycji harmonijnego państwa z hierarchicznym układem społecznym, opartego na etyce i wiedzy (zob. rys. 1.1), co prowadzi do:

- szacunku dla zachowań etycznych, wiedzy i władzy,
- silnych obowiązków wobec rodziny, grup społecznych i kraju jako istotnych elementów harmonii i bezpieczeństwa społecznego,
- postrzegania procesu politycznego jako harmonizacji, a nie walki,
- przypisywania większej wagi harmonii niż efektywności i wolności indywidualnej,
- gotowości przestrzegania reguł gry i podporządkowania się władzy.

Zestaw tych wartości, jak podkreśla J. Bossak (2006, s. 247), tworzy naturalną społeczną kontrolę i gotowość postępowania według wskazań władzy. Wysokie normy etyczne i silna pozycja administracji ograniczają patologie życia społecznego. Dlatego też w krajach Azji Wschodniej obserwowana jest tendencja do akceptacji regulacyjnej i rozwojowych funkcji państwa. Tradycja efektywnego państwa, wysokich norm etycznych administracji i ograniczony zakres jego działania prowadzą do stosunkowo niskiego, w porównaniu z Europą, fiskalizmu.





Rys. 1.1. Ewolucja państwa rozwojowego w Azji

Źródło: K. Ohno (1998, s. 33).

Rola odgrywana przez państwo rozwojowe wyraża się nie tylko w określaniu zasad i harmonizacji, ale także w zaangażowaniu w rozwój gospodarczy i „typowanie zwycięzców” (*pick winners*), w ograniczonym zakresie w ochronę podmiotów i sektorów niekonkurencyjnych. Zastępowanie mechanizmu rynkowego przez podejmowanie działalności gospodarczej przez państwo jest ograniczone. Zadaniem państwa rozwojowego nie jest podejmowanie aktywności w obszarach, w których ma ono z natury rzeczy ograniczoną kontrolę, jak np. w sferze społecznej. Pozostawia się ją tradycyjnym grupom społecznym i rodzinie. W konsekwencji administracja państwowa jest efektywna w realizowaniu swej funkcji zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego oraz rządów prawa.

Wsparcie państwa ma na celu rozwój postępu technologicznego, a nie przedsiębiorstw niekonkurencyjnych, gdyż takie postępowanie opóźniałoby niezbędne dostosowanie. Państwa azjatyckie w porównaniu z demokracjami Europy i Ameryki Północnej są znacznie mniej zaangażowane w transfery społeczne, ubezpieczenia i politykę socjalną. Wynika to nie tylko z tradycji, ale też efektu „opóźnienia” oraz azjatyckiej polityki „harmonii”. Tak więc azjatyckie państwo rozwojowe dąży do pobudzenia

rozwoju gospodarczego przez harmonizację wspólnych działań i wspieranie podmiotów, które mają wiedzę, kompetencje i w większym stopniu mogą przyczynić się do poprawy dobra wspólnego.

Przedstawionej powyżej ogólnej charakterystyce azjatyckiego państwa rozwojowego odpowiada jego japoński prekursor. Cechą japońskiego państwa rozwojowego było aktywne zaangażowanie w kształtowanie mechanizmów i warunków funkcjonowania rynku czynników wytwórczych, zwłaszcza przepływów kapitału oraz wytyczanie strategicznych kierunków rozwoju społeczno-gospodarczego (zob. tab. 1.1). W ograniczonym zakresie interwencjonizm japoński dotyczył sfery redystrybucji dochodu narodowego na cele społeczne i niegospodarcze, nie wpływał on także w istotny sposób na mechanizmy krajowego rynku produktów i rynku pracy. Ponadto państwo nie ingerowało na większą skalą w sferę własności prywatnej, a przedsiębiorstwa państwowe nie odgrywały dużej roli w gospodarce, w tym w sferze produkcji, handlu i usług, z wyjątkiem sektora finansowego. Rola państwa w kształtowaniu procesów rozwojowych Japonii była związana głównie z pełnieniem funkcji regulacyjnej. Funkcja alokacyjna wykorzystywana była rzadziej, szczególnie w okresie bezpośrednio przed, jak i tuż po II wojnie światowej.

Powojenne reformy społeczne, ekonomiczne i polityczne, a także aktywna rola państwa w kształtowaniu procesów rozwojowych pozwoliły

**Tabela 1.1**

**Strategia rozwoju gospodarczego: podejście japońskie vs. anglosaskie**

Cechy charakterystyczne	Podejście japońskie	Podejście anglosaskie
Główne priorytety	Zmienne realne (wzrost gospodarczy, produkcja, zatrudnienie, oszczędności, struktura przemysłu)	Zmienne finansowe (deficyt budżetowy i dług publiczny, inflacja, równowaga płatnicza)
Zakres czasowy	Długi okres (długookresowe cele, coroczne plany)	Krótki okres (rozwiązywanie problemów w miarę ich narastania)
Stosunek do rynku	Aktywna rola państwa	<i>Laissez-faire</i> , ograniczona interwencja państwa
Transformacja ekonomiczna	Może trwać długi okres nawet przy maksymalnym wysiłku	Tak szybko, jak jest to możliwe

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Ohno (1998, s. 4).

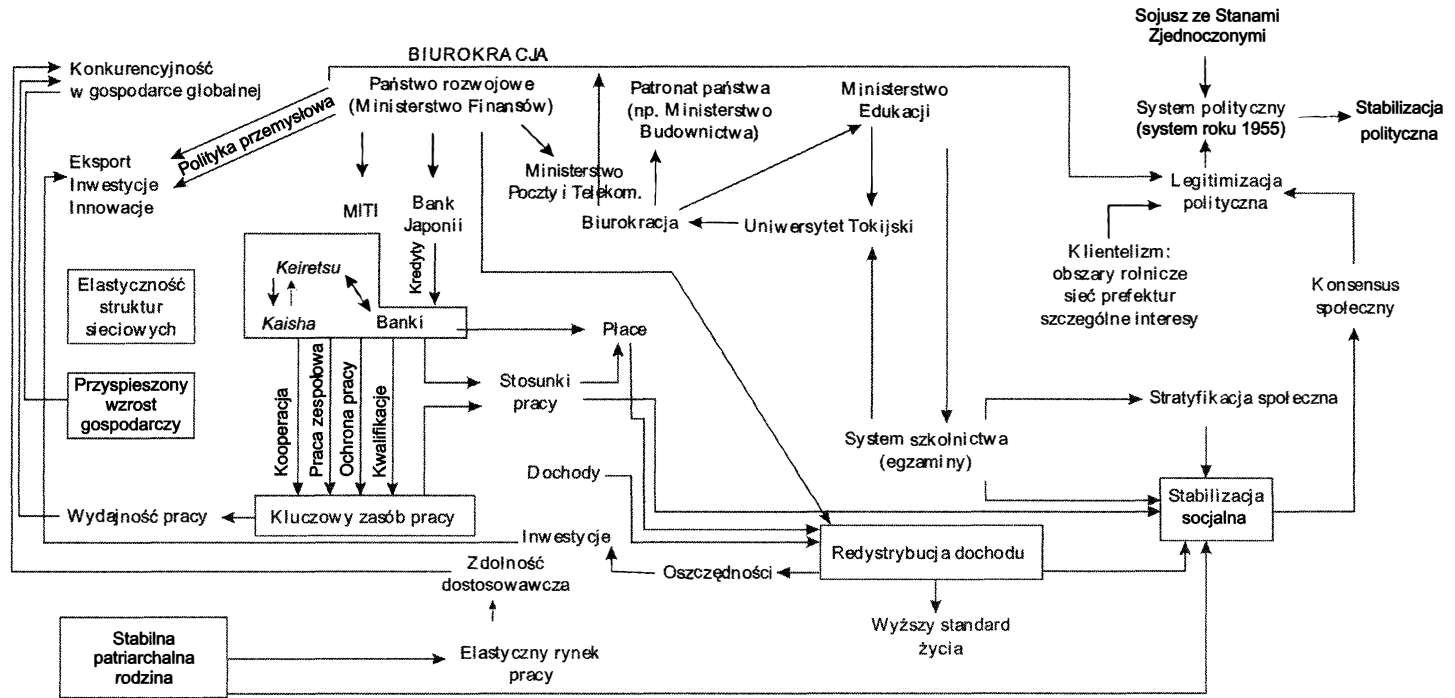


stworzyć w Japonii rozwiązania systemowe, zapewniające mobilizację zasobów produkcyjnych i sił społecznych oraz efektywne ich wykorzystanie. Mobilizacja gospodarki japońskiej możliwa była dzięki przyspieszonej akumulacji kapitału, której sprzyjał system podziału dochodu narodowego oraz warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Ponadto struktura gospodarki japońskiej z dominującymi w niej grupami *keiretsu*, ograniczenie funkcji socjalnych państwa, a także wydatków na cele wojskowe, paternalistyczne stosunki pracy w ramach zakładowych związków zawodowych stworzyły układ sprzyjający przyspieszonej akumulacji kapitału.

Wysoka stopa oszczędności i inwestycji, aktywna polityka gospodarcza sprzyjały osiągnięciu wysokiego tempa wzrostu gospodarczego, poprawie efektywności gospodarowania, dyfuzji postępu technicznego, zmianom strukturalnym uwzględniającym tendencje w międzynarodowym otoczeniu ekonomicznym, a także wysokiemu poziomowi zatrudnienia i stabilności cenowej (zob. Grabowiecki 2000 oraz rys. 1.2).

Japonia jest przykładem kraju, który jak podkreśla Ch. Johnson (1995, s. 10) „zmobilizował gospodarkę na czas wojny, lecz nigdy jej nie zdemobilizował w okresie pokoju”. Wiele czynników wywiera obecnie presję na tradycyjny japoński wzorzec rozwoju, w tym przede wszystkim towarzyszące procesowi globalizacji zmiany w charakterze konkurencji międzynarodowej, związane z rewolucją *ICT* oraz rozwojem opartym na wiedzy i innowacjach, a nie mobilizacji zasobów produkcyjnych. Ponadto rośnie znaczenie wewnątrzgałęziowego modelu współpracy, maleją natomiast możliwości ekspansji polegającej na dostarczaniu wyrobów gotowych. Pojawiła się również w Japonii konieczność dostosowania struktury gospodarki i zwiększenia znaczenia usług w związku z zachodzącymi zmianami społecznymi i demograficznymi. Zmiany uwarunkowań rozwojowych Japonii sprawiły, że model rozwoju w dotychczasowym kształcie wyczerpał możliwości zapewnienia dalszego dynamicznego, długookresowego i konkurencyjnego rozwoju. Dotyczy to zwłaszcza japońskiego modelu rządu (*Japanese government model*), który według M. E. Portera *et al.* (2000) charakteryzuje się typowaniem priorytetowych przemysłów, selektywną ochroną rynku wewnętrznego, aktywną promocją eksportu, rozległym systemem kierowania administracyjnego, restrykcjami w napływie kapitału zagranicznego, regulowaniem poziomu mocy produkcyjnych i niedopuszczaniem do nadmiernej konkurencji, wysokim poziomem restrykcyjności i silną ingerencją w funkcjonowanie rynków finansowych i nadzór korporacyjny (*corporate governance*). Model ten nie sprzyja wzrostowi międzynarodowej konkurencyjności gospodarki japońskiej.

Na problem spadku efektywności instytucji państwa rozwojowego w Japonii zwrócił uwagę F. Fukuyama (2005, ss. 92–93). Szeroka autonomia



Rys. 1.2. Elementy japońskiego wzorca rozwojowego w latach 1955–1985

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Castells (2000, s. 224).

ministerstw i agend rządowych odpowiedzialnych za politykę przemysłową wraz z upływem czasu uległa wyraźnej erozji. Na przestrzeni lat 80. coraz większy wpływ na ich funkcjonowanie wywierały nie tylko instytucje finansowe, jak banki czy kasy oszczędnościowe, ale również silniejsze frakcje Partii Liberalno-Demokratycznej (LPD). Obniżył się też poziom kompetencji świetnej niegdyś kadry urzędniczej, na co wskazywało nieskuteczne zarządzanie „bąblem finansowym” („*Monetary Bubble*”) po porozumieniu Plaza z 1985 r. Trwająca słabość tych instytucji do pewnego stopnia tłumaczyła przedłużającą się stagnację gospodarki, jakiej Japonia zaznała po 1991 r.

## 1.2. Polityka przemysłowa

W literaturze poświęconej teorii państwa rozwojowego akcentowane są korygujące działania państwa w postaci polityki przemysłowej. W okresie przyspieszonego wzrostu traktowana była ona jako metapolityka, ponieważ realizowano ją przez wsparcie przemysłów priorytetowych, ochronę wielu branż przed konkurencją zagraniczną, a także aktywną politykę proeksportową i oddziaływanie na sektor finansowy. Odpowiedzialna za politykę przemysłową administracja ekonomiczna ministerstw (głównie MITI, a także Agencja Planowania Ekonomicznego) odnosiła spektakularne sukcesy przede wszystkim w dziedzinach, gdzie partnerem były wielkie korporacje wchodzące w skład grup *keiretsu* oraz funkcjonujące w gałęziach o oligopolistycznych strukturach<sup>3</sup>.

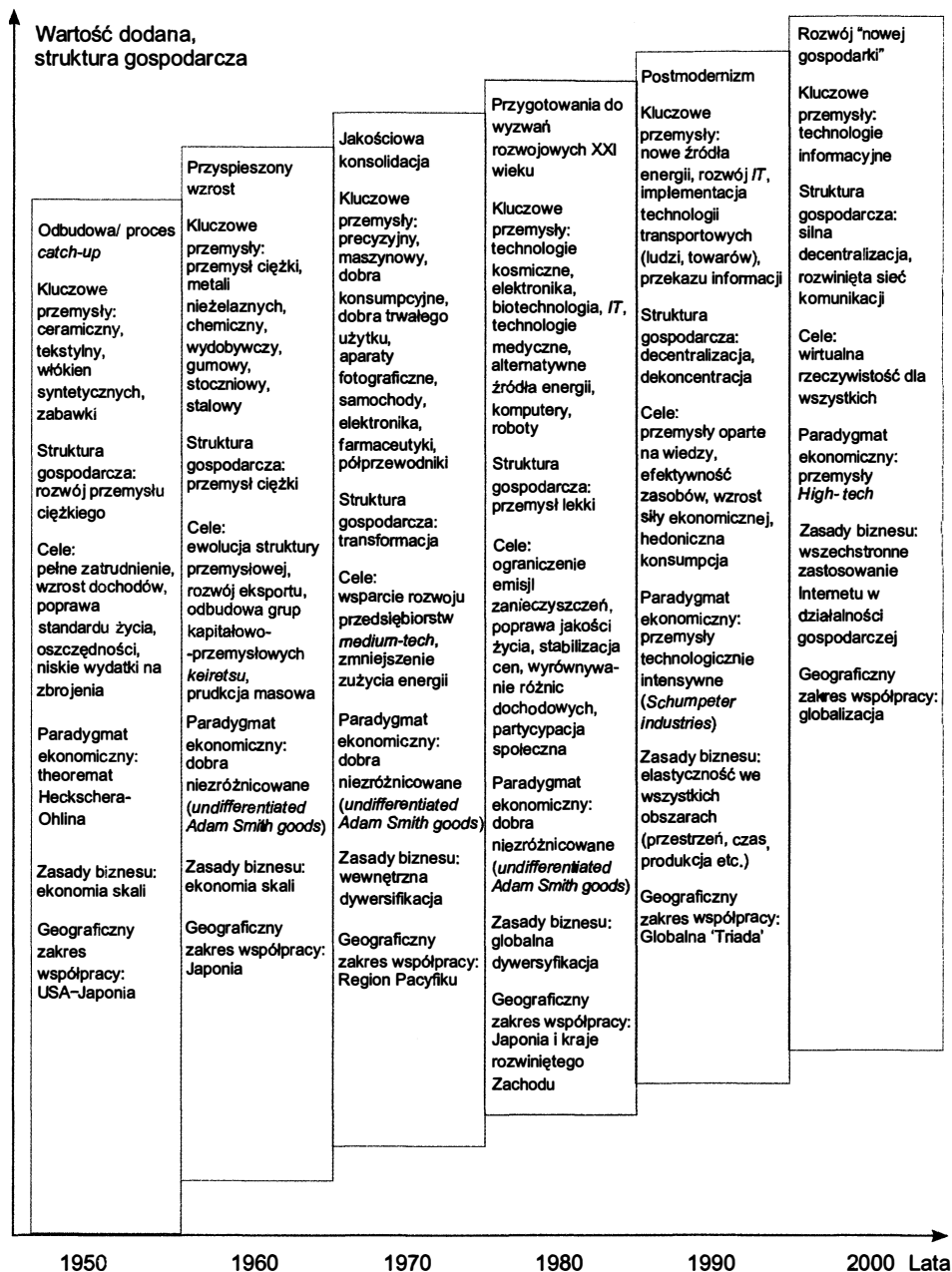
<sup>3</sup> Wśród licznych opracowań można wskazać prace charakteryzujące politykę przemysłową w Japonii w ujęciu historycznym. Ten nurt badawczy reprezentowany jest np. przez R.S. Ozakiego (1972), który opisuje procedury alokacji przez rząd dewiz w latach 1953–1964 oraz rolę administracji ekonomicznej (MITI) w implementacji polityki przemysłowej. Szczegółowy wgląd w historię MITI i polityki przemysłowej w Japonii daje Ch. Johnson (1982). Jest też Johnson popularyzatorem tezy, że polityka przemysłowa była jednym z najistotniejszych czynników powojennego rozwoju gospodarczego Japonii, a główną agendą odpowiedzialną za kreowanie zasad i kierunków polityki przemysłowej jest MITI. J. E. Vestal (1993) przedstawia chronologiczny przegląd działań rządu japońskiego w ramach polityki przemysłowej od zakończenia II wojny światowej do przełomu lat 80. i 90. Kontrowersyjną próbą pokazania, że wsparcie przez rząd japoński rozwoju przemysłu, poczynając od reform *Meiji* aż po współczesność, wiąże się przede wszystkim z działaniami dotyczącymi obronności kraju, jest praca R. J. Samuela (1994) pod znanym tytułem: „*Rich Nation, Strong Army*”. Inny nurt badań nad polityką przemysłową w Japonii to analizy teoretyczne i empiryczne. Szczególnie interesujące są prace z drugiej połowy lat 80., studia przypadków poświęcone polityce rządu japońskiego w odniesieniu do przemysłów *high-tech* (np. Krugman 1986) oraz z lat 90. analizy działań rządu ukierunkowanych na przemysły schyłkowe (np. Tan, Shimada 1996). Retrospektywną analizę polityk ekonomicznych rządu japońskiego odnaleźć można w pracy Komiya, Okuno (1988). Pracą, która łączy oba omawiane nurty badań jest opracowanie Sumiya (2000). W polskiej literaturze przedmiotu prekursorem badań nad systemem społeczno-ekonomicznym i polityką gospodarczą Japonii, w tym polityką przemysłową jest J. Bossak (1984, 1990). G. Romanowski (1999) skupia się na japońskiej strategii rozwoju niesekwencyjnego w okresie przyspieszonego wzrostu. J. Młodawska (2001) omawia rolę państwa w branżach wysokiej szansy w Japonii w latach 1950–2000. Na finansowych aspektach polityki przemysłowej w Japonii skupia się J. Majewski (2002). A. Ząbkowicz (2005) wskazuje, że sukcesy i porażki polityki przemysłowej w Japonii zależą nie tylko od roli państwa, ale także od relacji między rządem (a ściślej administracją ekonomiczną) i biznesem.

Przebieg procesu przemian w strukturze japońskiego przemysłu odzwierciedlający wzrost zaawansowania technologicznego i zasobów kapitałowych pozwala na wyszczególnienie pięciu okresów we wdrażaniu polityki przemysłowej (zob. rys. 1.3):

- powojenna odbudowa, przestawienie gospodarki na tory pokojowe, demilitaryzacja, powtórne zdefiniowanie kierunków strategicznych rozwoju (1945–1965),
- modernizacja przemysłowa oraz przygotowanie do ekspansji eksportowej (1957–1972),
- rozwój nowoczesnych przemysłów i *boom* eksportowy (1967–1990),
- rewolucja *ICT*, w tym wprowadzenie informatyki w procesach automatyzacji, robotyzacji, *mechatronics* (1990 – współcześnie),
- nowa era poprzemysłowa (*postmodern*), wykorzystanie wyrafinowanych zdobyczy zaawansowanych systemów informatycznych i telekomunikacyjnych (2000 – współcześnie).

Główne formy protekcyjnych i promocyjnych działań państwa w poszczególnych okresach, w ramach polityki przemysłowej w Japonii obejmowały (zob. Morikawa 1997):

- restrykcyjne zarządzenia państwowe dotyczące np. wymogów w zakresie obronności kraju, ochrony ekologicznej, antydumpingowej, przepisów antymonopolowych, kontroli wymiany handlowej i inwestycji zagranicznych,
- oddziaływanie w sposób pośredni, np. dostarczanie przedsiębiorstwom informacji o przyszłych trendach rozwoju przemysłu zawartych w opracowywanych przez *MITI* projektach długofalowych wizji rozwoju i przekształceń strukturalnych w przemyśle oraz sugestiach co do niezbędnych kroków ich realizacji (*information-driven industry*),
- instrumenty oddziaływania pośredniego o charakterze finansowym, w tym przede wszystkim ulgi podatkowe, amortyzacyjne, oprocentowanie kredytów bankowych, a także działania finansowe agend rządowych (np. *Japan Development Bank – JDB*), *Export-Import Bank of Japan – EIB*, *Fiscal Investment and Loan Program – FILP*), refinansowanie działalności banków miejskich przez Bank Japonii,
- fakultatywny system doradztwa i wymiany informacji, tj. *gyoseishido*,
- instrumenty bezpośredniego wsparcia, w tym przede wszystkim wydatków na B+R przedsiębiorstw, transferu technologii oraz różnych form współpracy naukowo-badawczej (np. tworzenie konsorcjów badawczo-rozwojowych),
- instrumenty promocji eksportu, w tym system ulg podatkowych dla produkcji eksportowej, system ulg amortyzacyjnych dla tej pro-



Rys. 1.3. Rozwój ekonomiczny Japonii w latach 1950–2000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Kensy (2001, s. 154).



dukcji, ulgi podatkowe dla promocji transferu technologii, preferencje kredytowe, system ubezpieczeń dla produkcji eksportowej, niestosowanie dumpingu, wprowadzenie cenzusu tzw. firm eksporterów i firm importerów, powołanie najwyższej i branżowej komisji ds. eksportu, rozwinięcie marketingu przez rządową agencję JETRO (*Japan External Trade Organization*) prowadzącą badania rynków na całym świecie.

Początki polityki przemysłowej w Japonii sięgają schyłku okresu *Tokugawa* oraz początków reform *Meiji*, kiedy rząd centralny i władze lokalne finansowały budowę odlewni stali, stoczni i arsenałów. Rząd *Meiji* kontynuował zainicjowane działania, zakładając szereg wzorcowych fabryk, stoczni i kopalń, a także budując sieć kolejową i telegraf. Szczególnie intensywny okres w rozwoju przedsiębiorstw państwowych przypada na lata 1873–1876. Stworzona została wówczas opierająca się na importowanych technologiach nowoczesna infrastruktura dla rozwoju przemysłu lekkiego, spożywczego i budownictwa. Na okres ten przypadają początki racjonalizacji struktury organizacyjnej. W celu przyspieszenia uprzemysłowienia rząd *Meiji* popierał rozwój konglomeratów *zaibatsu*. W końcu XIX wieku zaczęły powstawać w Japonii pierwsze stowarzyszenia przemysłowe i spółdzielcze, których zadaniem była standaryzacja i kontrola jakości produkcji głównych towarów eksportowych, tj. jedwabiu, włókien bawełnianych i papieru (zob. Fletcher 1996, ss. 49–75).

W latach 80. XIX wieku nasilająca się inflacja i rosnący deficyt budżetowy, a także znaczne odszkodowania wypłacane samurajom oraz wydatki na cele wojskowe, zmusiły rząd do podjęcia radykalnych działań deflacyjnych i zmian w dotychczasowej polityce. Rząd podjął działania ukierunkowane na prywatyzację przedsiębiorstw państwowych<sup>4</sup>. Na zmianach własnościowych najbardziej skorzystał rodzimy kapitał, skupiony wokół domów handlowo-finansowych *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Yasuda*, *Furukawa*, *Okura* i *Asano*. Zakupione od państwa przedsiębiorstwa dały początek konglomeratom *zaibatsu*. Rozwój rodzimego kapitału miał zapewnić wzrost bezpieczeństwa i niezależności ekonomicznej (zob. Flath 2000, ss. 184–212).

Okres I wojny światowej i międzywojenny (1915–1936) to lata przyspieszonego rozwoju przemysłu ciężkiego, chemicznego i stoczniowego. Pomimo reprivatyzacji, do połowy lat 20. XX wieku rząd podejmował istotne działania z punktu widzenia struktury organizacyjnej przemysłu, np. budowa hut żelaza i stali stanowiących podstawę rozwoju przemysłu zbrojeniowego i stoczniowego. W latach 30., po przejściu władzy przez

<sup>4</sup> Szerzej na ten temat w rozdz. 2 pracy.

wojskowych i ustanowieniu Nowego Ładu Ekonomicznego, dynamicznie rozwinął się przemysł maszynowy. Powstały pierwsze licencjonowane przez państwo zakłady samochodowe, lotnicze i elektrotechniczne. Rewolucja technologiczna i aktywna rola państwa w finansowanie nowych gałęzi przemysłu umożliwiły rozwój „nowych” *zaibatsu*, takich jak *Nissan*, *Toyota*, *Hitachi*, *Toshiba*, *Nakajima*. Od połowy lat 30. nastąpił silny wzrost produkcji przemysłowej na potrzeby wojska.

Ekspansywny rozwój nowych gałęzi przemysłu, związany z pierwszym w historii Japonii planem pięcioletnim, możliwy był przy zaangażowaniu Banku Japonii, Banku Przemysłowego Japonii oraz Biura Depozytów Poczтовых Kas Oszczędności. Kredyty Banku Japonii, Banku Przemysłowego oraz uruchomienie finansowania z funduszy pocztowych kas oszczędności pozwoliły w latach 1935–1945 zwiększyć ponad dziesięciokrotnie inwestycje w nowych gałęziach przemysłu.

Wraz z uchwaleniem w 1940 r. ustaw o totalnej mobilizacji wojennej mechanizm rynkowy zastąpiono planowaniem i systemem nakazowym. Wojskowa administracja gospodarcza przejęła zarządzanie nad *zaibatsu* oraz kontrolę nad oszczędnościami ludności. Ograniczając prawa właścicieli do wyboru kierunków inwestowania, źródeł finansowania, struktury produkcji, kształtowania cen, państwo narzuciło przedsiębiorstwom rozwój patriotycznych, zakładowych związków zawodowych. Działania te przyczyniły się do ustanowienia ścisłej kontroli nad przepływami kapitałowymi w gospodarce oraz sprawiły, że głównym kanałem alokacji środków finansowych stał się sektor bankowy. W posunięciach tych władze wojskowe wskazywały na potrzebę mobilizacji zasobów oraz harmonizacji działań i celów strategicznych na rzecz umocnienia wysiłku wojennego, przy aktywnym zaangażowaniu wszystkich patriotycznych sił w społeczeństwie.

Po II wojnie światowej, w okresie okupacji amerykańskiej debata wśród polityków japońskich nad kierunkami rozwoju gospodarczego skupiła się na dwu przeciwstawnych koncepcjach. Zwolennicy koncepcji „*trade first*” argumentowali, że uboga w zasoby naturalne, silnie uzależniona od importu Japonia mimo peryferyjnego położenia powinna rozbudowywać przemysł i aktywnie rozwijać handel międzynarodowy. Jako kraj włączający się w międzynarodowy podział pracy z pozycji przemysłowego „spóźnionego przybysza” (*industrial latecomer*), Japonia powinna skoncentrować się na rozwoju przemysłów zastępujących import (*import-substituting industrialization*). W warunkach luki ekonomicznej i zapóźnienia technologicznego oraz niedoborów kapitału Japonia powinna powrócić do przedwojennej strategii rozwoju gospodarczego. U źródeł pog-

łądów zwolenników doktryny „*trade first*” legły, jak podkreśla Sumiya (2000, s. 11), imperialne ambicje Japonii dominacji i podboju Azji.

W opozycji do koncepcji „*trade first*” znaleźli się zwolennicy rozwoju zasobów i rynku krajowego („*development first*”). Za przyjęciem tej koncepcji przemawiały obawy o dostęp do zewnętrznych źródeł zaopatrzenia w surowce. Dowodzone, że po zakończeniu II wojny światowej rynki zagraniczne zostały zamknięte przed Japonią, a prognozy zmian tego stanu są raczej pesymistyczne, i dlatego Japonia powinna sukcesywnie stymulować rozwój krajowych zasobów kapitałowych i na nich oprzeć swoją ekspansję gospodarczą. Rzeczywistość pokazała, że powojenna polityka przemysłowa będąca kompilacją obu koncepcji, tj. ochrony rynku wewnętrznego i niektórych sektorów, przy finansowo-prawnym ich wsparciu z jednej strony, oraz rozwój eksportu, w tym wybranych grup towarowych z drugiej, przyczyniła się do znacznego wzrostu potencjału gospodarczego i ekspansji eksportowej.

W okresie powojennej odbudowy gospodarczej politykę przemysłową w Japonii charakteryzowały działania ukierunkowane na ukształtowanie racjonalnej z punktu widzenia dynamiki rozwojowej i warunków konkurencji na rynku międzynarodowym, struktury organizacyjnej działalności gospodarczej, wspieranie rozwoju nowoczesnych przemysłów oraz pobudzanie postępu technicznego i innowacyjności technicznej i organizacyjnej. Realizacji tych działań służył ogłoszony w 1947 r. przez Biuro Stabilizacji Ekonomicznej (*Economic Stabilization Office, ESO*) system priorytetów produkcyjnych (*Priority Production System*). Przygotowany w 1948 r. przez ESO pięcioletni plan odbudowy gospodarczej (*Five-year Economic Rehabilitation Plan*) postulował zwiększenie inwestycji w przemyśle ciężkim, chemicznym oraz forsowanie rozwoju eksportu. Plan ten chociaż nie został oficjalnie przyjęty przez rząd, to wywarł zasadniczy wpływ na kierunki polityki przemysłowej, zwłaszcza nowo powstałego w tym okresie MITI. Jednym z jego podstawowych zadań był rozwój handlu międzynarodowego i eksportu w wyniku wzrostu produkcji, racjonalizacji przedsiębiorstw oraz podniesienia poziomu technicznego produkcji przemysłowej i przebudowy struktury gospodarczej.

W 1952 r. uchwalona została Ustawa o racjonalizacji i promocji przedsiębiorstw (*Enterprises Rationalization Promotion Law*), która według oceny MITI stanowiła na ponad trzydzieści lat formalnoprawną podstawę oddziaływania państwa na strukturę organizacyjną i działalność przedsiębiorstw przemysłowych. Ustawa ta zapewniała rządowe, niskooprocentowane kredyty dla przedsiębiorstw stosujących nowoczesne technologie i rozwijających nowoczesną produkcję. Ponadto umożliwiła stosowanie



przyspieszonej amortyzacji i zwolnień ze wszystkich lokalnych podatków w dziedzinie B+R. Ustawa upoważniła także desygnowane przez MITI przemysły do odpisów amortyzacyjnych w wysokości 50% nowych inwestycji w pierwszym roku po ich uruchomieniu. Zobowiązała ponadto władze centralne i lokalne do rozbudowy infrastruktury oraz przydzielania korzystnych lokalizacji dla rozwoju nowych przemysłów.

Polityka przemysłowa w Japonii w powojennych dekadach realizowana była również przez oddziaływanie na sektor finansowy. W systemie finansowym Japonii centralną rolę odgrywał Bank Japonii (*Nihon Ginko*) i inne państwowe instytucje finansowe, w tym: *Japan Development Bank*, *Export-Import Bank of Japan*, *Peoples Financial Corporation*. Banki te odgrywały rolę długoterminowych banków kredytowych, na wzór funkcjonujących w czasie wojny, które finansowały główne priorytety produkcyjne (*Top Priority Production Programs*). Podstawowym źródłem finansowania programów inwestycyjnych stał się utworzony w 1953 r. Program inwestycyjnych pożyczek budżetowych (*Fiscal Investment and Loan Program – FILP*), traktowany jako „drugi” budżet państwa. Fundusze FILP za pośrednictwem JDB i EIB kierowane były na realizację inicjowanych przez państwo wielkich przedsięwzięć inwestycyjnych i projektów badawczych oraz finansowanie rozwoju produkcji eksportowej i handlu międzynarodowego. FILP umożliwił wykorzystanie oszczędności ludności na finansowanie rozwoju potencjału produkcyjnego, zwłaszcza przemysłów związanych z międzynarodowym obrotem gospodarczym. Jednym z głównych instrumentów kontroli operacji finansowych były regulowane stopy procentowe<sup>5</sup>.

W latach 50. XX wieku wykształcił się w Japonii dualny system finansowy, oparty na sieci zależności między przedsiębiorstwami i ich bankami oraz bankami miejskimi a bankami państwowymi. Grupy przedsiębiorstw pożyczaly w bankach handlowych sumy przekraczające ich kapitał własny, zaś banki miejskie zapożyczały się w Banku Japonii. Ponieważ Bank Japonii był ostatecznym gwarantem systemu, zdobywał on pełną i szczegółową kontrolę nad działalnością banków i decyzjami pożyczkodawców. Zależność banków prywatnych od Banku Japonii zapewniała mu, a także MITI, możliwość oddziaływania na wykorzystanie pożyczek w ramach systemu selektywnego przydziału pożyczek i kredytów na realizację projektów inwestycyjnych popieranych przez rząd, tzw. system *modoguchi kisei* (ang. *overloan system*).

<sup>5</sup> W 1947 r. rząd japoński podjął starania o legalizację polityki regulowania stóp procentowych oraz o uchwalenie Ustawy o tymczasowej regulacji stopy procentowej (*The Temporary Interest Money Law*). Władze alianckie wyraziły zgodę na uchwalenie ustawy, traktując ją jako rozwiązanie tymczasowe.

Pozycję Banku Japonii, MITI oraz Ministerstwa Finansów dodatkowo wzmacniał brak alternatywnych źródeł finansowania bezpośredniego. Rozwój rynku kapitałowego w Japonii do początku lat 70. był sztucznie hamowany. Fakt ten wynikał z ograniczeń, jakie po II wojnie światowej zostały wprowadzone na podstawie o *Law Against Excessive Concentration Economic Power*, a w szczególności przez utworzony w 1949 r. Komitet Porozumiewawczy Emisji Obligacji (*Bond Issue Planning Council*), który koordynował ilościową ekspansję rynku kapitałowego. Czynnikiem, który miał istotne znaczenie w rozwoju finansowania bezpośredniego było także przestrzeganie do 1973 r. zasady zrównoważonego budżetu. Obligacje i papiery wartościowe były emitowane niemal wyłącznie przez wielkie banki państwowe, zajmujące się udzielaniem długoterminowych pożyczek na potrzeby rozwoju przemysłu i eksportu.

System *overloan* umożliwiał japońskim menedżerom, nie będącym pod presją generowania wartości dla akcjonariuszy, poświęcanie krótkoterminowej opłacalności na rzecz długofalowej, wymaganej przez banki i zgodnej z wymogami polityki przemysłowej. System ten w warunkach ścisłego licencjonowania działalności bankowej i stosowanych preferencji dla byłych banków *zaibatsu* stanowił do połowy lat 70. instrument pobudzający odbudowę powiązań grupowych między przedsiębiorstwami przemysłowymi, bankami i domami handlowymi w ramach struktur *keiretsu*. Ponadto sprzyjał on zarówno ekspansji inwestycyjnej, jak i koncentracji i centralizacji kapitału. Zaletą systemu było także wzmacnianie koordynacji działalności w ramach funkcjonalnych grup *keiretsu* oraz pobudzanie konkurencji inwestycyjnej między poszczególnymi grupami.

Przyspieszonej centralizacji kapitału i odbudowie powiązań grupowych sprzyjała, po zakończeniu okupacji amerykańskiej, liberalizacja ustawodawstwa i polityki antymonopolowej. Z inicjatywy MITI doszło do połączenia największych japońskich producentów samochodów, tj. *Toyoty* i *Nissana*, z niektórymi mniejszymi firmami z branży motoryzacyjnej.

W drugiej połowie lat 60. XX wieku, w okresie liberalizacji obrotów kapitałowych, władze gospodarcze nie tylko stwarzały dogodne warunki, lecz wręcz zachęcały *keiretsu* do zacieśnienia współpracy w ramach grup kapitałowo-przemysłowych, a następnie także handlowych przez krzyżową wymianę kapitału akcyjnego. Charakter systemu finansowego w Japonii wpłynął więc nie tylko na zachowania przedsiębiorstw, lecz także na system nadzoru nad korporacją. W Japonii monitorowanie działalności przedsiębiorstw w ramach grup *keiretsu* spoczywa na bankach wiodących grupy (*main banks*) oraz pracownikach i innych udziałowcach (*stakeholders*).

W latach 50. i 60. rząd japoński oddziaływał na stosunki gospodarcze z zagranicą przede wszystkim bezpośrednio, za pomocą instytucjonalnej

kontroli importu i eksportu<sup>6</sup>. Szczególne znaczenie odegrał system subwencjonowania eksportu i ograniczanie importu. Wprowadzenie tego systemu wynikało zarówno z potrzeby poprawy sytuacji płatniczej kraju, jak i oddziaływania na kształtowanie racjonalnej – z punktu widzenia międzynarodowego podziału pracy – struktury gospodarczej. W mniejszym zakresie rząd japoński w tym okresie oddziaływał na obroty handlowe z zagranicą metodami pośrednimi, za pośrednictwem polityki makroekonomicznej. Na uwagę zasługuje przy tym polityka kursu walutowego (zob. Mikanagi 1996).

Ustalony w 1949 r. w ramach reform ekonomicznych Dodge'a nadwartościowy kurs jena zapewniał dopływ względnie tanich surowców, energii, żywności i technologii. Równocześnie wysokie cła na artykuły przemysłowe, a także stosowane kwoty dewizowe stanowiły skuteczne środki ograniczania tego importu. Względnie wysoki, nadwartościowy kurs jena sprawiał, że przywilejami eksportowymi objęte zostały przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysoką dynamiką wzrostu wydajności pracy, postępu technicznego, tj. przemysły gwarantujące szybki rozwój i wzrost zdolności konkurencyjnej w przyszłości (*future-oriented industries*). Subsydiowanie pozwalało im więc zwiększyć akumulację kapitału, skalę produkcji oraz wzmocnić swoją pozycję na rynku światowym.

W latach 60., wraz z szybszym wzrostem wydajności pracy w Japonii niż w innych krajach rozwiniętych i większą stabilnością cenową, kurs jena, mimo że formalnie stały, zaczął się przekształcać z nadwartościowego w podwartościowy. Skutkiem tego procesu był wzrost cenowej konkurencyjności eksportu. Dążenie do zapewnienia dostępu do zagranicznych rynków zbytu wymagało jednak liberalizacji importu oraz zmian w systemie subwencjonowania eksportu i dostosowania tego systemu do zasad GATT, IMF i OECD.

W ciągu lat 70. oraz pierwszej połowy lat 80. Japonia zrezygnowała ze znacznej części metod bezpośredniego oddziaływania na stosunki gospodarcze z zagranicą na rzecz metod pośrednich. Sprzyjał temu dalszy wzrost konkurencyjności japońskiego eksportu na rynkach międzynarodowych oraz poprawa sytuacji płatniczej kraju. Kryzys energetyczny lat 70.

---

<sup>6</sup> W okresie 1950-1980 kluczowe znaczenie dla japońskiego handlu zagranicznego i obrotów kapitałowych miała Ustawa o wymianie dewizowej i kontroli handlu zagranicznego (*Foregin Trade Control Law, No 288, December 1, 1949*). Regulowała ona zarówno obrót dewizowy, jak i handlowy, obroty kapitałowe i zagadnienia własnościowe. Poza wspomnianą ustawą, sprawy związane z eksportem regulowane były Zarządzeniem o kontroli eksportu (*Eksport Trade Control Order*), wydanym przez Radę Ministrów, Rozporządzeniem z grudnia 1949 r. oraz Zarządzeniem wydanym przez MITI również w grudniu 1949 r., tzw. Przepis o kontroli eksportu (*Export Trade Control Regulation*). W 1980 r. Ustawa o wymianie dewizowej i kontroli handlu zagranicznego została znowelizowana. Zmniejszono zakres kontroli i licencjonowania handlu, w odniesieniu do obrotów kapitałowych podstawową zasadą stał się wolny obrót kapitałowy (zob. Nakamura 1988).

i spadek tempa rozwoju gospodarki światowej spowodowały, że do połowy lat 80. Japonia utrzymywała protekcjonizm w handlu zagranicznym. Wyrazem tego było przede wszystkim subwencjonowanie eksportu, w imporcie natomiast podatki pośrednie, licencje, kontrola jakościowa wyrobów, a także inne parataryfowe i pozataryfowe narzędzia zagranicznej polityki ekonomicznej. Zmniejszono przy tym znacznie zakres ilościowego ograniczania importu.

Państwo podejmowało także próby oddziaływania na sytuację w wybranych branżach, sankcjonując funkcjonowanie karteli, głównie tzw. karteli recesyjnych i racjonalizacyjnych. Działalność karteli recesyjnych związana jest z okresową nadpodażą lub innego rodzaju niekorzystnymi warunkami panującymi na rynkach niektórych produktów. Władze gospodarcze zezwalały wówczas producentom na ustalanie między sobą podziału wielkości produkcji i sprzedaży w branży, a także dopuszczały do wspólnego ustalania poziomu cen. Ponadto w celu podniesienia poziomu technologicznego, poprawy jakości produktów, obniżki kosztów, zwiększenia wydajności pracy i poprawy innych parametrów efektywnościowych producenci mogli otrzymywać zezwolenia na wspólne działania w ramach karteli racjonalizacyjnych.

Przemiany strukturalne w gospodarce japońskiej opracowane przez rząd i następnie konsekwentnie wspierane odzwierciedlały wzrost zaawansowania technologicznego i zasobów kapitałowych. Sukces Japonii był spektakularny, ponieważ przedmiotem wsparcia były sektory o kluczowym znaczeniu dla rozwoju gospodarczego po wcześniejszym rozpoznaniu tendencji rozwojowych i zmian strukturalnych na rynku międzynarodowym.

Elektronika, półprzewodniki i mikroprocesory stały się istotne dla gospodarki japońskiej z wielu powodów. Przede wszystkim są one nośnikami miniaturyzacji w kraju dotkliwie odczuwającym niedobory powierzchni mieszkalnej. Reprezentują przemysł neutralny dla środowiska, zwłaszcza po wprowadzeniu zakazu używania kwasu do wytrawiania procesorów krzemowych. Ponadto wymagają dużej wiedzy, ponieważ polegają na dosłownym montowaniu „elektronicznych mózgow”. W kulturze japońskiej, która postrzega świat fizyczny jako ożywiony i dynamiczny, mikroprocesory ożywiają świat przedmiotów i dlatego są określane mianem „ryżu przemysłu” (zob. Hampden-Turner, Trompenaars 1998, ss. 99–149).

Na początku lat 60. japońskie władze gospodarcze w porozumieniu z rodzimym kapitałem podjęły decyzję o rozwoju krajowego przemysłu komputerowego, traktując go jako długofalowy cel strategiczny. Pierwszym działaniem podjętym przez MITI było powołanie finansowanej przez *Japan Development Bank* Japońskiej Korporacji Elektronicznych Kompute-

rów (*Japan Electronic Computer Co., JECC*). Głównym celem *MITI* i *JECC* było stworzenie korzystnych warunków inwestycjom przedsiębiorstw w nowym przemyśle. Realizując ten cel wprowadzono szereg instrumentów protekcyjizmu (podniesiono cła na wyroby elektroniczne o 25%, ograniczono firmom zagranicznym wejście na rynek japoński oraz wprowadzono restrykcje dla inwestycji zagranicznych) oraz subwencjonowania krajowych przedsiębiorstw w dostępie do kapitału (nisko oprocentowane kredyty, gwarancje rządowe). Ponadto wprowadzono szereg ograniczeń dotyczących konkurencji między producentami, w tym zakaz stosowania „wojny cenowej”, dublowania prac B+R oraz rozwoju nadmiernej skali produkcji. Działania te redukowały koszty i ryzyko wejścia i funkcjonowania firm w nowym przemyśle, wymagającym poniesienia wysokich, początkowych nakładów inwestycyjnych. Ograniczenie liczby przedsiębiorstw dopuszczonych do każdego z segmentów rynku umożliwiło tym firmom osiągnięcie korzyści skali w działalności B+R oraz produkcji (zob. *Anchoroguy* 2000, ss. 391–408; *Sakakibara, Cho* 2002, ss. 637–692).

Ponadto *MITI* wynegocjowało zakup u światowego lidera *IBM* patentów niezbędnych dla rozwoju przemysłu komputerowego oraz przekazało je siedmiu grupom *keiretsu*, tj. *Fujitsu, Hitachi, NEC, Mitsubishi, Toshiba, Oki* i *Matsushita*. *MITI* pobudzało konkurencję między grupami *keiretsu* na rynku krajowym, a z czasem otworzyło ten rynek dla konkurencji zagranicznej, głównie amerykańskiej. W celu skutecznego konkurowania przez japońskich producentów komputerów z amerykańskim potentatem *IBM*, *MITI* wprowadziło serię sponsorowanych projektów badawczych o znacznym wymiarze finansowym. W 1962 r. *Fujitsu, NEC* oraz *Oki* rozpoczęły realizację dwuletniego projektu badawczego *FONTAC* nad głównym procesorem i oprzyrządowaniem peryferyjnym. Drugim wspólnym projektem badawczym o wartości 12 mld jenów był *Super High Performance Computer Project* (1966–1972). Liderem w realizacji tego projektu był *Hitachi*, który we współpracy z *Fujitsu* i *NEC* prowadził badania nad płytą główną i układami scalonymi, a z *Japan Software Company* prace projektowe nad oprogramowaniem. Badania nad oprzyrządowaniem peryferyjnym powierzono firmom *Mitsubishi, Toshiba* i *Oki Electric*. Zainicjowany w tym projekcie wewnątrzgałęziowy podział pracy, mimo że nie zaowocował opracowaniem komputera dorównującego parametrami technicznymi i efektywnością produktom *IBM*, przyczynił się do zmniejszenia luki technologicznej, w tym zwiększenia pamięci operacyjnej i przyspieszenia transferu danych.

Na początku lat 70. wskutek presji firm zagranicznych, głównie *IBM*, rząd japoński podjął decyzję o liberalizacji rynku komputerowego do końca 1975 r., dając tym samym czas firmom japońskim na zwiększenie konkurencyjności. *MITI* uznało, że niezbędnym środkiem prowadzącym



do tego celu jest konsolidacja, która umożliwi zwiększenie wydatków na B+R oraz osiągnięcie korzyści skali. Efektem konsolidacji było stworzenie trzech silnych i konkurencyjnych grup japońskich firm komputerowych. Każda z grup skoncentrowała swoją działalność na różnych rodzajach i rozmiarach komputerów, tj. *Fujitsu* i *Hitachi* rozwinęła produkcję wielkich komputerów, *NEC* i *Toshiba* średniej wielkości komputerów, a *Mitsubishi* i *Oki* komputerów małych, dla specjalnej grupy odbiorców. Wymuszona liberalizacją segmentacja rynku pozwoliła stworzyć strukturę produkcji adekwatną do struktury IBM oraz zainicjowała serię nowych wspólnych projektów (zob. Ozawa 2005, ss. 95–8).

Rola MITI w stymulowaniu rozwoju przemysłu komputerowego znacznie zmalała wraz ze wzrostem konkurencyjności producentów japońskich. Ponadto naciski na pełną liberalizację rynku komputerowego w Japonii na przełomie lat 70. i 80. doprowadziły w konsekwencji do znacznego ograniczenia zaangażowania MITI w finansowo-prawne wsparcie grup *keiretsu* w przemyśle komputerowym. IBM zezwolono na utworzenie w pełni kontrolowanego oddziału w Japonii dopiero po podpisaniu umowy o przekazaniu licencji firmom lokalnym i po uzyskaniu zgody MITI, które kontrolowało produkcję IBM za pomocą kwot importowych.

Zewnętrzna część japońskiej polityki przemysłowej skupiała się przede wszystkim na ekspansji na rynek amerykański. W konsekwentnym podboju tego największego i najbardziej wymagającego rynku *keiretsu* korzystały z aktywnej pomocy państwa. Jako przedmiot polityki przemysłowej władze gospodarcze wybrały gałąź przemysłu, w której przedsiębiorstwa były mniej konkurencyjne wobec firm amerykańskich. Gałąź ta była preferowana ze względu na zdolność dyfuzji efektów zewnętrznych w całym przemyśle. Połączenie pomocy finansowej z ochroną rynku krajowego pozwalało gałęzi poprawić sytuację do czasu, aż firmy tam funkcjonujące były gotowe do rywalizacji z firmami amerykańskimi. Rynek krajowy chroniony przed konkurencją zagraniczną umożliwiał ustalanie wyższych cen, które kompensowały koszty związane z eksportem po niskich cenach.

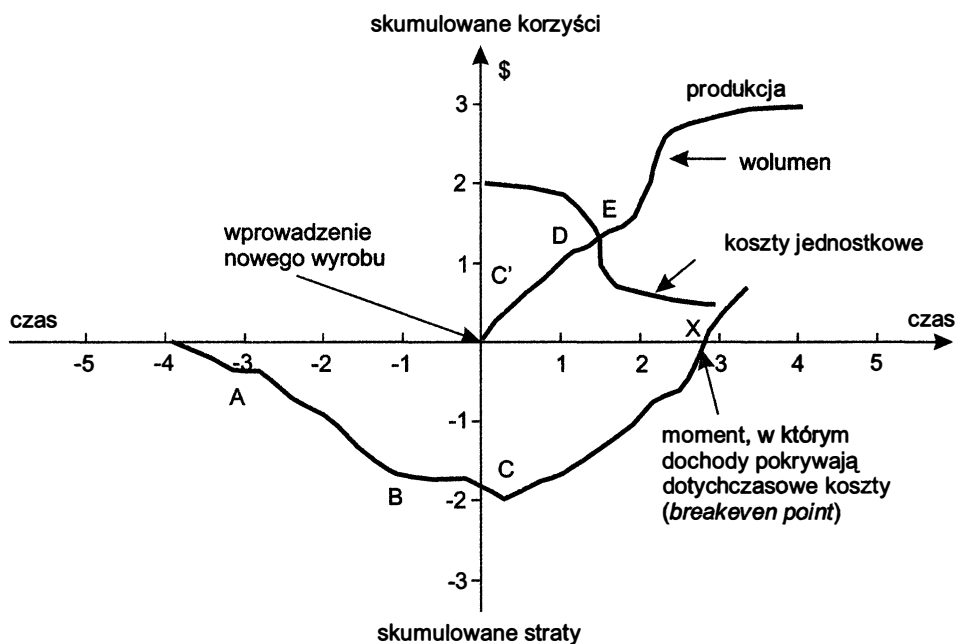
Teoretyczne podstawy zweryfikowanej empirycznie, skierowanej na zewnątrz agresywnej polityki przemysłowej wynikają z zależności między nakładami na B+R, cyklami produkcji oraz niezbędnymi inwestycjami kapitałowymi. Japońska strategia ekspansji na rynek amerykański opierała się na czterech kluczowych elementach (McKenna *et al.* 1984, ss. 18–19):

- transferze technologii z zewnątrz; japońskie korporacje traktowane były jako „*free riders*” w dziedzinie wydatków na B+R (w latach 1950–1975 Japonia zawarła około 32 tys. porozumień licencyjnych, głównie ze Stanami Zjednoczonymi),

- dostępie do taniego kredytu; przemysły uznane za priorytetowe dla rozwoju korzystały z nisko oprocentowanego kredytu (przeciętnie od 4 do 8 pkt. proc. niższego od amerykańskich konkurentów),
- wykorzystaniu rodzimych innowacji, zwłaszcza w zakresie automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych oraz wprowadzaniu systemu *Just in Time*, *Kaizen* czy *Kaban*,
- ochronie rynku wewnętrznego, drugiego największego po rynku amerykańskim, stanowiącego bazę dla implementacji innowacji w przemyśle, zwiększeniu możliwości produkcyjnych i wzrostu wolumenu produkcji eksportowej.

Początkowym wydatkom na B+R grup *keiretsu* nie towarzyszyły żadne wpływy. Zaczęły się one pojawiać w momencie rozpoczęcia sprzedaży i pokrywały po pewnym czasie wydatki (*breakeven point* na rys. 1.4).

Dynamiczny wzrost stopy zwrotu z poniesionych inwestycji ROI (*Return On Investment*) umożliwiawał korporacjom japońskim angażowanie środków w kolejne projekty badawcze. Ekspansywna, zewnętrzna japoń-



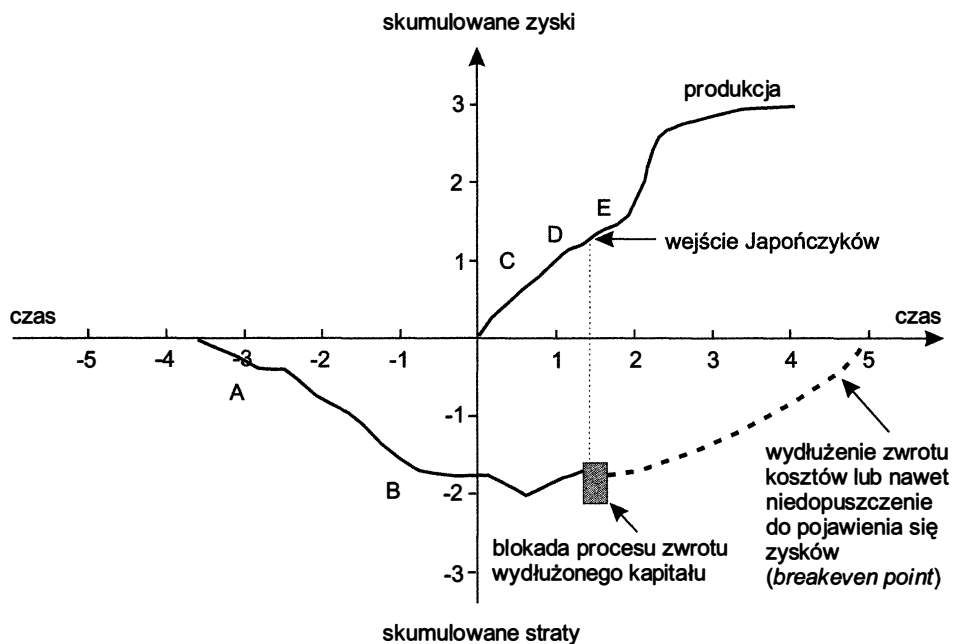
A – wydatki na B+R, B – inwestycje w uruchomienie produkcji i marketing,  
 C – koszty B oraz koszty bieżące związane z uruchomioną produkcją (C'),  
 D – okres standaryzacji produkcji, E – produkcja wielkoseryjna

Rys. 1.4. Cykl życia produktu w przemyśle *high-tech*

Źródło: R. McKenna *et al.* (1984, ss. 16,17); W. Bieńkowski (1995, s. 312).

ska polityka przemysłowa opierała się na rozbiciu ciągłości tego cyklu przez skrócenie fazy B+R i natychmiastowe rozpoczęcie produkcji na masową skalę oraz szybką sprzedaż na rynkach zagranicznych, zwłaszcza na rynku amerykańskim. Prowadziło to do drastycznej obniżki stopy zwrotu z inwestycji przedsiębiorstw amerykańskich, pozbawiając je środków na finansowanie kolejnych cykli badawczych i produkcyjnych (rys. 1.5). Dostęp do amerykańskich technologii i *know-how* oraz rynku zbytu zapewnił wzrost innowacyjności i zdolności konkurencyjnej japońskiej gospodarki i przedsiębiorstw.

Ocena polityki przemysłowej w Japonii nie jest jednoznaczna i budzi wiele kontrowersji. Według Ch. Johnsona (1982) polityka przemysłowa realizowana przez MITI przyczyniła się w latach 60. i 70. do zwiększenia stopy inwestycji w wybranych strategicznych przemysłach, a tym samym do przyspieszonego wzrostu produkcji i wydajności pracy oraz przemian strukturalnych odzwierciedlających tendencje w międzynarodowym podziale pracy.



Oznaczenia A, B, C, D i E identyczne jak na rys.1.4.

**Rys. 1.5. Wpływ działań firm japońskich na proces formowania się kapitału w konkurencyjnych firmach amerykańskich**

Źródło: R. McKenna *et al.* (1984, s. 20); W. Bieńkowski (1995, s. 313).



Polityka przemysłowa w Japonii w opinii M. E. Portera *et al.* (2000) nie tylko nie korygowała nieefektywności rynku, ile raczej spowodowała błędy w wyniku interwencji państwa (*intervention failurs*). Przemysły, na których został skupiony wysiłek władz gospodarczych okazały się być niekonkurencyjne, a przemysły konkurencyjne nie były przedmiotem oddziaływania rządu<sup>7</sup>.

Nie ulega jednak wątpliwości, że w okresie przyspieszonego wzrostu, Japonia prowadząc politykę selektywnego, preferencyjnego traktowania poszczególnych sektorów i grup *keiretsu*, w tym znacznego ich wsparcia finansowo-prawnego doprowadziła do wzrostu potencjału gospodarczego i poprawy konkurencyjności międzynarodowej.

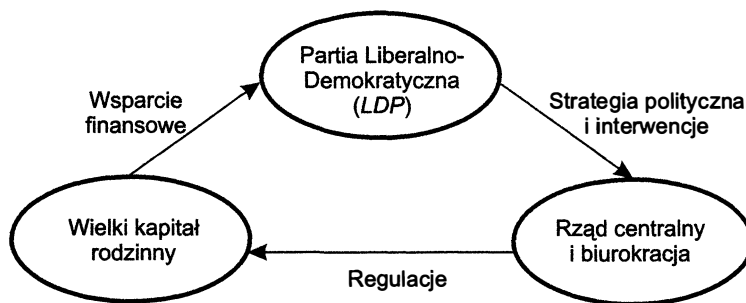
### 1.3. Współpraca w układzie politycy – administracja – sektor prywatny

Cechą japońskiego państwa rozwojowego jest ukształtowany przed II wojną światową system harmonijnej współpracy między politykami (*sei*), administracją centralną (*kan*) i kołami biznesowymi (*zai*) (zob. rys. 1.6). Tradycja wzajemnie korzystnej współpracy rządu z wielkimi rodzimymi klanami rodzinnymi *Mitsui* czy *Sumitomo* sięga końca okresu *Tokugawa* i reform *Meiji*, kiedy to rząd rozpoczął wsparcie rodzimego kapitału<sup>8</sup>. Autorytet i wpływy, jakie zdobyła wówczas biurokracja zostały wzmocnione po II wojnie światowej w wyniku posunięć Naczelnego Dowództwa Sił Alianckich (*SCAP*), ukierunkowanych na demokratyzację stosunków społecznych, politycznych i ekonomicznych w Japonii<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Aby wskazać na zależności między polityką gospodarczą a konkurencyjnością poszczególnych przemysłów Porter *et al.* wyodrębnili przemysły konkurencyjne i przemysły niekonkurencyjne w skali światowej. Do pierwszej grupy zaliczonych zostało dwadzieścia branż przemysłów: elektronicznego (samochodowy sprzęt audio, domowy sprzęt audio, urządzenia telefaksowe, sprzęt do komunikacji satelitarnej, półprzewodniki, maszyny do pisania, kamery wideo), środków transportu (samochody osobowe, wózki widłowe, opony do samochodów ciężarowych i autobusów, samochody ciężarowe), materiałowego (włókna węglowe, tkaniny syntetyczne), *software* (gry wideo), spożywczego (sos sojowy), instrumentów optycznych i precyzyjnych (aparaty fotograficzne), maszynowego (urządzenia klimatyzacyjne, maszyny do szycia, robotyka) i produktów rozrywkowych (instrumenty muzyczne). Do grupy przemysłów niekonkurencyjnych zaliczono branże przemysłów: np. produktów zaawansowanych (samoloty cywilne, chemikalia), usługi (papiery wartościowe i *software*), produktów konsumpcyjnych (detergenty, odzież) i żywność gotowa (czekolada). Autorzy dowiedli, że analizowane spektrum branż przemysłów konkurencyjnych nie było przedmiotem oddziaływania polityki przemysłowej. Co więcej, stwierdzili także, że przemysły na których został skupiony cały wysiłek władz gospodarczych okazały się później niekonkurencyjne. W konkluzji autorzy badań stwierdzili, że polityka przemysłowa uważana w Japonii, za źródło sukcesów gospodarczych przyczyniła się do spadku produktywności, tj. wydajności pracy, eksportu, a w konsekwencji dynamiki gospodarczej (Porter *et al.* 2000, ss. 29-35).

<sup>8</sup> Wysoka pozycja biurokracji wywodzi się z głęboko zakorzenionego w społeczeństwach Azji Wschodniej konfucjańskiego szacunku dla klasy urzędniczej.

<sup>9</sup> Generał D. Mac Artur głównodowodzący alianckimi siłami okupacyjnymi przekazał szereg swoich uprawnień na rzecz *Economic Stabilization Headquarters* (poprzednik Agencji Planowania Ekonomicznego, *Kikakuin*).



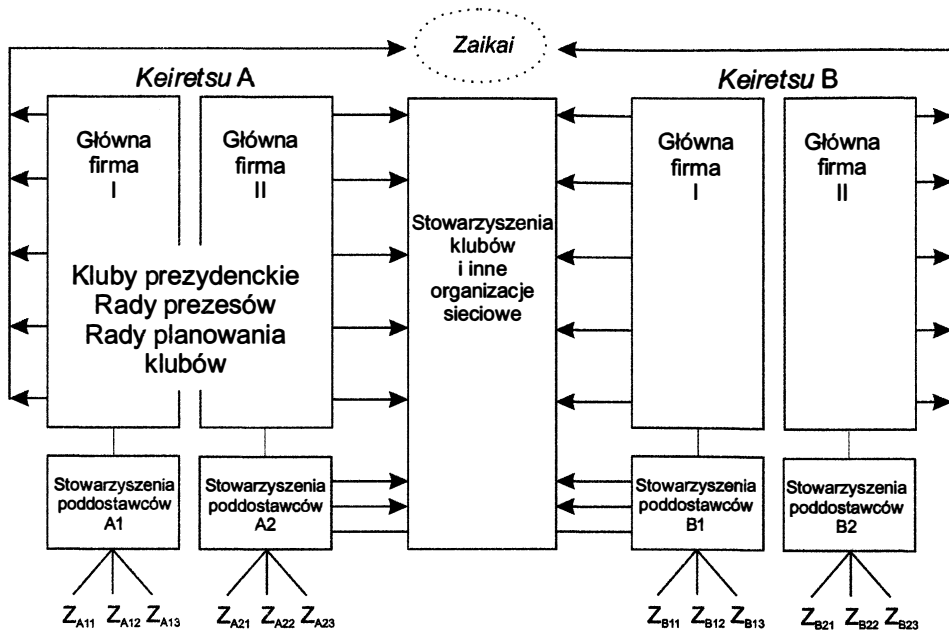
Rys. 1.6. Współpraca między partią rządzącą, administracją państwową i wielkim kapitałem

Źródło: H. Ishi (1999, s. 85).

Japoński system polityczny ma cechy monarchii konstytucyjnej, w której funkcje monarchy zredukowane są do roli symbolicznej, oraz cechy demokracji parlamentarnej, w ramach której działa kilka partii politycznych. Dominująca w systemie politycznym Japonii w latach 1955–1993 Partia Liberalno-Demokratyczna (LPD), która z krótką przerwą rządów centrowych współrządzi do dziś, stworzyła wraz z urzędnikami ministerialnymi i przedstawicielami urzędów centralnych wewnętrznie powiązaną strukturę<sup>10</sup>. LPD wskazywała główne kierunki strategii politycznej i interweniowała w kluczowych kwestiach odnoszących się do redystrybucji dochodu, w tym: struktury podatków, systemu opieki społecznej czy podziału subsydiów i dotacji. Polityka ekonomiczna i zarządzanie państwem pozostawały w gestii administracji centralnej.

W złożonej strukturze administracyjnej każdy sektor gospodarki japońskiej został przypisany do konkretnej jednostki administracyjnej. Urzędnicy ministerialni formułując zalecenia, rekomendacje i rady w nieformalny sposób wydawali przedstawicielom kół przemysłowych i poszczególnym przedsiębiorstwom wytyczne dotyczące kierunków działania. Administracja odpowiedzialna za podział licencji, zezwoleń, regulacje, przepływ zarządzeń, interpretację ustawy antymonopolowej, a nawet sporządzanie budżetu, odgrywała zasadniczą rolę w procesie podejmowania decyzji i formułowania strategii gospodarczej. W ten sposób ukształtowana współpraca administracji z sektorem prywatnym określana jest mianem praktyki *gyoseishido*. Konsekwencją *gyoseishido* jest ograniczenie natężenia konkurencji wewnątrzsektorowej. Praktyka *gyoseishido* chroni branżowe

<sup>10</sup> Partia Liberalno-Demokratyczna powstała w listopadzie 1955 r. z połączenia dwóch największych wówczas partii konserwatywnych, tj. Japońskiej Partii Demokratycznej (*Japan Democratic Party*) i Partii Liberalnej (*Liberal Party*). Po przeciwnej stronie japońskiej sceny politycznej uformowała się w październiku 1955 r. Japońska Partia Socjalistyczna (*Japan Socialist Party*). Ukształtowany w ten sposób system określa się mianem „systemu roku 1955” („1955 setup”) (zob. Hrebener 2000).



Rys. 1.7. Struktura *Zaikai*

Źródło: R. Kensy (2001, s. 114).

kręgi biznesowe przed sytuacją, gdy jedno z przedsiębiorstw (lub grupa przedsiębiorstw) wyprzedzi pozostałe firmy z branży i wdroży innowację zwiększającą jego (ich) pozycję konkurencyjną. Rozumowanie to można odnieść do nowych podmiotów zagranicznych na rynku. Negatywną konsekwencją *gyoseishido* jest jednak istotne ograniczenie przejrzystości relacji łączących administrację z sektorem prywatnym, a także ryzyko nadużywania jej mechanizmów przez urzędników do realizacji innych niż oficjalne celów (Katayama 2000, ss. 237–286; Majewski 2002, ss. 6–7).

LDP reprezentuje różne środowiska społeczne, a w rzeczywistości kontrolowana jest przez wielki rodzimy kapitał – *Zaikai* (zob. rys. 1.7). Wywiera on przemożny wpływ na życie partii z powodu rozbudowanej struktury organizacyjnej w postaci zrzeszeń przemysłowo-handlowych. Do najważniejszych *Zaikai*, grupujących przedstawicieli wpływowych *keiretsu* należą: *Keidanren*, *Nikkeiren*, *Keizai Doyukai* i *Nissho*. Najbardziej widoczne są wpływy przedstawicieli *Zaikai* na decyzje wyspecjalizowanych organów doradczych poszczególnych ministerstw. Ponad tą formalną strukturą budowane jest ogólne porozumienie, które staje się zasadniczym elementem podejmowania decyzji.

Tabela 1.2

System *amakudari* w przedsiębiorstwach japońskich (proc.)

Wyszczególnienie	1963	1972	1982	1992	1995
Przedsiębiorstwa grup <i>keiretsu</i>	23,6	23,7	34,3	30,1	18,4
Firmy spoza <i>keiretsu</i>	32,7	66,7	51,1	45,9	70,0
Pozostałe przedsiębiorstwa	3,6	5,1	4,5	3,3	2,6
Brak danych	43,6	9,6	14,6	20,1	8,9
Ogólna liczba <i>amakudari</i>	165	177	268	209	190

Źródło: A. Colignon, U. Chikako (2003, s. 72).

*Zaikai* utrzymują regularne kontakty z partią rządzącą, rządem i administracją gospodarczą. Wielki kapitał w dużej mierze finansuje działalność partii rządzącej, a poprzez system *amakudari* zapewnia wysokim urzędnikom administracji (po osiągnięciu wieku emerytalnego) wysoko płatne funkcje doradcze. Niekiedy są to stanowiska członków zarządu czy rad nadzorczych w przedsiębiorstwach w ramach grup *keiretsu*, o działalności których przedtem decydowali. System *amakudari* wzmacniał wpływy administracji, próbującej lokować byłych pracowników w największych *keiretsu* oraz prestiżowych gałęziach japońskiego przemysłu i sektorze usług. Począwszy od lat 80. obserwowany jest spadek znaczenia tego systemu w odniesieniu do przedsiębiorstw afiliowanych w ramach grup *keiretsu* (zob. tab. 1.2).

Rozrost biurokracji wywołuje jednak niebezpieczeństwo przekształcenia „środka” w cel sam w sobie, wbrew intencjom rządzących i rządzonych. Elity biurokratyczne dążąc do zachowania *status quo*, starają się często za wszelką cenę przeciwstawić jakimkolwiek zmianom. Inercja i ścisłe trzymanie się sztywnych zasad osłabia elastyczność i skuteczność podejmowanych działań. W zachowaniach tych można upatrywać jedną z przyczyn osłabienia dynamiki i zachwiania równowagi gospodarczej Japonii w dekadzie lat 90. Chodzi tu przede wszystkim o spóźnione reakcje władz na zmiany w wewnętrznych i zewnętrznych warunkach funkcjonowania gospodarki japońskiej.

Współpraca polityków, administracji i biznesu trwała nieprzerwanie przez blisko czterdzieści powojennych lat w warunkach jednopartyjnych *LDP*. W sierpniu 1993 r. osiem partii opozycyjnych (z wyjątkiem Partii Komunistycznej) stworzyło koalicję i powołało nowy rząd. Mimo odzyska-

nia przez LDP w niespełna rok władzy, dotychczasowy układ, w którym urzędnicy ministerstw i urzędów centralnych stanowili zaplecze jednej partii i samodzielną maszynę biurokratyczną, w naturalny sposób utracił uzasadnienie swego istnienia.

Sytuacja istotnie zmiana się na początku 2001 r. wraz z reformą systemu administracji publicznej (*Law for the Promotion Decentralization*). W wyniku największej od ponad 50 lat reorganizacji systemu instytucji rządowych, liczba ministerstw i urzędów centralnych została zredukowana z 23 do 13. Do rangi symbolu urosło rozwiązanie jednego z najbardziej wpływowych ministerstw powojennej Japonii, tj. Ministerstwo Handlu Międzynarodowego i Przemysłu (MITI) i zastąpienie go Ministerstwem Gospodarki i Przemysłu (METI). Dotychczasowe znaczenie ma także utracić Ministerstwo Finansów, zmuszone do zrezygnowania z używania historycznej nazwy „Okurasho” (słowo *okura* to tradycyjne znaczenie finansów) i zastąpienia skromniejszym „Zaimusho”. W trakcie reorganizacji i zmian w Ministerstwie Finansów i Banku Japonii powołano Radę do spraw Polityki Gospodarczej i Fiskalnej, grupującej biurokrację, polityków i wielki biznes. Ponadto w miejsce dotychczasowej Kancelarii Premiera utworzono Urząd Rady Ministrów, który stanowi z jednej strony zaplecze doradcze i polityczne premiera, z drugiej natomiast swoiste „megaministerstwo” koordynujące prace poszczególnych resortów (zob. Amyx, Drysdale 2003).

Najważniejszą konsekwencją reformy jest zmiana filozofii rządzenia, polegająca na wzmocnieniu urzędu premiera oraz upolitycznieniu prac ministerstw i urzędów centralnych. W celu nadania charakteru procesowi politycznego silnie zbiurokratyzowanym dotychczas mechanizmom podejmowania decyzji dotyczących kierunków działania poszczególnych resortów oraz podporządkowania ich w większym stopniu politykom urzędów ministerialnych, wprowadzone zostały nieznane dotąd w Japonii stanowiska wicepremiera i sekretarza politycznego (Majewski 2002, s. 8).

#### 1.4. Etapy rozwoju i zmiany strukturalne w przemyśle

Historyczny proces przemysłowienia i zmian strukturalnych w Japonii ilustruje sformułowany przez K. Akamatsu, a następnie rozwinięty i spopularyzowany przez K. Kojimę i T. Ozawę model „klucza lecących gęsi” (*flying geese pattern of development*). Według tego modelu Japonia wyznaczyła ścieżkę rozwoju przemysłowego, inicjując proces doganiania (*catch-up*) na bazie tradycyjnych branż przemysłu, tj. przemysłu lekkiego



oraz przetwórstwa artykułów żywnościowych, by następnie unowocześnić strukturę produkcji i włączyć się w międzynarodowy podział pracy, bazując na wyrobach przemysłu maszynowego (zob. Akamatsu 1961; Akamatsu 1962). Odwrócenie modelu spóźnionego naśladowcy przez Japonię uwarunkowane było niedoborami kapitału, tj. niskim poziomem oszczędności krajowych oraz niedorozwojem instytucjonalnym (brakiem instytucji banków inwestycyjnych). Jak podkreśla D. S. Landes (2003, s. 53), „Japończycy woleli pójść drogą wyznaczoną przez przewagę komparatywną niż błędny ogień przemysłu ciężkiego”. Do I wojny światowej Japonia stała się znaczącą potęgą przemysłową i była w stanie wykorzystać zakłócenia w funkcjonowaniu gospodarek europejskich, aby zdobyć rynki dla swoich dóbr konsumpcyjnych, zwłaszcza tekstyliów, najpierw w Azji i Afryce, a następnie w Europie i Ameryce.

Rozwój przemysłowy i regionalny podział pracy zgodnie z modelem „klucza lecących gęsi” wyznaczone były przez cykl życia różnych dziedzin przemysłu, w którym kraj lider przekazuje wzorce produkcji krajom naśladowcom, w miarę jak kraje te rozwijają zasoby kapitałowe, zwiększają potencjał technologiczny i zasób kapitału ludzkiego. Realokacja przemysłu z kraju lidera do krajów naśladowców dokonuje się przez handel i zagraniczne inwestycje bezpośrednie w wyniku zmiany konkurencyjności. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie stawały się kanałem służącym do „przenoszenia” przewag komparatywnych, tj. z jednej strony były kształtowane przez przewagi komparatywne, z drugiej zaś kształtowały zmiany w przewagach komparatywnych między krajem nadrabiającym dystans rozwojowy a krajem liderem. W rezultacie procesów konwergencji następowały zmiany wzorca przewagi komparatywnej kraju z produkcji dóbr tradycyjnych w kierunku dóbr pracochłonnych, a później kapitałochłonnych i technologicznie intensywnych (zob. Kojima 1960; 1970; 1978; 2000; Oziewicz 1998; Liberska 2002).

T. Ozawa stworzył koncepcję zmian wzorca przewag komparatywnych uwzględniających związek między zmianami strukturalnymi i wpływem na ten proces zagranicznych inwestycji bezpośrednich („*industrial upgrading*” model of FDI). Sformułowane przez T. Ozawę teoretyczne uogólnienia modelu „klucza lecących gęsi” Akamatsu uwzględniają zmiany instytucjonalne oraz zmiany w strukturze organizacyjnej gospodarki japońskiej. Podstawą teorii T. Ozawy jest strategia doganiania, charakteryzująca regionalne współzawodnictwo ekonomiczne krajów Azji Wschodniej i status Japonii, początkowo jako kraju nadrabiającego dystans rozwojowy (*latecomer status*) i uczącego się od Zachodu, a następnie jako lidera w uprzemysłowieniu (Ozawa 1992, 2001, 2003, 2005).



Strategia doganiania obejmuje politykę przemysłową oraz macierz zmian instytucjonalnych („*institutional matrix*”). Polityka przemysłowa składa się z trzech rodzajów działań:

- polityki stymulującej poprawę struktury przemysłowej (*policy for industrial upgrading, IU*) od przemysłów wytwarzających dobra o niskiej wartości dodanej (niskiej produktywności) do przemysłów produkujących wyroby o wysokiej wartości dodanej (wysokiej produktywności),
- polityki substytucji importu i rozwoju eksportu (*import-substitution-cum-export-promotion, IS-EP*),
- polityki transferu przemysłów tracących przewagę komparatywną do innych krajów, głównie do azjatyckich krajów rozwijających się (*comparative advantage recycling, CAR*) w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej przemysłów o wysokiej produktywności w kraju (*adaptive efficiency enhancement, AEE*).

Polityka IU jest ostatecznym rezultatem strategii doganiania. Towarzyszy jej polityka IS-EP oraz mechanizm CAR-AEE. Przedstawia to następująca sekwencja:

Import › Produkcja krajowa › Eksport › Produkcja za granicą *via* FDI › Import.

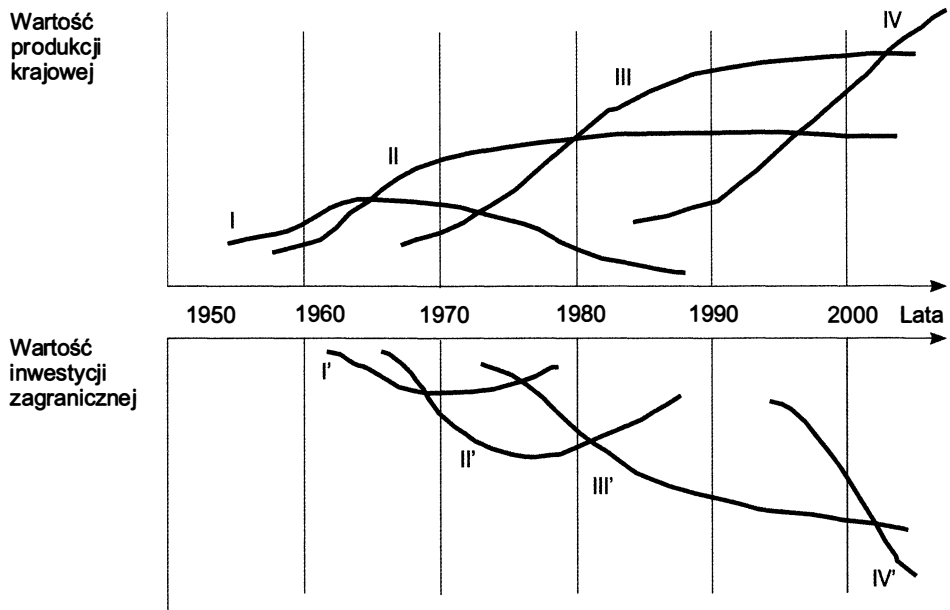
Według T. Ozawy, w okresie powojennym zmiany strukturalne w przemyśle japońskim przebiegały sekwencyjnie. W ujęciu chronologicznym proces ten można podzielić na cztery etapy, charakteryzujące się dominacją przemysłów posiadających przewagę konkurencyjną (zob. rys. 1.8).

Etap I. Lata 50. do połowy lat 60. XX wieku charakteryzowały się ekspansją przemysłów pracochłonnych, tzn. tekstylnego, drobnej wytwórczości, będących wiodącymi sektorami eksportowymi („*Heckscher-Ohlin*” industries).

Etap II. Okres od drugiej połowy lat 50. do początku lat 70. charakteryzował się modernizacją przemysłów bazujących na ekonomii skali, tj. ciężkiego i chemicznego, w tym zwłaszcza stalowego, stocznioowego, petrochemicznego i włókien syntetycznych („*nondifferentiated Smithian*” industries).

Etap III. Późne lata 60. do chwili obecnej; charakteryzowały się rozwojem przemysłów opartych na produkcji masowej dóbr trwałego użytku, takich jak: samochody, urządzenia elektryczne pierwszej generacji i elektronika użytkowa („*differentiated Smithian*” industries).

Etap IV. Okres od początku lat 80. do chwili obecnej; wyróżnia się rozwojem przemysłów bazujących na mechatronice, technikach komputerowych, których efektem są produkty zróżnicowane, wytwarzane



Rys. 1.8. Sekwencja zmian strukturalnych w przemyśle japońskim oraz zmiany kierunku odpływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich

Źródło: T. Ozawa (2001, s. 475).

w krótkich seriach, o wysokiej innowacyjności, tj. elektronika najnowszej generacji, nowe materiały, najbardziej zaawansowane mikroprocesory, optoelektronika.

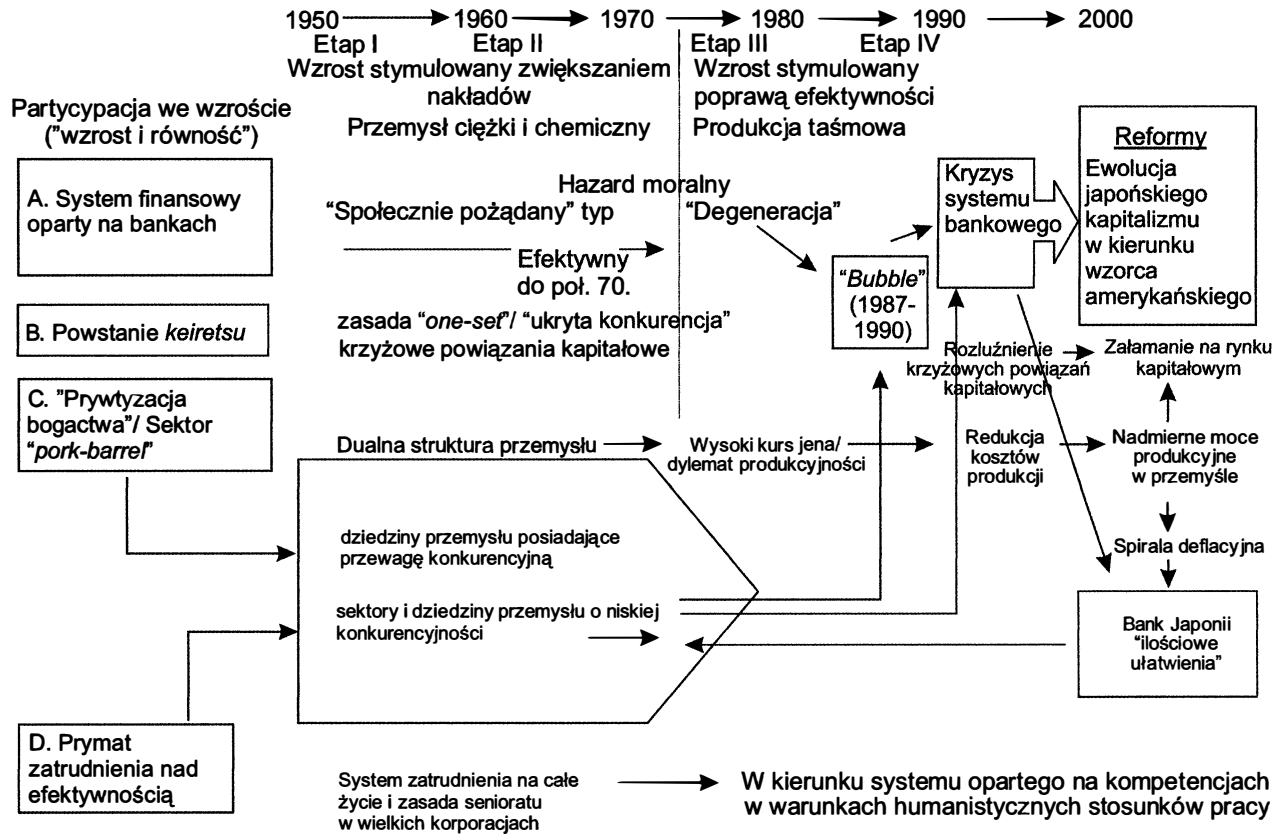
Wzrostowi i transformacji strukturalnej japońskiego przemysłu towarzyszyły zmiany kierunku odpływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich korporacji transnarodowych. Dla etapu I charakterystyczny jest odpływ inwestycji zagranicznych poszukujących niskich kosztów pracy (*low-wage-seeking FDI*). Przejście z etapu I do etapu II stymulowane jest inwestycjami zagranicznymi związanymi z dostępem do tanich źródeł surowców oraz przenoszeniem mocy produkcyjnych przemysłów tracących przewagę konkurencyjną (*resource-seeking and house-cleaning FDI*). W etapie III natomiast inwestycje zagraniczne prowadzą do uruchomienia montażu za granicą ze względu na niższe koszty pracy, materiałów oraz komponentów (*assembly-transplanting FDI*). W etapie IV następuje odpływ kapitału związanego z aliansami strategicznymi i rozwojem zintegrowanej działalności produkcyjnej, marketingowej oraz współpracy w zakresie B+R (*alliance-seeking FDI*).

Według T. Ozawy (2003), jednym z głównych filarów polityki przemysłowej, stymulujących powojenną odbudowę gospodarki i wprowadzających ją na tory przyspieszonego wzrostu gospodarczego zgodnie z modelem „klucza lecających gęsi” był sektor finansowy (zob. rys. 1.9). Ścisła kontrola państwa nad alokacją kapitałów oraz marginalizacja znaczenia rynku kapitałowego znalazły wyraz w rozwoju długoterminowej współpracy banków z przedsiębiorstwami (*main bank system*). Powiązania kapitałowe między bankami wiodącym a przedsiębiorstwami sprawiały, że banki zaczęły pełnić podwójną rolę, jako wierzycieli i właścicieli (*stakeholder model*). Rozwój systemu banku wiodącego sprzyjał tworzeniu grupowych form organizacji przedsiębiorstw. Miejsce rozwiązanych konglomeratów *zaibatsu* zajęły małe i średnie firmy o strukturach *quasi-rynkowych* (*quasi-market hedge-podge structure*), które w latach 50. zdominowały produkcję i eksport wyrobów pracochłonnych.

W drugiej połowie lat 50. i w latach 60. rozwinęły swoją działalność *keiretsu* horyzontalne, wywodzące się z przedwojennych konglomeratów, tj. *Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo*, powiązane relacjami kredytowymi ze wspólnym bankiem wiodącym (*Dai Ichi Kangyo Bank, Fuji*). *Keiretsu* horyzontalne zajmowały pozycję oligopolistyczną w niektórych sektorach gospodarki japońskiej. Charakteryzował je zdywersyfikowany obszar działalności oraz niemal identyczna w poszczególnych grupach reprezentacja przemysłów kluczowych („*one-set*” *principle*).

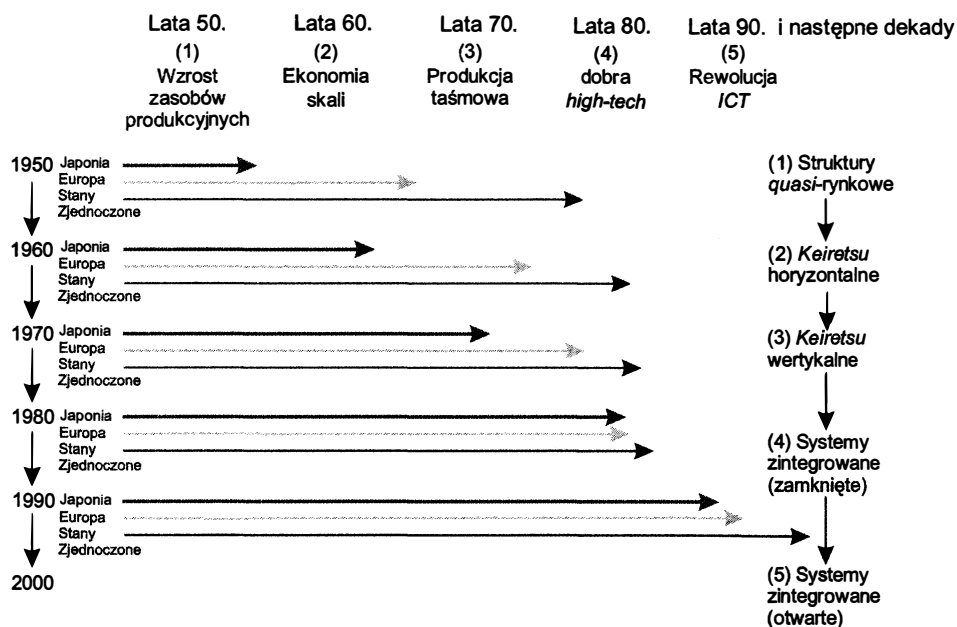
W latach 70. strukturę organizacyjną gospodarki japońskiej zdominowały grupy *keiretsu* wertykalne, składające się z wielkiej korporacji oraz licznych dostawców, powiązanych z nią kapitałowo i relacjami produkcyjno-dystrybucyjnymi. *Keiretsu* wertykalne charakteryzowały się wysokim stopniem specjalizacji branżowej. Największe *keiretsu* wertykalne reprezentujące przemysł motoryzacyjny to: *Toyota, Nissan* oraz pozostali producenci samochodów, z wyjątkiem *Hondy*) przemysł elektrotechniczny (*Matsushita, Hitachi, NEC, Sanyo, Fujitsu, Canon, Toshiba, Sharp, Mitsubishi Electric* oprócz *Sony*), przemysł stalowy (*Nippon Steel, Kobe Steel*), a także przemysł chemiczny (*Shiseido, Kao-Hansha*).

Zmiany uwarunkowań rozwojowych gospodarki Japonii w latach 90., związane z globalizacją, zanikaniem barier handlowych i kapitałowych, deregulacją systemu finansowego oraz rewolucją *ICT*, zapoczątkowały proces zmian organizacyjnych i mechanizmu funkcjonowania *keiretsu*, wyrażający się rozluźnieniem powiązań z bankiem wiodącym i krzyżowych relacji kapitałowych, erozją systemu poddostaw i tradycyjnych stosunków pracy. Dokonujące się w ostatnich latach przegrupowania w ramach i między grupami *keiretsu* zmierzają do stworzenia struktur



Rys. 19. „Macierz zmian instytucjonalnych” w modelu „klucza lecących gęsi” według T. Ozawy

Źródło: T. Ozawa (2001, s. 477).



Rys.1.10. Zmiany w strukturze gospodarczej i formach organizacji przedsiębiorstw

Źródło: T. Ozawa (2003, s. 243).

sieciowych bardziej otwartych i elastycznych oraz opartych na pragmatycznych przesłankach (zob. rys. 1.10).

Dla wielu krajów Azji Wschodniej powojenne dokonania Japonii w mobilizacji zasobów, wysoki poziom oszczędności i akumulacji wewnętrznej, zrównoważony przez wiele lat budżet, polityka eksportowa i kontrola importu, polityka restrukturyzacyjna i technologiczna, rola grup kapitałowo-przemysłowych w gospodarce, niektóre techniki zarządzania i wiele innych stały się źródłem inspiracji i poszukiwań nowych, bardziej efektywnych rozwiązań.

Czynione współcześnie próby modyfikacji modelu „klucza lejących gęsi” polegają na uwzględnieniu postępu technologicznego, a także rosnącej pozycji konkurencyjnej nowych krajów przemysłowych, tj. Korei Południowej, Tajwanu, Singapuru, Hongkongu, oraz krajów ASEAN i Chin, jak również wypracowaniu „synergicznego” wzorca azjatyckiego, uwzględniającego rozwój przemysłowy i zaawansowanie technologiczne Azji Wschodniej. Wspomniana synergia polega na tym, że transfer technologii, wiedzy i umiejętności menedżerskich, organizacyjnych, marketingowych

Japonii do partnerów azjatyckich, a także autonomiczne procesy dostosowawcze w tych krajach, prowadzą stopniowo do osiągnięcia „parytetu innowacyjnego” przez najbardziej konkurencyjne gospodarki regionu, przez inne zaś znaczącego nadrobienia dystansu rozwojowego (zob. Kulig 1997).

W rezultacie wypracowany wzorzec współpracy doprowadzi do przekształcenia tradycyjnego, międzygałęziowego podziału pracy, dominującego w Azji Wschodniej, w wewnątrzgałęziowy, gdzie wszystkie współpracujące z Japonią kraje są w stanie osiągnąć stopniowo poziom zbliżony zaawansowaniu technologicznemu i przemysłowemu kraju lidera.



## Rozdział 2

---

### *Konglomeraty zaibatsu jako prototyp keiretsu*

Konglomeraty *zaibatsu* wywodzą się z wielkich domów handlowych klanów kupieckich, które zdobyły wysoki status ekonomiczny w okresie *Tokugawa*. W czasie restauracji *Meiji* klany rodzinne *Mitsui*, *Sumitomo*, *Yasuda*, *Iwasaki*, *Okura* czy *Fujita* stworzyły piramidalne struktury ze spółkami holdingowymi (*honsha*) na szczycie oraz rozległą siecią firm zależnych, powiązanych kapitałowo, technologicznie i przez relacje handlowe a także zarządzanie.

*Zaibatsu* były popierane przez rząd *Meiji*, dostrzegający w koncentracji i centralizacji kapitału i produkcji jeden ze sposobów zwiększenia zdolności konkurencyjnej japońskich przedsiębiorstw i umocnienia rodzimego kapitału. W stosunkowo krótkim czasie stały się one stymulatorami przemian w strukturze przemysłowej i nośnikami postępu technicznego. Wraz z totalną mobilizacją wojenną wielkie klany rodzinne utraciły kontrolę nad *zaibatsu* na rzecz wojskowej administracji gospodarczej, a ich działalność została podporządkowana potrzebom wojny oraz ekonomicznej eksploatacji terytoriów podbitych.

Po wojnie amerykańskie władze okupacyjne uznały *zaibatsu* i kierujące nimi rodzinne spółki holdingowe za organizacje przestępcze, które przyczyniły się do ekspansji japońskiego militarysty i zdecydowały się na ich rozwiązanie. Po odzyskaniu niepodległości wiele *zaibatsu* zdołało odbudować swoje struktury w formie dzisiejszych grup *keiretsu*.

#### **2.1. Wielkie domy handlowe i rozwój kapitału kupieckiego w okresie Tokugawa**

Zmiany w systemie społeczno-ekonomicznym Japonii oraz związane z tym powstanie i rozwój konglomeratów *zaibatsu* przebiegały w dużej

mierze niezależnie od analogicznych procesów zachodzących w Europie i Stanach Zjednoczonych. Nie oznacza to jednak, że system ten kształtował się całkowicie autonomicznie. Przeciwnie, począwszy od końca lat 60. XIX wieku, tj. zainicjowania przemian *Meiji*, japońscy politycy i ekonomiści zaczęli świadomie sięgać po efektywne i sprawdzone elementy systemów społeczno-ekonomicznych funkcjonujących na Zachodzie. W celu przedstawienia pełnego obrazu przemian dokonanych po restauracji *Meiji* oraz genezy konglomeratów *zaibatsu* najpierw omówiony zostanie rozwój stosunków ekonomicznych w okresie *Tokugawa* przez pryzmat działalności wielkich rodów kupieckich.

W okresie *Tokugawa* (1603–1868) system społeczno-ekonomiczny i polityczny Japonii był zamkniętym systemem feudalnym. System polityczny określany mianem *bakuhan* opierał się na równoczesnym istnieniu dwóch instytucji politycznych: *shogunatu* (*bakufu*) jako władzy państwowej oraz administracji regionalnej, tj. około dwustu pięćdziesięciu posiadłości książąt feudalnych (*daimyo*). Mechanizmy spajające ten system miały charakter feudalny u szczytu, zwłaszcza na płaszczyźnie stosunków między szogunem a *daimyo*, natomiast w jednostkach administracyjnych (*han*), w obrębie bezpośredniej jurysdykcji szoguna lub *daimyo*, władzę sprawowano metodami biurokratycznymi. W sferze stosunków z zagranicą okres *Tokugawa* charakteryzował się dobrowolną izolacją Japonii na ponad dwa i pół stulecia (zob. Smith 1973, ss. 127–160).

Stosunki ekonomiczne pod rządami szogunów *Tokugawa* opierały się na tradycji doświadczeń szesnastowiecznych *daimyo* oraz siedemnastowiecznej doktrynie konfucjańskiej, dopasowanej do wymogów kodeksu etycznego *bushido*. W końcu XVI wieku książęta feudalni rozpoczęli zakładanie osad wokół swych siedzib rodowych. W osadach tych rozwijał się handel, a także usługi. Chłopi dostarczali swoje produkty rolne i wyroby rękodzielnicze, następnie sprzedawali je kupcom, dzięki czemu mogli zaopatrywać się w niezbędne im produkty. Kupcy wymieniali ryż, otrzymywany od samurajów jako wynagrodzenie na pieniądze i dostarczali im zamawiane towary. Przedsiębiorstwa kupieckie z biegiem czasu przekształciły się w wielkie domy handlowe, funkcjonujące w Osace, Edo, Kyoto i innych większych ośrodkach miejskich.

Konfucjanizm w okresie *Tokugawa* umożliwił stworzenie koncepcji rządzenia, a także wizji harmonijnego społeczeństwa. Porządek społeczny miał formę naturalnej hierarchii, w której każda jednostka zajmowała określone miejsce i starała się wypełniać swoje życiowe zadania. W strukturze społecznej poniżej rodziny cesarskiej i szlachetnie urodzonych dworzan istniała rygorystyczna hierarchia czterech kast, tj. sprawujących władzę samurajów, produkujących i świadczących usługi chłopów i rze-

mieślników oraz kupców zajmujących się dystrybucją dóbr. Poza systemem kastowym znajdował się kler buddyjski i shintoistyczny. Podstawową jednostką organizacji społecznej była *ie* (tłumaczona z reguły jako „ognisko domowe”).

Gospodarka w okresie *Tokugawa* opierała się zasadniczo na rolnictwie, w minimalnym stopniu handlu i wytwórczości. Rozwój handlu i wzrost produkcji rzemieślniczej na potrzeby nowo powstających miast sprawiły, że ten kierunek rozwoju ekonomicznego niemal od początku zaczął odbiegać od założeń doktryny konfucjańskiej, głoszącej model gospodarki rolniczej. Początkowo jednostronność polityki faworyzującej rolnictwo z upośledzeniem handlu i wytwórczości nie była jednak rażąca. W XVII wieku rozszerzanie obszaru upraw oraz poprawa efektywności produkcji rolnej stwarzały możliwości rozwoju ekonomicznego. W wieku XVIII natomiast pojawiło się wiele trudności, w tym gwałtowny wzrost liczby ludności, klęski nieurodzaju i głodu, bunty chłopskie podważające zasadność lansowanej koncepcji (zob. Hall 1979, s. 166).

Pozycja kupców w systemie społeczno-ekonomicznym *Tokugawa* wynikała z zależności narzuconych im przez doktrynę konfucjańską i prawo japońskie. Kupcy nie mieli dostępu do handlu zamorskiego, a ich działalność obejmująca dystrybucję podstawowych produktów podlegała ingerencji władz. Arystokracja feudalna tradycyjnie uważała sprawy finansowe za uwłaczające godności samuraja. Podobnie jak w średnio-wiecznej Europie zysk lichwiarski był przedmiotem pogardy. Działalność kupców, której nieodłącznym elementem było osiągnięcie zysku i akumulacja kapitału, otaczała aura podejrzliwości. Wskutek tego kupcy pod rządami *Tokugawów* byli znacznie bardziej niż kupcy w Europie narażeni na arbitralne posunięcia władz, np. unieważnienie długów, przymus udzielania pożyczek lub konfiskatę majątku.

Chociaż arystokracja feudalna pogardzała sposobem życia kupców, w rzeczywistości była od nich silnie uzależniona, ponieważ kupcy zapewniali jej kontakt między miastami a wsią. Od początku okresu *Tokugawa* szogunowie i książęta feudalni przyjmowali do swojej służby kupców o specjalnym statusie. Wielu z nich było dawnymi samurajami, którzy w czasie wojen wewnętrznych wyspecjalizowali się w dostawach towarów, np. zaopatrzenia wojskowego. Ponieważ kupcy nie byli ludźmi wolnymi, jedynym ich atutem było to, że występowali jako dostawcy dla klasy rządzącej. W tych warunkach zawiązała się współpraca między kastami. Świadczy o tym pojawienie się gildii oraz koncesjonowanych organizacji. *Bakufu* od początku uznawało niektóre zrzeszenia kupieckie, np. zajmujące monopolistyczną pozycję w handlu jedwabiem i złotem. W okresie późniejszym utworzono monopolistyczne zrzeszenia zajmujące się wyrobem

i handlem srebrem, miedzią, wapnem i olejem roślinnym. Pod koniec XVII wieku zakaz *bakufu* zawiązywania prywatnych zrzeczeń dla ochrony własnych interesów został złagodzony, co pozwoliło na powstanie gildii hurtowników. Na początku lat 20. XVIII wieku *bakufu* zezwoliły na tworzenie związków kupieckich, traktując je jako środek zapewniający stabilizację cen i właściwą dystrybucję towarów. Zależność między kastą samurajów a rodami kupieckimi nabierała szczególnego charakteru w przypadku operacji handlowych i finansowych między domeną szoguna a posiadłościami książąt feudalnych.

Na początku XVIII wieku, po uformowaniu się rządów *Tokugawów*, szogun wprowadził obowiązek czasowego przebywania książąt feudalnych w Edo (siedzibie szogunów, dzisiejsze Tokio) w charakterze zakładników, aby w ten sposób móc sprawować nad nimi bezpośrednią kontrolę i przez to zapewnić sobie ich lojalność. Pojawiła się wówczas potrzeba stałej wymiany ryżu i kruszców oraz innych towarów między feudałami a ich przebywającymi na prowincji rodzinami. To z kolei doprowadziło do powstania ogólnokrajowych centrów handlowo-transportowych w trzech głównych ośrodkach miejskich ówczesnej Japonii, tj. Osace, Edo i Kioto. Pod koniec XVII wieku w Osace powstało około 100 składów należących do poszczególnych feudałów, służących do gromadzenia przychodzących z poszczególnych prowincji transportów ryżu jako podatku należnego szogunowi.

W połowie okresu rządów *Tokugawa*, tj. w wieku XVIII, ugruntowała swoją pozycję większość najważniejszych japońskich rodów kupieckich o wysokim statusie ekonomicznym. Wielkie domy kupieckie rodów *Mitsui*, *Sumitomo*, *Kinokuniya*, *Yodaya* czy *Konoike* mogły umacniać swoje wpływy mimo licznych restrykcji władz dzięki temu, że często samuraje wywodzący się spośród rodów książęcych, a niekiedy także sam szogun *Tokugawa* wspomagani byli przez kapitał kupiecki.

Protoplastą rodu *Mitsui* był Hachirobei Takatoshi Mitsui, który rozpoczął działalność w połowie XVII wieku jako handlarz jedwabiem (zob. Yonekura 1985, ss. 63–104). Następnie rozszerzył on swą działalność na inne towary, przy szerokim wykorzystaniu transakcji barterowych. Założył także lokalne przedsiębiorstwo pożyczkowe oraz kantor wymiany ryżu i pieniędzy. Jego syn przeniósł się w 1673 r. do Edo, gdzie założył magazyn Echigoya. W latach 80. XVII wieku przedsiębiorstwo to miało już filie w Kioto i Osace, i przystąpiło do wymiany handlowej na wielką skalę. W latach 90. XVII wieku *Mitsui* zostali przedstawicielami finansowymi szoguna i dworu cesarskiego, niezależnie od pełnienia podobnych funkcji wobec kilku *daimyo*. Stworzyli do tego czasu rozległą sieć stowarzyszeń hurtowych, którym magazyny *Mitsui* zapewniały zbytni. Ród *Mitsui*

zorganizował też sieć kurierską między Osaką i Edo oraz przystąpił do nabywania ziemi na cele rolnicze.

Ród *Sumitomo* zajmował się początkowo handlem lekami i wyrobami z żelaza w Kioto. W pierwszych latach okresu *Tokugawa* i *Sumitomo* zajęli się sprzedażą miedzi za pośrednictwem Osaki oraz eksploatacją rafinerii miedzi w Kioto i Osace (zob. Flath 2000, ss. 46–49; Flath 2001, ss. 281–324). Po opanowaniu przez *Sumitomo* najnowszej ówczasie techniki wytopu miedzi od kupców z Europy, Japonia stała się największym w świecie jej producentem. W 1783 r. wraz z ustanowieniem przez *bakufu* monopolu na produkcję i handel miedzią *Sumitomo* zostali przedstawicielami szoguna na obszarze Kansai, później, tj. w 1791 r., rozpoczęli eksploatację bogatych złóż w Besshi. Wysokie dochody czerpane z produkcji i handlu miedzią umożliwiły *Sumitomo* rozszerzenie działalności na produkcję tekstyliów, odzieży i cukru. Jeden z klanów rodu *Sumitomo* zajął się wymianą pieniędzy.

Ród *Konoike* rozpoczął swoją działalność od wyrobu sake. Jego założyciel przeniósł się w 1616 r. z prowincji Settsu do Osaki i zajął się transportem morskim oraz udzielaniem pożyczek na procent. W latach 50. XVII wieku ród ten posiadał już duży kantor wymiany, a w latach 90. kierował sprawami finansowymi czterdziestu *daimyo*.

Wszystkie rody kupieckie ustanowiły kodeksy, szczegółowo regulujące różne aspekty działalności gospodarczej. Władza została podzielona na patriarchat i radę rodu, pełniącą funkcję wewnętrznego *quasi*-parlamentu. Prawa rodu *Mitsui* z emfazą głosiły, że „kupiec winien znać swoje miejsce i mieć świadomość tego, że jest sługą w świecie samurajów, natomiast we własnym świecie jest panem”. Ród *Mitsui* składał się z jedenastu klanów, pozostających zgodnie z kodeksem w warunkach równowagi sił. Przedstawiciele poszczególnych klanów uczestniczyli w zarządzaniu. Kodeks rodu *Mitsui* zabraniał klanom wyzbywania się udziałów i innych form własności w obrębie struktur. Władzę nad poszczególnymi klanami przejmowali najstarsi synowie. Młodszy synowie mogli uczestniczyć w zarządzaniu istniejącymi przedsiębiorstwami lub otrzymywali środki niezbędne do rozpoczęcia działalności od podstaw. Ród *Mitsui* znany był również z przypadków adopcji. Najbardziej rozpowszechnioną formą adopcji w klanach pozbawionych męskiego potomka lub gdzie syn nie miał wystarczających kompetencji do przejęcia schedy było wydawanie córki za mąż. W takich przypadkach zięć przyjmował nazwisko teściów i miał prawo dziedziczyć majątek, tak jakby był biologicznym potomkiem. Kodeks rodu szczegółowo regulował więc przenoszenie praw własności, śluby, rozwody, adopcje i dziedziczenie oraz sposoby rozwiązywania konfliktów. Ponadto kodeks zakazywał, pod sankcją wydalenia z rodu, rozstrzygnięcia



wewnętrznych sporów przed sądami, generowania zadłużenia i poręczania pożyczek, inwestowania w obszary poza działalnością klanu.

Wszystkie aktywa klanów były podzielone na trzy grupy: aktywa ekonomiczne, wspólne oraz aktywa klanu. Wspólne aktywa wykorzystywane były na pokrycie wydatków związanych z klęskami żywiołowymi lub innymi sytuacjami nadzwyczajnymi, stanowiąc swego rodzaju fundusz ubezpieczeniowy. Każdy klan mógł zarządzać tymi aktywami dowolnie, jednak zasadą było przekazywanie go z pokolenia na pokolenie. Aktywa ekonomiczne stanowiły wspólną własność całego rodu *Mitsui*, kodeks rodziny zabraniał ich podziału pomiędzy poszczególne klany. Aktywa klanów stanowiły własność poszczególnych klanów i nie mogły być dzielone. Kodeks rodu *Sumitomo* był zbliżony do kodeksu *Mitsui*, z tym zastrzeżeniem, że dawał on większe kompetencje radzie rodu, co sprawiało, że struktura późniejszego *zaibatsu Sumitomo* była bardziej scentralizowana.

## 2.2. Reformy okresu Meiji i powstanie zaibatsu

Druga połowa XIX wieku to okres intensywnej modernizacji systemu społeczno-ekonomicznego i politycznego Japonii. W 1868 r. dokonana została restauracja *Meiji*, tzn. obalono szoguna, a cała władza została przywrócona cesarzowi. Reformy okresu *Meiji* miały charakter odgórny i wiązały się z transformacją zamkniętego systemu feudalnego w oświeconą monarchię i względnie otwartą gospodarkę kapitalistyczną. Rząd *Meiji* zdemokratyzował stosunki społeczne i polityczne, unowocześnił armię, dostosował system prawny, instytucje i mechanizmy do warunków gospodarki rynkowej. Podjął także działania usprawniające system finansowy i pieniężny oraz rozwój rodzimego kapitału (Bossak, Bieńkowski 2004, s. 324).

W okresie *Meiji* (1868–1912) niemal cała Azja znajdowała się pod kontrolą brytyjską, rosyjską, francuską i holenderską. Jedną z form obrony przed zagrożeniem utraty samodzielności państwowej było pobudzenie rozwoju gospodarczego i rozbudowa armii. Wzrost znaczenia władzy centralnej i wkroczenie na drogę modernizacji społecznej i gospodarczej umożliwiły pozostanie klasie panującej u władzy. W konsekwencji szybkemu rozwojowi gospodarczemu towarzyszyły ograniczone zmiany w strukturze społecznej, kulturze i „duchu narodowym”. Nacjonalistyczne w początkowym okresie reform *Meiji* hasło *Fukoku Kyohei*, oznaczające rozkwit kraju i budowę armii, zostało w latach 30. XX wieku zastąpione hasłem *Dai Nippon*, tj. Wielka Japonia. Półfeudalna w strukturze społeczno-politycznej i gospodarczej Japonia, wykorzystując nowoczesną produkcję przemysłową opartą na wzorcach zachodnich, wstąpiła na drogę



szybkiego rozwoju gospodarczego i ekspansji zagranicznej (Bossak 1975, s. 1102) (zob. tab. 2.1).

W organizacji politycznej rozwiązań rządowi *Meiji* dostarczał liberalizm angielski i francuski oraz pruski absolutyzm; organizację armii wzorowano na doświadczeniach pruskich, a marynarki wojennej – na brytyjskich; system edukacji i szkolnictwa wyższego reformowano według wzorców francuskich i niemieckich; system bankowy został oparty początkowo na modelu amerykańskim, a później belgijskim (zob. Patrick 1967, ss. 239–289; Ishii 1991, ss. 214–230).

Tabela 2.1

„Nowoczesny” wzrost gospodarczy Japonii i wybranych krajów

Kraj	Lata „nowoczesnego” wzrostu gospodarczego	PNB <i>per capita</i> pierwszego roku nowoczesnego wzrostu gospodarczego (1985 USD)	Stopa analfabetyzmu (%)	Wskaźnik urbanizacji (%)	Średnioroczna dynamika wzrostu realnego PNB <i>per capita</i> (%)
Japonia	1886–1936	738	50 1890	13,1 1887/90	1,8
Kanada	1870–1920	1 347	b.d.	18,8 1871	1,7
Dania	1865–1915	1 461	<30 1850	13,8 1860	1,2
Norwegia	1865–1915	1 148	<30 1850	5,3 1845	1,3
Australia	1861–1911	2 954	b.d.	22,1 1861	0,8
Włochy	1861–1911	1 153	75–80 1886	25,2 1861	1,1
Szwecja	1861–1911	1 110	10 1850	7,6 1860	1,5
Niemcy	1850–1900	1 050	<30 1850	26,8 1849	1,4
Stany Zjednoczone	1840–1890	1 461	b.d.	8,5 1840	1,5
Belgia	1830–1880	1 053	51 1843	5,4 1846	1,6
Francja	1830–1880	1 077	53 1832	11,2 1836	1,0
Wielka Brytania	1780–1830	1 210	46 1800	23,1 1801	0,4

Źródło: D. Flath (2000, s. 39) oraz A. Maddison (2003, ss. 46–49, 84–87).

W celu usprawnienia systemu pieniężnego rząd *Meiji* wprowadził wspólną walutę. Na mocy Dekretu o Nowej Walucie z 1887 r. zaczął obowiązywać system waluty złotej, później jednak na skutek utrudnień w handlu z krajami Azji oraz perturbacji na światowym rynku kruszców system ten porzucono i przyjęto system waluty srebrnej. Równolegle rząd rozpoczął emisję banknotów nie mających pokrycia w rezerwach kruszców. Emisje nowego pieniądza wykorzystywane były na finansowanie zadłużenia publicznego oraz częściowo na kredyty dla ludności i pozostałych jeszcze po poprzednim systemie klanów feudalnych. Banknoty te nie cieszyły się zaufaniem w społeczeństwie jako środek płatniczy i stopniowo traciły na wartości w stosunku do pieniądza wymienialnego, mimo różnych prób podejmowanych przez administrację w celu zahamowania tej tendencji. Na mocy Dekretu o Bankach Narodowych z 1873 r. rozpoczął kształtować się w Japonii nowoczesny system bankowy oparty na wzorze Narodowego Systemu Bankowego Stanów Zjednoczonych.

W związku z zaprzestaniem przez rząd stopniowego zastępowania niewymienialnych banknotów na w pełni wymienialny pieniądz standardowy, emisja tych pierwszych gwałtownie rosła, co z kolei jeszcze bardziej pogłębiało niestabilność wartości waluty i deficyt w handlu zagranicznym. Dopełnieniem tych niekorzystnych okoliczności był wybuch buntu antyrządowego w Satsuma, którego stłumienie okazało się niezwykle kosztowne. W celu sfinansowania rosnących wydatków rząd zwiększył emisje niewymienialnych banknotów i obligacji rządowych. W konsekwencji działania te doprowadziły do hiperinflacji.

W zaistniałej sytuacji nowy minister finansów książę M. Matsukata wprowadził program zmierzający do ograniczenia wydatków publicznych, wycofania niewymienialnych banknotów z obiegu i ustabilizowania waluty. W wyniku podjętych działań znacznie ograniczono ilość niestandardowych banknotów w obiegu oraz zmniejszono dysproporcję między wartością obu rodzajów pieniądza. Wywołało to jednak głęboką deflację i stagnację gospodarczą.

W 1882 r. wprowadzono przygotowany przez księcia Matsukatę Dekret o Banku Japonii, który obowiązywał do uchwalenia nowej ustawy o banku centralnym w 1942 r. (zob. Takeda 1966, ss. 98–100). Cechą charakterystyczną nowego, opartego na modelu belgijskim systemu było podporządkowanie nowo powstałej instytucji (Ministerstwa Finansów) nadzorowi rządowemu<sup>1</sup>. Znaczącymi udziałowcami w Banku Japonii były

---

<sup>1</sup> Znamienny jest fakt, że podporządkowanie Banku Centralnego Japonii Ministerstwu Finansów zostało utrzymane aż do 1989 r.

oprócz rządu wielkie rody kupieckie *Mitsui*, *Yasuda* i *Sumitomo* (Hoshi, Kashyap 2001, s. 23).

W tym też okresie banki narodowe utraciły prawo do emisji banknotów i przekształciły się w komercyjne banki depozytowo-kredytowe. Zasady powoływania i sposób funkcjonowania tzw. banków zwykłych prowadzących działalność depozytowo-kredytową zostały uregulowane na mocy Dekretu Bankowego z 1890 r.

Istotne znaczenie dla rozwoju japońskiego systemu finansowego i całej gospodarki miało powstanie i rozwój rynku kapitałowego w końcu XIX wieku. Na mocy Dekretu o Giełdach Papierów Wartościowych powstały giełdy w Osace i Tokio. Powstały również firmy brokerskie zajmujące się początkowo obrotem obligacjami rządowymi, później, tj. począwszy od lat 90., także akcjami. Rozwój rynku kapitałowego odegrał ważną rolę w finansowaniu nie tylko długu publicznego, ale również sektora przedsiębiorstw, stwarzając możliwość pozyskiwania środków finansowych ze źródeł alternatywnych w stosunku do pożyczek bankowych.

W końcu XIX wieku powstały także pierwsze banki kredytu długoterminowego. W 1898 r. powstał *Hypothec Bank of Japan*, który dostarczał zabezpieczone na nieruchomościach kredyty długoterminowe dla rolnictwa i gospodarki żywnościowej. W kolejnych latach powstały inne banki kredytu długoterminowego, dostarczające środków finansowych dla rozwoju przemysłu ciężkiego (*Industrial Bank of Japan*), finansujących rozwój wyspy Hokaido i sektora rolnego (*Colonial Bank of Japan*), a także uprzemysłowienie Korei (*Chosen Shokusan Ginko*). Banki kredytu długoterminowego powstały na bazie środków publicznych i korzystały ze specjalnej ochrony ze strony państwa. Miały na celu wspomaganie procesu akumulacji kapitału i finansowanie rozwoju przemysłu przez udzielanie kredytów długoterminowych. Banki te odegrały później istotną rolę w polityce przemysłowej Japonii po II wojnie światowej.

Rząd *Meiji* od początku swego funkcjonowania wspierał rozwój przemysłu, inicjując tworzenie podstaw przemysłów strategicznych, w tym przemysłu ciężkiego<sup>2</sup>. Wybór ten uwarunkowany był nie tylko przyjętym

---

<sup>2</sup> W okresie *Meiji* przemysł lekki, a nie przemysł ciężki był podstawą rozwoju przemysłowego. Wyroby przemysłu lekkiego, który wywodził się z tradycyjnej gospodarki wiejskiej szybko stały się głównym przedmiotem japońskiego eksportu. Nowocześniejsze produkcje i sprostanie wymaganiom jakościowym stawianym przez rynek europejski sprawiło, że popyt na japoński jedwab zaczął rosnąć. W końcu XIX i na początku XX w. Japonia stała się największym dostawcą surowego jedwabiu na rynek światowy. Drugim obok jedwabiu głównym źródłem dochodów eksportowych była bawełna. Dzięki nadwyżkom osiąganym ze sprzedaży jedwabiu i bawełny, a także miedzi i węgla Japonia zapewniała sobie dodatnie saldo bilansu handlowego. Po roku 1905 ponad połowę japońskiego eksportu stanowiły już wyroby przemysłowe, w tym przędza bawełniana oraz tkaniny bawełniane i jedwabne. Ośrodkami wielkiego przemysłu i ożywionej działalności handlowej i finansowej stały się Tokio, Osaka, Jokohama i Kobe (zob. Kaoru 1990, ss. 127–145).

programem modernizacji, chęcią doścignięcia Zachodu. U jego podstaw legły także przesłanki natury politycznej: Japonia czuła się słaba i zagrożona naporem obcych mocarstw, musiała więc zabezpieczyć swoją niezależność polityczną przez stworzenie silnej bazy ekonomicznej i militarnej. Poparcie jakiegoś rząd *Meiji* udzielił wówczas *zaibatsu* było wyrazem przeświadczenia, że koncentracja produkcji i centralizacja kapitału stanowią jeden z głównych sposobów zwiększenia zdolności konkurencyjnej japońskich przedsiębiorstw i przyspieszenia uprzemysłowienia (Morikawa 1992, s. xxii).

Omówione wcześniej problemy budżetowe lat 70. i początku 80. XIX wieku skłoniły rząd *Meiji* do przyjęcia programu masowej prywatyzacji. W wydanym w 1880 r. Dekrecie dotyczącym Sprzedaży Fabryk stwierdzono, że w celu popierania rozwoju przemysłu i kapitału rodzimego przedsiębiorstwa doprowadzone do pełnego rozruchu będą przekazywane inwestorom prywatnym. W rzeczywistości rozpoczęły się zakrojone na szeroką skalę wyprzedaże, które umożliwiły rozwój wielkich konglomeratów *zaibatsu* (zob. tab. 2.2). O skali procesów prywatyzacyjnych świadczyć może fakt, że w latach 1874–1896 rząd zrealizował we współpracy z *zaibatsu* 26 projektów, obejmujących przemysł wydobywczy i ciężki, a także przemysły lekki i spożywczy. Większość przedsiębiorstw została sprzedana *zaibatsu* na bardzo preferencyjnych warunkach, tj. po cenach znacznie niższych od nakładów poniesionych przez rząd na ich uruchomienie. Np. Nagasaki Shipyard zostało sprzedane w 1887 r. *Mitsubishi* za 459 tys. jenów, podczas gdy wydatki poniesione przez rząd na jego uruchomienie wyniosły 1 131 tys. jenów; w 1893 r. Tomioka Filatre (310 tys. jenów) została sprzedana *Mitsui* za 121,4 tys. jenów; Sado Gold Mine (1 419 tys. jenów) i Ikuno Silwer Mine (1 761 tys. jenów) sprzedano *Mitsubishi* w 1896 r. za 2 561 tys. jenów. Wyjątek stanowiła sprzedaż *Miike Coal Mine* (757 tys. jenów) *Mitsui* w 1888 r. za 4 590 tys. jenów. Rząd nie wyzbył się kontroli nad przedsiębiorstwami zbrojeniowymi, które przeszły pod bezpośredni zarząd armii i marynarki, a także pocztą, telegrafem, mennicami oraz koleją (zob. Kobayashi 1985, ss. 64–65).

Od początku okresu modernizacji gospodarki i zmian w społeczeństwie japońskim dotkliwie odczuwanym problemem był brak klasy średniej posiadającej zasoby finansowe i doświadczonej w finansowaniu przemysłu i rozwoju handlu. Wielkie rody kupieckie biegłe w działalności bankowej i handlowej w okresie *Tokugawa* finansowo wsparły przemiany polityczne restauracji *Meiji*. Z rodów tych rekrutowali się także wykonawcy programu ekonomicznego rządu. Po określeniu celów polityki gospodarczej, nowo wykreowani stratedzy gospodarczy mogli skoncentrować się na administrowaniu zasobami ekonomicznymi.

**Tabela 2.2**  
**Powstanie i rozwój głównych zaibatsu w XIX wieku**

Wyszczególnienie	Powstanie zaibatsu	Rozwój i relacje z rządem
<i>Mitsui*</i>	Powstanie datuje się na 1673 r.; członkowie rodu kupieckiego stali się <i>seiho</i> , tzw. „political merchants”, świadcząc usługi finansowe na rzecz szogunatu <i>Tokugawa</i> .	Ścisłe relacje z wieloma rządami. Wzrost i dywersyfikacja były osiągnięte przez przejęcia już istniejących przedsiębiorstw i przez wchodzenie w nowe obszary działalności, częściowo także w drodze prywatyzacji i zawieranych kontraktów.
<i>Mitsubishi*</i>	Założone przez byłego samuraja po restauracji <i>Meiji</i> .	Początkowo jako firma shippingowa popierana przez rząd przez subsydia i pożyczki. Wzrost i dywersyfikacja zostały osiągnięte podobnie jak <i>Mitsui</i> .
<i>Sumitomo*</i>	Założone w XVI wieku, ściśle współpracujące z szogunatem <i>Tokugawa</i> .	Silnie zdywersyfikowany obszar działalności, poczynając od górnictwa i handlu, a skończywszy na finansach i przemyśle. Wspierane podobnymi metodami jak <i>Mitsui</i> i <i>Mitsubishi</i> .
<i>Yasuda*</i>	„Political merchants” od restauracji <i>Meiji</i> . Dostawca usług finansowych (założyciel trzeciego banku narodowego w 1876 r.).	Mniej zdywersyfikowany obszar działalności niż u poprzednich <i>zaibatsu</i> , koncentrujący się bardziej na bankowości i finansach. Wspierany zbliżonymi metodami jak poprzednicy.
<i>Asano</i>	Powstałe około 1870 r., bez koneksji politycznych.	Kapitał wstępny zdobyty przez różne inwestycje. Wzrost przez współpracę z niezależnymi instytucjami finansowymi.
<i>Fujita</i>	Dostawca dóbr i prac inżynierskich dla nowego rządu (ściśle kontakty z najważniejszymi osobistościami rządu <i>Meiji</i> ).	Wewnątrzrodzinne konflikty doprowadziły do rozwiązania grupy i następnie jej reorganizacji jako <i>Kuhara zaibatsu</i> w 1905 r.
<i>Furukawa</i>	Powstałe w 1874 r., powiązane ze starym rodem <i>Ono</i> .	Głównie działające w górnictwie i w sferze usług publicznych, np. założyciel pierwszej w Japonii hydroelektrowni w 1890 r. Charakteryzowało się strukturą wertykalną.

\* Tzw. „wielka czwórka” („big four”).

Źródło: H. Morikawa (1992, ss. 4–24).

Kupców i finansistów wykorzystujących powiązania z szogunatem Tokugawa i z rządem Meiji, H. Morikawa (1992, s. 4–5) określa mianem *seisho* („political merchants”) (zob. tab. 2.2). Ze względu na rodzaj usług świadczonych rządowi Meiji, *seisho* zaliczani byli do jednej z trzech grup: *Mitsui* i *Yasuda* – posiadali licencje finansowe na ściąganie podatków oraz gromadzenie dochodów z tego tytułu; *Okura* i *Fujita* – otrzymali wyłączność na dostawy dla rządu różnych towarów przemysłowych i świadczenie niektórych usług; *Mitsubishi* natomiast korzystał ze specjalnych subsydiów na rozwój usług przewozowych.

### 2.3. Struktura konglomeratów zaibatsu

W literaturze ekonomicznej brak jest powszechnie akceptowanej definicji konglomeratów *zaibatsu*. Zazwyczaj akcentuje się różne aspekty związane z ich powstaniem, strukturą organizacyjną i mechanizmem funkcjonowania.

W japońskiej literaturze z zakresu historii gospodarczej podkreśla się, że *zaibatsu* rozwinęły swoją działalność w kresie *Taisho* (1912–1926), szczególnie po pierwszej wojnie światowej. Termin *zaibatsu* wykorzystywany był w analizach rozwoju kapitału monopolistycznego i dystrybucji dochodów w tym okresie.

Wielkie *zaibatsu* dysponowały znaczną siłą ekonomiczną. Zajmowały pozycję monopolistyczną w wielu dziedzinach przemysłu japońskiego. Był to jeden z powodów późniejszego ich rozwiązania przez amerykańskie władze okupacyjne.

*Zaibatsu* oprócz akumulacji własnej i emisji akcji korzystały także z niezależnego finansowania bankowego procesów rozwojowych.

Grupy firm *zaibatsu* posiadały rozległe posiadłości ziemskie, na których występowały bogate zasoby surowców naturalnych.

Niektóre firmy *zaibatsu* były powiązane z wielkimi domami handlowymi (*general trading companies*) lub od nich zależne.

Termin *zaibatsu* niekiedy jest również wykorzystywany do określenia grup kapitałowych kontrolowanych przez wielkie klany rodzinne w krajach rozwijających się i w niektórych nowych krajach przemysłowych (np. Korei Południowej).

Jedną z najistotniejszych cech *zaibatsu*, gwarantujących kontrolę nad całą siecią (*network*) przedsiębiorstw przez klan rodzinny była struktura piramidalna. W strukturze tej firma holdingowa (*honsha*) usytuowana była na samym szczycie, sprawując kontrolę nad siecią dostawców, poddostawców i firm zależnych.



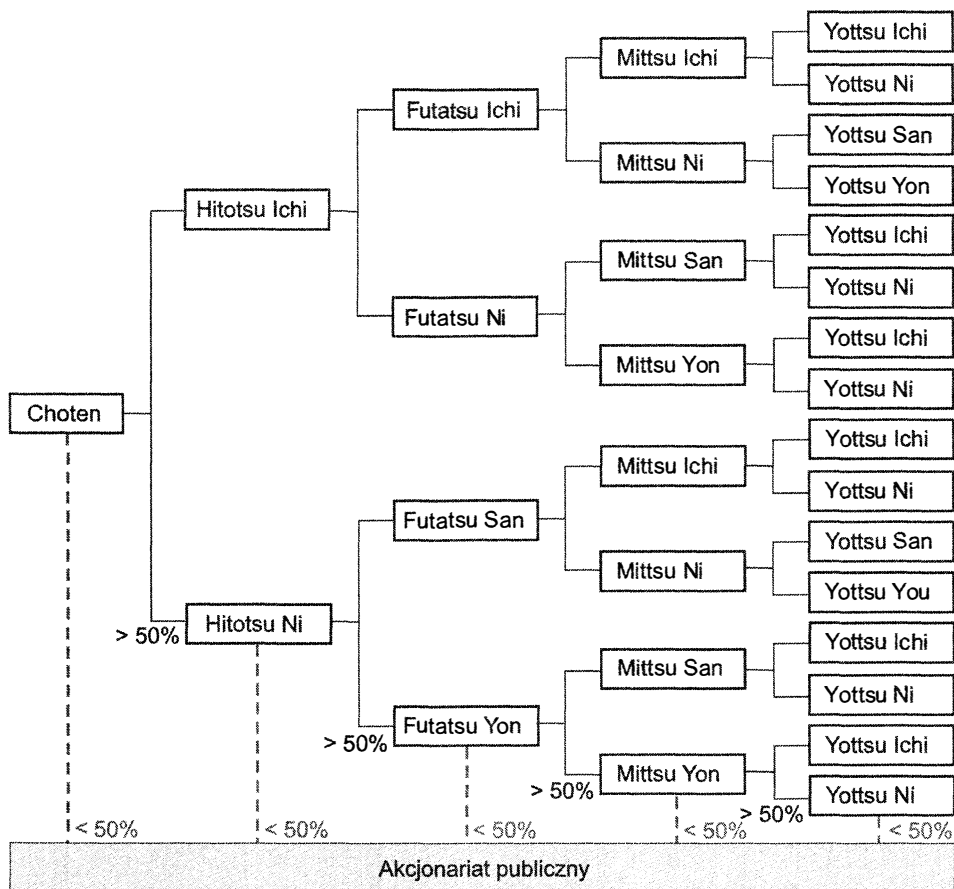
Proces budowy struktury piramidalnej *zaibatsu* można przedstawić modelowo. Załóżmy, że klan rodzinny inwestuje kapitał w wysokości 1 mln jenów (kapitał początkowy) w rodzinne przedsięwzięcie Choten Corp. W pierwszym etapie rozwoju Choten Corp. emituje akcje o sumarycznej wartości 1 mln jenów, z czego pod kontrolą firmy macierzystej pozostaje 51% udziałów, a pozostała część staje się przedmiotem oferty publicznej. Przyjmując, że cała emisja Choten Corp. znajduje nabywców, struktura sieciowa warta jest już w przybliżeniu 2 mln jenów.

Utrzymywanie w firmie macierzystej 51% udziałów umożliwia kontrolę nad przedsięwzięciem przez obsadę rady dyrektorów. W ten sposób Choten Corp. sytuuje się na szczycie struktury piramidalnej. Następnie klan rodzinny przystępuje do organizacji dwóch nowych firm: Hitotsu Ichi Corp. i Hitotsu Ni Corp. Każda z nowo utworzonych firm finansowana jest kapitałem akcyjnym o wartości ponad 500 tys. jenów, będącym w dyspozycji Choten Corp. oraz kapitałem ze źródeł publicznych o wartości blisko 500 tys. jenów. Każda z firm z osobna dysponuje więc kapitałem w wysokości 1 mln jenów. Klan rodzinny sprawuje obecnie pełną kontrolę nad trzema firmami, o łącznej skonsolidowanej wartości 3 mln jenów, a wartości nieskonsolidowanej 4 mln jenów. Rodzinna organizacja struktury piramidalnej umożliwia sprawowanie pełnej kontroli nad wyborem rady dyrektorów obu firm (zob. rys. 2.1).

W kolejnym etapie rozwoju struktury piramidalnej Hitotsu Ichi Corp. i Hitotsu Ni Corp. organizują po dwie nowe firmy. Hitotsu Ichi Corp. tworzy Futatsu Ichi i Futatsu Ni, finansowane kapitałem własnym w wysokości ponad 500 tys. jenów każda i ze środków publicznych w wysokości blisko 500 tys. jenów. Podobnie, Hitotsu Ni Corp. organizuje nowe firmy Futsu San i Futsu Yon. Klan rodzinny sprawuje teraz pełną kontrolę nad siedmioma firmami o łącznej skonsolidowanej wartości 5 mln jenów i wartości nieskonsolidowanej 8 mln jenów.

W następnym etapie każda z firm powstałych w etapie drugim, tj. Futatsu Ichi i Futatsu Ni oraz Futatsu San i Futatsu Yon tworzy po dwie nowe firmy Mittsu Ichi i Mittsu Ni, Mittsu San i Mittsu Yon, Mittsu Ichi i Mittsu Ni oraz Mittsu San i Mittsu Yon według tych samych zasad. Na tym etapie klan rodzinny sprawuje już całkowitą kontrolę nad piętnastoma firmami o łącznej skonsolidowanej wartości 9 mln jenów i wartości nieskonsolidowanej 16 mln jenów.

Każda z firm Mittsu na poziomie trzecim ponownie powtarza poprzedni schemat organizacji tworząc sieć nowych firm Yottsus. W rezultacie klan rodzinny sprawuje teraz pełną kontrolę nad trzydziestoma jeden firmami o łącznej skonsolidowanej wartości 17 mln jenów i wartości nieskonsolidowanej 32 mln jenów. Schemat organizacji struktury pira-



Rys. 2.1. Piramidalna struktura organizacyjna zaibatsu

Źródło: R. K. Morck, M. Nakamura (2004, s. 116).

midalnej zaibatsu może być wielokrotnie powtarzany, aż do wyczerpania się atrakcyjnych możliwości inwestycyjnych.

Największe zaibatsu stanowiły typowy przykład sieciowych struktur piramidalnych. Dwa spośród nich, tj. *Mitsui* i *Sumitomo* przekształciły się w struktury piramidalne w drugiej połowie XIX wieku, ale ich początki sięgają okresu *Tokugawa*. Inne, jak np. *Mitsubishi* i *Yasuda*, należały do grup powstałych w okresie *Meiji* (zob. tab. 2.3).

*Zaibatsu* wypracowały autonomiczny mechanizm rekonstrukcji swoich struktur piramidalnych, polegający na dokonywaniu przesunięć przedsiębiorstw tracących przewagę konkurencyjną w głąb sieci piramidalnej

**Tabela 2.3**  
**Struktura największych zaibatsu (1928 r.)**

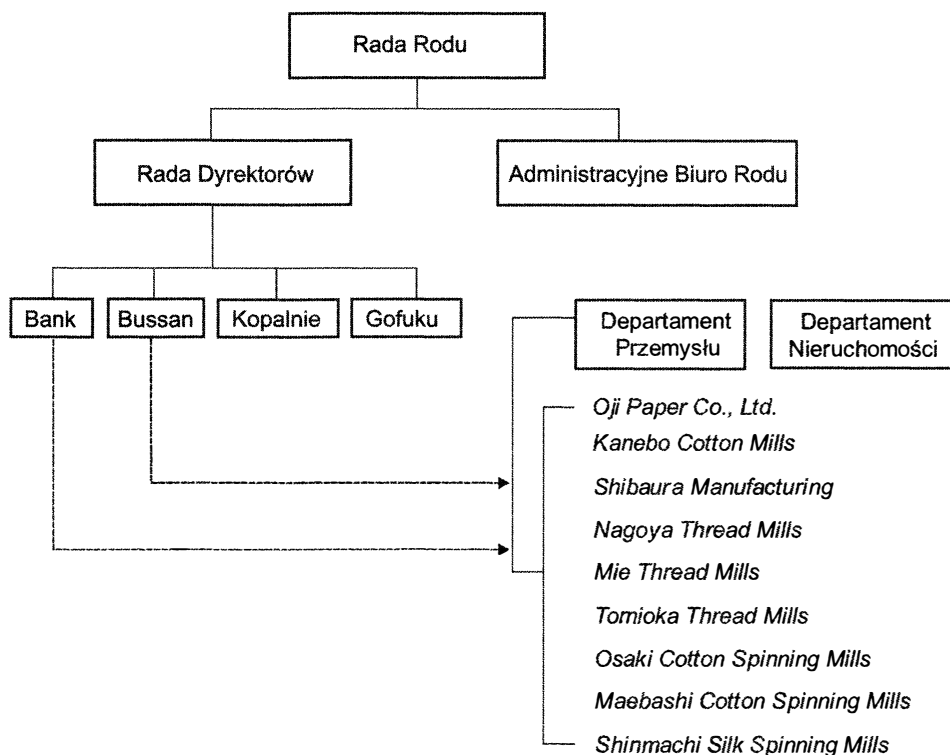
Wyszczególnienie	Mitsui	Mitsubishi	Sumitomo	Yasuda	Łącznie
Liczba firm w strukturach zaibatsu, w tym:					
Firmy bezpośrednio kontrolowane	6	10	13	12	41
Firmy powiązane	11	11	5	18	45
poddostawcy bezpośrednio kontrolowani	34	14	6	12	66
poddostawcy powiązani	24	12	0	3	39
Firmy quasi-kontrolowane	21	13	3	–	–
Łącznie	96	60	27	–	–
Sumaryczny kapitał w strukturach zaibatsu (w mln jenów), w tym:					
Firmy bezpośrednio kontrolowane	242	225	132	159	758
Firmy powiązane	204	181	47	67	499
poddostawcy bezpośrednio kontrolowani	179	84	8	18	289
poddostawcy powiązani	75	47	24	45	215
Firmy quasi-kontrolowane	54	57	1	113	225
Łącznie (jako % wartości kapitału w całej gospodarce)	849 (6,5%)	588 (4,5%)	188 (1,4%)	361 (2,8%)	1 936 (15,2%)

Źródło: T. Nakamura (1971, s. 208).

i zastępowaniu ich innymi przedsiębiorstwami, a także ustanowieniu nowej spółki holdingowej.

Do końca okresu *Edo* na szczycie struktury piramidalnej *Mitsui* znajdowały się klany zajmujące się produkcją odzieży oraz wymianą pieniądza. Stopniowy spadek konkurencyjności produkcji przemysłu lekkiego w latach 70. XIX wieku spowodował konieczność restrukturyzacji całej struktury, polegającej na przesunięciu tej dziedziny wytwórczości w głąb struktury na niższe poziomy. W 1876 r. na szczycie struktury *Mitsui* znalazł się *Mitsui Bank* jako spółka holdingowa.

W 1909 r. decyzją rady *Mitsui* nastąpiła ponowna restrukturyzacja przez włączenie nowych firm na szczyt struktury, tj. *Mitsui Mining* i *Mitsui Bussan* (zob. rys. 2.2). Powtarzające się rekonstrukcje struktury piramidalnej *Mitsui* dowodzą występowania w ich ramach napięć wewnętrznych (Yonekura 1985, s. 69).



Rys. 2.2. Struktura organizacyjna *Mitsui Zaibatsu* (1893 r.)

Źródło: S. Yonekura 1985, s. 69.

Struktura *Sumitomo* zbliżona była do *Mitsui*. Instytucje finansowe lokowane były blisko szczytu, natomiast przedsiębiorstwa przemysłowe głębiej, wewnątrz struktur. Do grona bezpośrednich poddostawców, podobnie jak w *Mitsubishi* i *Mitsui*, należały: bank, dom handlowy (*sogo shosha*), firma ubezpieczeniowa, kopalnia węgla i dom towarowy. Stosunkowo niewiele firm *Sumitomo* emitowało akcje będące przedmiotem obrotu giełdowego, np. *Sumitomo Bank* w 1917 r., *Sumitomo Trust* w 1925 r., *Sumitomo Chemical* w 1934 r., *Sumitomo Metal Industries* w 1935 r., oraz *Sumitomo Electric Wire and Cable Works* w 1937 r.

Przykład *Yasuda zaibatsu* stanowi odmienny wzorzec struktury piramidalnej. Głównym obszarem działalności *Yasuda* stała się sfera finansów. Bank *Yasuda* należał do największych spośród wszystkich wielkich *zaibatsu*, np. *Yasuda Bank* powstały z połączenia jedenastu mniejszych w 1913 r. zarządzał kapitałem wynoszącym 150 mln jenów. Dla porównania *Mitsui Bank* dysponował w tym samym okresie kapitałem 600 tys. jenów, *Sumitomo Bank* – 500 tys. jenów, *Dai Ichi Bank* – 430 tys. jenów, a *Mitsubishi* 300 tys. jenów. *Yasuda Bank* zwiększył jeszcze bardziej skalę działalności w wyniku przeprowadzonych fuzji z innymi bankami oraz rozwoju relacji z *Asano* i *Mori zaibatsu*. *Yasuda zaibatsu* w ograniczonym zakresie angażował się w przemysł ciężki, ale głównym obszarem działalności pozostała bankowość, ubezpieczenia i inne usługi finansowe.

Do najbardziej dynamicznie rozwijających się struktur piramidalnych należało *zaibatsu Mitsubishi* rodu *Iwasaki* (zob. tab. 2.4). Do cech wyróżniających *zaibatsu Mitsubishi* zaliczyć można: pozyskiwanie utalentowanych menedżerów spoza kręgu rodziny, luźniejsze powiązania z bezpośrednimi poddostawcami jak w przypadku innych *zaibatsu* oraz większe zaangażowanie środków publicznych w rozwój struktur, a w związku z tym większa łatwość angażowania się w kapitałochłonne przedsięwzięcia oraz zdobywanie przodującej pozycji w takich obszarach działalności, jak przemysł maszynowy, ciężki oraz transport morski (zob. Yamamura 1972, ss. 141–146).

Inną grupę *zaibatsu* stanowiły tzw. *zaibatsu* przemysłowe (*Industrial Zaibatsu*) wąsko wyspecjalizowane, działające w przetwórstwie przemysłowym, pozbawione banków oraz instytucji finansowych. Do tej grupy należały grupy: *Asano*, *Kawasaki*, *Shibaura Manufacturing Works* (obecnie *Toshiba*), *Hitachi* i *Furukawa*.

Do grupy tzw. „nowych *zaibatsu*” o strukturach piramidalnych, powstałych w pierwszej dekadzie XX wieku należały: *Nissan*, *Nichitsu*, *Mori*, *Nisso* i *Riken*. Powstanie i rozwój tych struktur wiąże się z okresem prosperity w trakcie pierwszej wojny światowej i dynamicznym rozwojem rynku kapitałowego w latach 1917–1919. Głównym obszarem działalności

**Tabela 2.4**  
**Największe japońskie konglomeraty zaibatsu i ich siła ekonomiczna**

Nazwa zaibatsu	Liczba przedsiębiorstw w grupie (1937 r.)	Liczba przedsiębiorstw w grupie (1946 r.)	Wielkość kapitału jako procent łącznego kapitału w gospodarce japońskiej (1946 r.)
<i>Mitsui</i>	101	294	9,4
<i>Mitsubishi</i>	73	241	8,3
<i>Sumitomo</i>	34	166	5,2
<i>Yasuda</i>	44	60	1,6
„Wielka czwórka” łącznie	252	761	24,5
<i>Nissan*</i>	77	179	5,3
<i>Asano</i>	50	59	1,8
<i>Furukawa</i>	19	53	1,5
<i>Okura</i>	51	58	1,0
<i>Nakajima</i>	–	68	0,6
<i>Nomura</i>	–	19	0,5
Łącznie sześć zaibatsu	197	539	10,7
Łącznie dziesięć największych zaibatsu	449	1200	35,2

\* Spośród największych japońskich zaibatsu, *Nissan* nie był kontrolowany przez klan rodzinny.

Źródło: R. Morck, M. Nakamura (2004, s. 97).

twz. *widely held Zaibatsu* był przemysł ciężki, chemiczny i energetyczny. Cechą wyróżniającą tę grupę zaibatsu spośród innych struktur było to, że firmy znajdujące się na szczycie struktury piramidalnej miały często udziałowców spoza struktur, nie spokrewnionych z klanem założycieli zaibatsu. W praktyce założyciele tych grup utrzymywali stosunkowo mały pakiet udziałów w firmie holdingowej na szczycie struktury piramidalnej.



Gwarantem trwałości tych struktur były raczej unikalne umiejętności i wiedza inżynierska w niektórych dziedzinach przemysłu przetwórczego, np. w przypadku twórcy *Nissana* geniusz założyciela Yoshisuke Aikawy, *zaibatsu Nichitsu*, *Mori* i *Nisso* wybitni chemicy, natomiast twórcą *Riken zaibatsu* był znany ekspert przemysłu maszynowego. Większość z tych *zaibatsu* nie była samowystarczalna finansowo i musiała korzystać z zewnętrznych, tj. pozagrupowych źródeł finansowania.

Inną grupę *zaibatsu* stanowiły lokalne *zaibatsu* (*local zaibatsu*), rodzinne grupy, terytorialnie ograniczone w swej działalności do określonego obszaru geograficznego, np. prefektury, wąsko wyspecjalizowane oraz pozbawione rozbudowanych struktur sieciowych, istotne dla rozwoju regionalnego. Należały do nich grupy: *Nakano*, *Itaya*, *Kaishima* i *Katakura*.

Coraz bardziej złożona struktura organizacyjna *zaibatsu* wymagała profesjonalizacji zarządu. W tradycyjnym rodzinnym przedsiębiorstwie sprzed restauracji *Meiji* na najważniejsze stanowisko delegowano zawodowych najemnych menedżerów (*banto*). Instytucja *banto* pojawiła się w Japonii w okresie *Tokugawa*. W XVIII wieku kupcy w Osace zawiazali pakt zabraniający przekazywania przedsiębiorstwa z ojca na syna i zobowiązujący do korzystania z usług *banto*, świadomi zagrożeń wynikających z nadmiernego familizmu. W przedsiębiorstwach powstających po 1868 r. założyciel kierował nimi przy wsparciu kadry kierowniczej średniego szczebla. Jednak druga generacja właścicieli odsuwała się zwykle na pozycję biernych akcjonariuszy, a właściwy nadzór sprawowali zawodowi menedżerowie. W spółkach akcyjnych nie będących pod kontrolą jednej rodziny menedżerowie skupowali rozproszone akcje przedsiębiorstw i często tą drogą awansowali do roli wyłącznych właścicieli. Poszczególne *zaibatsu* przechodziły pod profesjonalny zarząd na różnych etapach swojego rozwoju, np. w *Mitsubishi* proces ten zachodził znacznie wcześniej niż w tradycyjnie nastawionym rodzie *Mitsui*, gdzie dopiero w latach 30. XX wieku po zabójstwie T. Dana wszystkie struktury zdołały odejść od praktyki obsady kierowniczych stanowisk członkami rodziny założycielskiej.

Inną tendencją było przejście od rodzinnej do akcyjnej formy własności. Proces ten trwał dłużej niż profesjonalizacja zarządzania *zaibatsu*. Członkowie rodów kontrolujących poszczególne *zaibatsu* stosunkowo wcześniej przekazywali zarząd zawodowym menedżerom, niechętnie natomiast zrzekali się praw własności i formalnej kontroli nad przedsiębiorstwami. Mimo wprowadzenia prawnych regulacji spółek akcyjnych w okresie restauracji *Meiji* wiele rodów utrzymywało swoje udziały. Dalsi krewni lub niespokrewnieni pracownicy przedsiębiorstw mogli nabywać akcje, były to jednak niewielkie pakiety i wiązały się z szeregiem ograniczeń prawa głosowania i odsprzedaży udziałów. Ograniczenia zmian

praw własności były spuścizną po minionym okresie i zostały zniesione na mocy Kodeksu Handlowego z 1893 r. i Kodeksu Cywilnego z 1898 r. W późniejszym okresie udziały członków rodzin były w wielu przypadkach traktowane jako własność zbiorowa, co miało chronić przed sprzedażą akcji poza kręgiem rodziny i rozproszeniem własności. W rodach właścicieli *zaibatsu* obowiązywały zasady, według których zyski z inwestycji mogły być reinwestowane tylko w firmach wchodzących w skład sieci (zob. Yamamura 1972, ss. 168–198).

## 2.4. Kryzysy bankowe, Wielki Kryzys Gospodarczy lat 1929–1933 i ich wpływ na *zaibatsu*

System społeczno-ekonomiczny Japonii funkcjonujący od drugiej połowy XIX wieku do końca lat 20. XX wieku był systemem bardziej zbliżonym do typu liberalnego niż etatystycznego, jeśli przyjmiemy za podstawę klasyfikacji współczesny podział dychotomiczny. Charakteryzował się on dominacją wielkich udziałowców w korporacyjnej strukturze własności *zaibatsu* oraz stosunkowo niskim poziomem restrykcyjności

Tabela 2.5

System społeczno-ekonomiczny okresu *Meiji-Taisho* vs. system okresu przyspieszonego wzrostu

Wyszczególnienie	System społeczno-ekonomiczny <i>Meiji-Taisho</i>	System społeczno-ekonomiczny okresu przyspieszonego wzrostu
Okres	Druga połowa XIX wieku do początku lat 20. XX wieku	Połowa lat 50. do połowy lat 80.
Relacje rząd vs. rynek	Dominacja mechanizmu rynkowego	Dominacja interwencjonizmu
Relacje rząd – sektor prywatny	Wewnątrz regionów	W ramach przemysłów
Sektor prywatny	Wielcy udziałowcy Ograniczony stopień kontroli sektora bankowego i rynku kapitałowego	„ <i>Japanese-style</i> ” przedsiębiorstw System finansowy oparty na bankach

Źródło: J. Teranishi (2005, s. 29).

systemu finansowego (zob. tab. 2.5). Bariery wejścia do sektora bankowego nie były wysokie, minimalne limity kapitałów własnych ustalano na niskim poziomie, ponadto nie istniał system zarządzania ryzykiem kredytowym ani system zabezpieczenia depozytów. Relatywnie słaby poziom kontroli ze strony państwa dotyczył nie tylko sektora bankowego, ale także rynku kapitałowego. Obie te instytucje odgrywały zbliżoną rolę w finansowaniu przedsiębiorstw i sektora publicznego.

Liberalny charakter japońskiego systemu finansowego wywarł istotny wpływ na strukturę sektora bankowego oraz warunki funkcjonowania *zaibatsu*, szczególnie w pierwszych dwóch dekadach XX wieku. Sektor bankowy miał strukturę dualną, ponieważ z jednej strony funkcjonowały duże banki miejskie, np. *Mitsubishi*, *Mitsui* czy *Sumitomo* z rozległą bazą najwyższej klasy klientów zarówno wśród korporacji, jak i podmiotów indywidualnych, charakteryzujące się zdywersyfikowaną strukturą aktywów. Z drugiej strony istniała duża liczba małych banków regionalnych, które koncentrowały się na finansowaniu określonego dla danego banku wąskiego grona przedsiębiorstw. Niektóre z nich wykorzystywały zgromadzone oszczędności do finansowania swoich własnych lub zaprzyjaźnionych przedsiębiorstw. Praktyka ta niosła jednak ryzyko niewystarczającej dywersyfikacji aktywów banku i osłabioną kontrolę nad sposobami wykorzystania powierzonych środków finansowych.

Stosunkowo niska restrykcyjność systemu finansowego prowadziła do jego niestabilności oraz ewidentnych braków w systemie nadzoru bankowego. Wyrazem tego były kilkakrotnie wybuchające paniki bankowe i zjawisko masowego wycofywania oszczędności. Wydarzenia takie miały miejsce m.in. w 1920 r. i 1923 r., jednak najdotkliwszym w skutkach był kryzys bankowy, do którego doszło w marcu 1927 r.

Wielkie trzęsienie ziemi w Kanto w 1923 r. oraz długotrwała recesja w drugiej połowie lat 20. spowodowały ogromne zniszczenia i poważne perturbacje gospodarcze. Ponadto silna aprecjacja jena pogorszyła sytuację eksporterów, szczególnie z przemysłu włókienniczego. Skutkiem działania tych czynników była niewypłacalność wielu przedsiębiorstw, co z kolei doprowadziło do bankructwa obsługujących je banków. Dodatkowym problemem stały się złe kredyty banków powstałe w wyniku licznych weksli przedstawionych im do dyskonta jeszcze przed trzęsieniem ziemi.

W 1927 r. na mocy nowej ustawy przeprowadzono reformę bankową, która przyczyniła się do stabilizacji sektora. Przepisy tej ustawy znacznie zaostrzyły wymagania kapitałowe stawiane bankom, zmniejszono liczbę banków, a także wzmocniono pozycję Banku Japonii. Dzięki reorganizacji sektora bankowego i podniesieniu stopnia jego koncentracji banki stopniowo zaczęły odgrywać dominującą rolę w systemie finansowym.

W latach 20. XX wieku zgodnie z ogólnoświatową tendencją do reaktywacji systemu waluty złotej, porzuconego w 1914 r., także rząd Japonii zniósł embargo na wywóz złota i ponownie wprowadził ten system w styczniu 1930 r. Powrót do sztywnego parytetu wymiany jena do dolara na poziomie sprzed embargo w 1917 r. (0,50 USD) wymagał około 10% rewaluacji w stosunku do kursu bieżącego (0,44–0,46 USD). Tak znaczna rewaluacja jena mogła doprowadzić jednak do spadku eksportu i pogorszenia salda bilansu płatniczego Japonii i odpływu złota za granicę. W tych warunkach rząd przyjął rozwiązanie, polegające na obniżce poziomu cen krajowych w stopniu nie mniejszym od stopy rewaluacji. Polityka deflacyjna była realizowana m.in. przez zmniejszenie wydatków publicznych i podniesienie stóp procentowych. Zbiegła się ona jednak w czasie z wybuchem ogólnoświatowego wielkiego kryzysu gospodarczego. Załamanie gospodarcze objęło także Japonię, gdzie PNB w ujęciu nominalnym zmalał w latach 1929–1931 o 18%, przy czym w ujęciu realnym w tym samym okresie nastąpił wzrost o 2%. Przyczyną tej rozbieżności był drastyczny spadek poziomu cen krajowych, których indeks wyniósł –20%.

Wielki Kryzys Gospodarczy lat 1929–1933 wywołał znacznie większe reperkusje niż panika giełdowa i kryzys bankowy drugiej połowy lat 20. Jego skutkiem był nie tylko głęboki kryzys ekonomiczny, ale także społeczny i polityczny. Zaostrzył się on w 1931 r., gdy okazało się, że *Mitsui Bank* i *Mitsui Busan* zaangażowały się w transakcje spekulacyjne, po wycofaniu się Wielkiej Brytanii z systemu waluty złotej. W atmosferze oskarżeń o zdradę interesów narodowych dokonano zamachu na I. Dana, współwłaściciela i prezesa zarządu największego japońskiego *zaibatsu* – *Mitsui*. Wydarzenia te skłoniły klany rodzinne kontrolujące *zaibatsu* do rezygnacji z bezpośredniego udziału w zarządzaniu i powierzeniu tej funkcji wynajętym menedżerom.

W okresie Wielkiego Kryzysu Gospodarczego w Japonii poważnie ucierpiały mniejsze *zaibatsu*. Niektóre z nich, np. *Nakazawa*, *Watanabe*, *Matsukata*, *Mogi*, *Kuhara*, *Masuda* czy *Abe* zbankrutowały, inne zmuszone zostały do przeprowadzenia radykalnych zmian w piramidalnej strukturze organizacyjnej i zarządzaniu (zob. Yui 1988, ss. 56–87).

Istotne znaczenie dla wyjaśnienia przyczyn bankructw niektórych *zaibatsu* ma wskazanie na rolę banków w strukturach piramidalnych. W *Mitsubishi*, *Mitsui* i *Sumitomo* umiejscowienie banków na szczycie struktur piramidalnych pozwoliło klanom rodzinnym poszczególnych grup na koncentrację władzy i wpływów ekonomicznych. Banki tych grup dysponowały stosunkowo zdywersyfikowanym portfelem kredytów, udzielając jedynie 10–20% pożyczek firmom w ramach grupy. Wolne środki finansowe banki inwestowały w firmy i przemysły spoza grupy.

Ponadto, w przypadku *Mitsubishi*, banki unikały finansowania inwestycji w okresach recesji przedsiębiorstw szczególnie podatnych na zjawiska kryzysowe, w tym zwłaszcza z przemysłów wydobywczego i ciężkiego, zalecając korzystanie z finansowania bezpośredniego. W ramach *Mitsubishi* rozluźnione zostały też powiązania kapitałowe spółki holdingowej z poddostawcami pierwszego rzędu.

Inne *zaibatsu* wykorzystywały swoje banki (*organ banks*) jako główne źródło finansowania działalności firm, a ich portfele kredytowe były słabo zdywersyfikowane. Przykładowo, *Nakazawa Bank* finansował w 94% działalność firm w ramach grupy, *Watanabe Bank* w 75%, na tym samym poziomie *Jugo Bank* finansował firmy *zaibatsu Matsukata*. Do czasu bankructwa *Suzuki zaibatsu* w 1927 r. *Taiwan Bank* był głównym pożyczkodawcą grupy, finansującym w 72% jego działalność.

*Suzuki* stanowi przykład spektakularnego bankructwa, ponieważ łączy w sobie z jednej strony przykład *zaibatsu* niezwykle dynamicznie rozwijającego się i zdobywającego ogromne wpływy ekonomiczne w okresie boomu gospodarczego I wojny światowej, dzięki zaangażowaniu w rozległe transakcje handlowe z państwami Entanty, z drugiej zaś jest także utożsamiane z upadkiem w czasie paniki giełdowej i kryzysu systemu bankowego.

*Suzuki zaibatsu*, nie mające tak długiej tradycji funkcjonowania jak *Mitsui* i *Sumitomo* czy *Mitsubishi*, powstało imitując niektóre ich rozwiązania. Korzystając z doświadczeń największego wówczas w Japonii domu handlowego, tj. *Mitsui Bussan*, stworzona została *Suzuki Shoten* (*Suzuki Merchant Company*), późniejsza spółka holdingowa grupy (zob. Yamamura 1976, ss. 161–199).

Dynamiczny rozwój *Suzuki* przebiegał w dwóch etapach. Pierwszy etap obejmował okres intensywnej kolonizacji Tajwanu po jego zajęciu w wyniku zwycięskiej wojny chińsko-japońskiej 1894–1895. Tamtejszy klimat stwarzał doskonałe warunki do uprawy trzciny cukrowej, czego konsekwencją były wielkie inwestycje japońskie w przemyśle cukrowniczym oraz transporcie. Na tym etapie *zaibatsu* było własnością patriarchalnego jeszcze rodu *Suzuki*, jednego z najbogatszych w Japonii.

Drugi okres obejmuje lata I wojny światowej i bezpośrednio po jej zakończeniu. Zakłócenia w gospodarce światowej spowodowane działaniami wojennymi otworzyły Japonii, utrzymującej wówczas neutralność, nowe możliwości ekspansji ekonomicznej. *Suzuki* korzystając z paraliżu morskich szlaków żeglugowych i załamania handlu międzynarodowego zaangażowało się w dostawy surowców, żywności oraz towarów przemysłowych dla Wielkiej Brytanii i innych państw Entanty, stając się liczącym się światowym pośrednikiem handlowym. Ogromna skala dokonywanych



transakcji handlowych wymagała obsługi przez wyspecjalizowane banki<sup>3</sup>. Autoryzowany przez rząd do finansowania wymiany handlowej *Yokohama Shokin Bank* nie był w stanie podołać temu zadaniu, wobec czego wyznaczony został do ich obsługi *Taiwan Bank*, któremu zagwarantowano stosowne uprawnienia. W ten sposób nawiązane zostały długookresowe relacje *Suzuki* z *Taiwan Bank*.

W 1923 r. nastąpiła rekonstrukcja struktury piramidalnej *Suzuki*, której celem było upodobnienie do innych *zaibatsu*. Dział handlowy *Suzuki Shoten* został wydzielony ze struktury jako *Suzuki Stock Company*, a następnie przekształcony w spółkę akcyjną o sumarycznym kapitale akcyjnym 50 mln jenów. *Suzuki Shoten* natomiast została przemianowana w spółkę holdingową *Suzuki Gomei*, sytuując się na samym szczycie struktury piramidalnej. Pod kontrolą *Suzuki Gomei* znalazła się sieć 78 przedsiębiorstw zależnych, z przemysłów spożywczego, chemicznego, tekstylnego, tytoniowego, wydobywczego, stalowego, maszyn elektrycznych, transportu kolejowego, morskiego, rybołówstwa, handlu nieruchomościami, sprzedaży hurtowej i detalicznej, bankowości, ubezpieczeń i innych. Wartość rynkowa 65 firm wchodzących w skład grupy wynosiła 560 mln jenów. *Suzuki Gomei* zatrudniała 3 tys. pracowników, natomiast cała struktura piramidalna 25 tys. pracowników.

Mimo tych zmian *Suzuki* wyróżniało się spośród innych *zaibatsu* niską efektywnością współpracy personelu zarządzającego spółki holdingowej i domu handlowego, co często prowadziło do braku synchronizacji działań. Ponadto *Suzuki* w swojej działalności bardziej niż inne *zaibatsu* uzależniona była od kredytów finansowych z *Taiwan Bank*, będącego bankiem grupy. Strategia wynikała głównie z obawy o utratę kontroli nad strukturą piramidalną i przejęciem przez inne *zaibatsu*. W dłuższym okresie taka strategia doprowadziła do nadmiernego zadłużenia w *Taiwan Bank*, a w konsekwencji kumulacji złych kredytów firm grupy. W końcu 1926 r. łączne zadłużenie grupy *Suzuki* wyniosło 500 mln jenów, w tym w *Taiwan Bank* – 379 mln jenów (zob. tab. 2.6). Trudności *Suzuki* spotęgowane zostały kosztowną fuzją dwu wielkich firm grupy, tj. *Nisshin* i *Nishon Kabushiki Suzuki*. Bankructwo *Suzuki* nastąpiło 2 kwietnia 1927 r. Po upadku *Suzuki*, częściowa działalność grupy była kontynuowana przez firmę *Nissho*, która przekształciła się w spółkę akcyjną w 1928 r. Przejęła ona długi grupy i restrukturyzowała swoją działalność. W 1933 r. po zakończeniu spłaty długów została rozwiązana. Część aktywów *Suzuki* została też przejęta przez inne *Zaibatsu*, głównie *Mitsui* i *Mitsubishi*, a także *Fujiyama*.

<sup>3</sup> Np. w 1919 r. *Suzuki* pośredniczyło w zakupie i transporcie 360 tys. ton pszenicy z Mandżurii do Wielkiej Brytanii, przy użyciu 10 tys. wagonów *Manchurian Railway* oraz 45 frachtowców o ładowności od 8 do 10 tys. ton każdy.



**Tabela 2.6**  
**Zadłużenie Suzuki Trading Company w Bank of Taiwan (w jenach)**

Lata	„Nowe” długi	Dług łącznie
1920	–	80 811 300
1921	42 907 587	123 718 887
1922	55 317 426	179 036 313
1923	47 869 445	226 905 758
1924	49 145 662	276 051 420
1925	37 223 293	313 274 713
1926	43 581 754	356 856 470
1927	22 002 099	378 858 569

Źródło: R. Morck, M. Nakamura (2004, s. 104).

Przyczyny bankructwa *Suzuki* potwierdzają tezę o niestabilności systemu finansowego i niedostatkach w systemie nadzoru bankowego z jednej strony, a także o ewidentnych błędach w zarządzaniu konglomeratem, w tym: nadmierną jego centralizację uniemożliwiającą efektywną kontrolę grupy, wysoki poziom zadłużenia firm w banku grupy, zaangażowanie w ryzykowne przedsięwzięcia w recesyjnym otoczeniu, brak koneksji politycznych oraz usytuowanie banku głęboko wewnątrz grupy. Bankructwo *Suzuki* było powodem powołania przez rząd Rady ds. Handlu i Przemysłu (*Council on Commerce and Industry*), która zalecała rozwój współpracy przedsiębiorstw przez kartelizację gospodarki oraz propagowała „patriotyczne ekonomiczne zachowania” u konsumentów.

## **2.5. System totalnej mobilizacji wojennej a funkcjonowanie zaibatsu**

Wydarzeniem o przełomowym znaczeniu dla kształtu systemu społeczno-ekonomicznego Japonii w latach 30. i do połowy lat 40. XX wieku było wkroczenie we wrześniu 1931 r. Armii Kwantuńskiej do południowej Mandżurii i następnie, wbrew rządowi centralnemu, dalsza

jej ekspansja na kontynencie azjatyckim. Władze cywilne utraciły kontrolę nad armią i zostały tym samym postawione przed faktem dokonanym. W lutym 1932 r. na tym obszarze utworzono marionetkowe państwo Mandżukuo, kontrolowane przez Armię Kwantuńską. To pozornie niezależne państwo, odcięte od kontroli japońskich władz cywilnych, stało się terenem doświadczalnym, na którym dowództwo armii japońskiej wprowadziło koncepcję gospodarki planowej. Do wybuchu wojny na Pacyfiku Mandżuria stała się najbardziej uprzemysłowionym oraz najsilniej zmilitaryzowanym obszarem na kontynencie azjatyckim (Hall 1979, s. 276).

W 1934 r. grupa oficerów armii i marynarki wywodzących się z środowisk ultramilitarystycznych i szowinistycznych dokonała przewrotu i przejęła władzę w kraju. Pucz wojskowych zakończył w Japonii okres rządów demokratycznych (monarchia konstytucyjna) i zapoczątkował władzę autorytarną. Nowy rząd zwiększył wydatki na rozwój takich gałęzi przemysłu, jak samochodowy, rafineryjny, maszynowy, stoczniowy i lotniczy. Jednocześnie władze wojskowe przy współpracy z formalnie rządzącymi partiami politycznymi doprowadziły w latach 1934–1938 do przyjęcia przez parlament szeregu ustaw ustanawiających nowy ład gospodarczy w przemyśle (zob. Bossak, Bieńkowski 2004, ss. 325–326; Sugihara 1997, ss. 259–280).

Osiągnięcia w realizacji planowego uprzemysłowienia Mandżurii skłoniły rząd do przygotowania planu forsownego uprzemysłowienia dla samej Japonii. W 1936 r. został opracowany pięcioletni plan rozwoju gospodarczego. Plan ten po zaakceptowaniu przez *zaikai* i partie polityczne został przyjęty przez rząd jako Plan ekspansji mocy produkcyjnych. Zakładał on docelowe poziomy wzrostu mocy produkcyjnych w wybranych branżach przemysłu, w samej Japonii oraz Mandżurii (zob. Rice 1979, ss. 689–706).

Do głównych zasad Planu, określanych od nazwisk ich twórców zasadami *Kaya-Yoshino* zaliczono:

- nadanie priorytetu ekspansji mocy produkcyjnych przemysłu ciężkiego, w tym zwłaszcza zbrojeniowego,
- poddanie kontroli handlu zagranicznego w celu zapewnienia importu towarów niezbędnych do realizacji planu,
- regulacja podstawowych kategorii rynkowej, tj. podaży i popytu.

Realizacja planowych priorytetów wymagała zwiększenia kontroli państwa nad zaopatrzeniem przedsiębiorstw w środki finansowe, surowce i technologię. W 1937 r. na mocy *Temporary Funds Adjustment Law* powstała Agencja Planowania Ekonomicznego (*Kikakuin*). Wzrost centralizmu usankcjonowany został wraz z wprowadzeniem Ustawy o mobilizacji narodowej (*National Mobilization Law*), a także rozporządzenia administracyjne-

go o zarządzaniu funduszami bankowymi (*Administrative Ordinance on Management of Banks Funds*) i Ustawy o specjalnych środkach przy zakupach wojskowych (*Law on Special Measures for Military Procurement*). Powyższe ustawy pozwoliły rządowi sprawować kontrolę nad produkcją przemysłową, wielkością i strukturą inwestycji, podziałem zysków, a także handlem zagranicznym. W 1938 r. wprowadzono w Japonii przymus pracy, centralne określanie płac i innych warunków pracy.

W 1937 r. wybuchła druga wojna chińsko-japońska. W grudniu 1941 r. atak Japonii na Pearl Harbour zapoczątkował II wojnę światową w Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej. W okresie największych sukcesów wojennych w 1942 r. Japonia zdobyła Hongkong, Indochiny, Singapur, Indonezję i Birmę, proklamując nową Wielką Azjatycką Sferę Dobrobytu (*Great East Asian Coprosperity Sphere*). Utworzenie Sfer Dobrobytu w Azji miało zagwarantować rozwiązanie podstawowych problemów społecznych, ekonomicznych i politycznych.

Szybki rozwój technologiczny i zaangażowanie państwa w finansowanie nowych gałęzi przemysłu umożliwiły zmiany w strukturze produkcji przemysłowej Japonii (zob. tab. 2.7).

W okresie mobilizacji wojennej nastąpił burzliwy rozwój *zaibatsu* (zob. tab. 2.8). Grupa „starych” *zaibatsu*, tj. *Mitsui*, *Sumitomo* i *Mitsubishi* silnie zaangażowała się w rozwój przemysłu ciężkiego i chemicznego, finansując ekspansję inwestycyjną ze środków grupy lub przez emisję akcji. Do początku lat 30. XX wieku poddostawcy pierwszego rzędu w strukturach piramidalnych, włączając przedsiębiorstwa ze szczytu stanowili prawie w całości własność poszczególnych członków klanów grupy. W dekadzie lat 30. XX wieku również i ta grupa firm została sprzedana w ofercie publicznej. Umożliwiło to konglomeratom sfinansowanie nowych kapitałochłonnych projektów. Emisje te zmniejszyły jednak dominującą pozycję dotychczasowych klanów rodzinnych w strukturze własności.

Tzw. „nowe” *zaibatsu*, w tym: *Japan Industries* reprezentujące *Nissana*, *Japan Nitrogenous* z *Nichitsu*, *Nippon Soda* związana z *Nisso*, *Mori Industrial Enterprises* należące do *Mori* oraz *Chemical Research Institute* z *Riken* zaliczane były do grona najbardziej dochodowych przedsiębiorstw (Yui 1988, ss. 72–83) (zob. tab. 2.8). Odznaczały się one stosunkowo wysoką otwartością i elastycznością oraz angażowały się w różne dziedziny przemysłu, głównie technologicznie intensywne. Z drugiej jednak strony, w przeciwieństwie do „starych” *zaibatsu*, nie były samowystarczalne finansowo i musiały korzystać z pozagrupowych kredytów bankowych i funduszy państwowych (np. *Industrial Bank of Japan*).

W 1940 r. Agencja Planowania Ekonomicznego podjęła decyzję o realizacji Nowego Porządku Ekonomicznego. Miał on przekształcić przedsię-

**Tabela 2.7**  
**Zmiany w strukturze produkcji przemysłowej Japonii w latach 1929–1942 (w tys. jenów)**

Pozycja	1928 r.		1942 r.	
	Przemysł	Wartość produkcji	Przemysł	Wartość produkcji
1.	Jedwab surowy	795 599	Stalowy	2 626 512
2.	Przędza bawełniana	678 466	Wyposażenie armii i marynarki	2 294 100
3.	Maszyny siłowe	658 316	Lotniczy	1 930 400
4.	Tkaniny bawełniane	526 096	Broń i amunicja	1 915 242
5.	Koleje państwowe	517 795	Koleje państwowe	1 441 921
6.	Japońska sake	302 120	Maszyny siłowe	1 375 943
7.	Górnictwo węglowe	245 762	Górnictwo węglowe	1 077 769
8.	Koleje prywatne	232 254	Budowa statków	858 377
9.	Wyposażenie wojskowe	208 537	Chemia przemysłowa	785 169
10.	Państwowe walcownie	189 551	Stal specjalna	753 170
11.	Drukarnstwo	186 304	Maszyny elektryczne	633 292
12.	Tkaniny wełniane	176 896	Medykamenty	630 800
13.	Produkty stalowe	173 833	Koleje prywatne	560 337
14.	Cukiernictwo	158 125	Drzewny	551 600
15.	Młynarstwo	134 895	Surówka	502 631
16.	Nawozy sztuczne	132 711	Jedwab surowy	463 098
17.	Przędza jedwabnicza	129 516	Maszynowy	449 442
18.	Drzewny	112 170	Koks	421 210
19.	Górnictwo metali nieżelaznych	108 204	Przędza bawełniana	327 520
20.	Miedź	108 166	Narzędziowy	323 895

Źródło: H. Yamazaki (1988, s. 8).

Tabela 2.8  
Koncentracja kapitału w przemyśle ciężkim (w tys. jenów i proc.)

Wyszczególnienie	1937 r.				1947 r.			
	Zaibatsu*		Wszystkie przedsiębiorstwa		Zaibatsu*		Wszystkie przedsiębiorstwa	
Przemysł przetwórczy i górnictwo	2 039 348	25,3	8 056 601	100,0	10 440 200	100,0	22 089 231	100,0
Przemysł ciężki	985 504	27,3	3 612 502	100,0	7 919 585	54,9	14 430 619	100,0
Metalowy	174 478	19,1	911,752	100,0	1 655 406	43,2	3 829 681	100,0
Maszynowy	385 312	29,4	1 311 471	100,0	4 302 777	56,4	7 632 409	100,0
Chemiczny	425 714	30,6	1 389 279	100,0	1 961 402	66,1	2 968 529	100,0

\* Dane dotyczące zaibatsu obejmują 14 konglomeratów: *Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Furukawa, Asano, Okura, Yasuda, Nomura, Aikawa (Nissan), Nitchitsu, Nisso, Mori, Riken, Nakajima*.

Źródło: H. Morikawa (1992, s. 234).

biorstwa prywatne z jednostek zorientowanych na zysk, na jednostki realizujące cele ogólnonarodowe. Nowy Porządek Ekonomiczny stanowił w rzeczywistości system totalnej mobilizacji (Shiba 1994, ss. 1–25). Totalnej w tym sensie, że nie ograniczał się on tylko do oddziaływania państwa na życie ekonomiczne, lecz obejmował całokształt stosunków społecznych, włączając przymus polityczny<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Mobilizacją środków zarówno materialnych, jak i ludzkich kierowało utworzone przez premiera Konoę, w miejsce rozwiązanych partii politycznych, Stowarzyszenie Popierania Władzy Cesarskiej. Wysiłki mobilizacyjne podejmowane przez Stowarzyszenie szły w trzech płaszczyznach. Pierwszą z nich stanowiła tzw. mobilizacja narodowa. Do połowy 1941 r. Japonia objęta została siecią małych związków sąsiedzkich, które tworzyły ogólnokrajową organizację, z komitetami w osadach, miastach, prefekturach i komitetem krajowym. Związki sąsiedzkie, organizowane w miejscach zamieszkania, włączały każde gospodarstwo domowe w system przymusowych wspólnot. Związki te stały się mechanizmem zapewniającym utrzymanie gotowości frontu wewnętrznego i upowszechnienie rządowych haseł propagandowych. Druga płaszczyzna programowej działalności Stowarzyszenia nosiła nazwę "mobilizacji na rzecz celu państwowego" i polegała na połączeniu wszystkich ośrodków działalności politycznej, społecznej i kulturalnej w kraju. Przedmiotem dążności Stowarzyszenia w trzeciej płaszczyźnie była "mobilizacja duchowa". Ujawniła się ona w miarę jak Japonia schodziła na pozycje defensywne i musiała stawiać czoła narastającym trudnościom zewnętrznym i wewnętrznym. Dążenie do uchronienia tożsamości narodowej i zapewnienia bezpieczeństwa przyczyniło się do ujednoczenia poglądów i jednomyślnego popierania haseł szowinizmu i nacjonalizmu (zob. Hall 1979, ss. 283–284).

Wraz z rozpoczęciem totalnej mobilizacji wojennej rząd ograniczył zakres wolności gospodarczej, konkurencji, a mechanizm rynkowy zastąpiono planowaniem i systemem nakazowym na wzór radzieckiego *Gospłanu*. Nastąpiło istotne ograniczenie praw właścicieli do zarządzania grupami kapitałowymi i korporacjami. Musiały one bezwzględnie podporządkować się gospodarce na potrzeby wojny i dyrektywom władz wojskowych i administracji. Nastąpiła nacjonalizacja systemu bankowego, a klany rodzinne straciły kontrolę nad *zaibatsu* na rzecz wojskowej administracji gospodarczej (Okazaki 1994, ss. 350–390).

Państwo, ograniczając prawa właścicieli do wyboru kierunków inwestowania, struktury produkcji, kształtowania cen narzuciło jednocześnie rozwój patriotycznych, zakładowych związków pracowniczych. W ten sposób istotnie wzrosła rola współpracujących z administracją i wojskiem menedżerów i zakładowych związków pracowniczych, a ograniczona została rola właścicieli. W rzeczywistości więc menedżerowie i zakładowe związki pracownicze tworzyły model przedsiębiorstwa korporacyjnego, realizującego nie cele właścicieli, lecz państwa i własne.

W strukturze źródeł finansowania przedsiębiorstw ujawniła się wyraźna tendencja do odchodzenia od finansowania bezpośredniego (akcje, w mniejszym stopniu obligacje), wspomaganego środkami pochodzącymi ze źródeł wewnętrznych *zaibatsu*, w kierunku modelu finansowania pośredniego, opartego na kredytach. Wraz ze wzrostem stopnia uzależnienia gospodarki japońskiej od zewnętrznych źródeł finansowania, coraz większego znaczenia nabierała instytucja kredytu konsorcjalnego. Główną rolę w jego organizowaniu odgrywał *Industrial Bank of Japan*, który był uznawany za główny bank finansujący gospodarkę wojenną przed powstaniem Banku Wojennego.

Kulminacją procesu podporządkowywania sektora bankowego rządowi było wprowadzenie na początku 1944 r. Systemu Instytucji Finansowych dla Przemysłu Zbrojeniowego. Poszczególnym przedsiębiorstwom należącym do tego sektora przypisany został jeden lub niekiedy dwa banki, z których jeden był tzw. bankiem wyznaczonym. Banki wyznaczone odpowiedzialne były za organizowanie konsorcjów kredytowych dla przypisanych im przedsiębiorstw. W marcu 1945 r. systemem banków wyznaczonych objęte zostały pozostałe sektory gospodarki. Instytucja banków wyznaczonych w dużym stopniu wpłynęła na ukształtowanie się, charakterystycznych dla powojennego systemu finansowego, powiązań między instytucjami finansowymi a przedsiębiorstwami w ramach grup *keiretsu*, określanych mianem systemu banku wiodącego (*main bank system*).



## Rozdział 3

---

# *Grupy keiretsu jako element systemu społeczno-ekonomicznego*

Powojenne reformy systemowe przeprowadzone przez amerykańskie władze okupacyjne stworzyły nowe perspektywy i szanse rozwoju gospodarki Japonii. Pokojowa konstytucja, demilitaryzacja i rozwiązanie ustawodawstwa wojennego obniżyły wydatki wojskowe i uwolniły zasoby dla rozwoju cywilnego, a także ograniczyły kontrolę państwa i zwiększyły znaczenie rynku oraz mechanizmu konkurencji. W tym samym okresie reforma rolna i rozbitcie rodzinnych konglomeratów *zaibatsu* zmieniły zasadniczo strukturę własności, przez eliminację wielkiego kapitału prywatnego.

Pomimo szeroko zakrojonych reform, rząd japoński utrzymał rozwinięte w okresie totalnej mobilizacji wojennej skuteczne sposoby oddziaływania na gospodarkę. W oparciu o nie, stworzono system oddziaływania na przedsiębiorstwa za pośrednictwem kontroli oszczędności ludności i refinansowania działalności banków miejskich. W latach 50. XX wieku swoje struktury zreorganizowały *keiretsu* wywodzące się z przedwojennych konglomeratów, a w ciągu dekady lat 60. powstały nowe grupy kapitałowo-przemysłowe. W okresie przyspieszonego wzrostu *keiretsu* korzystały z licznych przywilejów, które miały na celu pobudzenie ekspansji inwestycyjnej, rozwój nowych technologii, zmiany strukturalne i wzrost eksportu. Ponadto ustanowiły system redukcji ryzyka i kosztów transakcyjnych.

W warunkach ekspansji inwestycyjnej, zmian w strukturze przemysłowej i proeksportowego zorientowania gospodarki, grupy *keiretsu*, pełniąc szereg istotnych funkcji ekonomicznych i pozaekonomicznych, przyczyniły się do wysokiej dynamiki rozwojowej.

W grupach *keiretsu* szczególnie istotną rolę odgrywają banki wiodące i domy handlowe (*sogo shosha*). Dodatkowo silne krzyżowe powiązania kapitałowe oraz rozbudowane relacje produkcyjno-dystrybucyjne i personalne wzmacniają spójność grupy. W konsekwencji, stworzone zostały

odmienne od amerykańskich czy europejskich instytucje i mechanizmy nadzoru nad korporacją (*corporate governance*).

### 3.1. Powojenne reformy systemowe i powstanie keiretsu

Po II wojnie światowej przeprowadzono w Japonii pod auspicjami amerykańskich władz okupacyjnych szereg reform systemu społeczno-ekonomicznego i politycznego<sup>1</sup>. W maju 1946 r. weszła w życie nowa konstytucja likwidująca system rządów absolutystycznych, zgodnie z którą cesarz pozostał jedynie symbolem „państwa i ciągłości narodu”. W art. 9 konstytucji proklamowano rezygnację z sił zbrojnych i wojny jako instrumentu polityki zagranicznej. W listopadzie 1946 r. przyjęto ustawę o reformie rolnej likwidującą półfeudalne władanie ziemią. Ponadto opracowane zostały zasady organizacji związków zawodowych (grudzień 1946 r.), a następnie zasady otwarcia Japonii dla światowej nauki, literatury i sztuki (marzec 1947 r.) (zob. Tsuru 1993).

Głównym ekonomicznym elementem budowy pokojowej Japonii było dostosowanie struktury organizacyjnej i produkcji ukształtowanej w okresie totalnej mobilizacji wojennej do celów pokojowych oraz modernizacja technologiczna. Jednym z instrumentów tej reformy było wyeliminowanie z życia polityczno-gospodarczego lobby wojskowo-przemysłowego oraz złamanie podstaw organizacyjnych konglomeratów *zaibatsu* (Ishi 1999, ss. 70–71).

Według T.A. Bissona (1954, ss. 39–41) rozwiązanie *zaibatsu* miało na celu stworzenie warunków dla powstania konkurencyjnych przedsiębiorstw w nowoczesnych sektorach gospodarki. „W rozbiciu konglomeratów jako metody zastąpienia systemu *zaibatsu* przez gospodarkę opartą na wolnej konkurencji wyraźnie uwidoczniła się polityka władz alianckich, zgodna z amerykańską wiedzą, doświadczeniem i tradycją”.

E. M. Hadley (1970, s. 19) dowodzi, że celem władz okupacyjnych było wprowadzenie programu ekonomicznej dekoncentracji, który „rozszerzał zakres własności prywatnej w nowoczesnych sektorach gospodarki poprzez rozbicie gigantycznych fortun rodzinnych”. Nie był to więc przejaw amerykańskiego idealizmu, lecz raczej praktycznego podejścia do rozwiązywania problemów gospodarczych.

W 1947 r. uchwalono restrykcyjną *ustawę antymonopolową* (*Anti-Monopoly Law*), która miała uniemożliwić powstawanie monopoli. Na

<sup>1</sup> Okupacją Japonii formalnie zarządzała utworzona w marcu 1946 r. Aliancka Komisja Daleko-wschodnia (*Far Eastern Commission*), w której skład wchodziło 10 państw. Efektywność prac i postanowień tego organu była niska, ponieważ amerykańskie Naczelne Dowództwo Sił Alianckich (*SCAP*) prowadziło niezależną politykę wobec Japonii.

mocy art. 9 ustawy spółki holdingowe istniejących konglomeratów uznane zostały za nielegalne. Zakazano również używania tradycyjnych nazw, takich jak *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Yasuda*, *Nissan*, *Asano* czy *Mori*. Nadzór nad wdrażaniem reform powierzony został stworzonej przez Naczelné Dowództwo Sił Alianckich (SCAP) *Japan Fair Trade Commission* (Miyashita, Russell 1994, ss. 33–35).

Działania SCAP podyktowane były przede wszystkim nadmierną koncentracją siły ekonomicznej i koniecznością osłabienia przewag monopolistycznych *zaibatsu*, sprzecznych z zasadami demokracji i stanowiących w przeszłości źródło wsparcia japońskiego militarysty<sup>2</sup>. Demokratyzacja stosunków ekonomicznych umożliwiła usunięcie barier w dostępie do rynku nowym przedsiębiorstwom. W konglomeratach *zaibatsu* upatrywano także potencjalnych konkurentów Stanów Zjednoczonych na rynkach międzynarodowych. Generał Douglas MacArthur, głównodowodzący SCAP i wojskowy gubernator Japonii w 1948 r. pisał nt. *zaibatsu*: „Świat prawdopodobnie nie zna tak wyjątkowego systemu ekonomicznego. Systemu, który dopuszczał bogacenie się nielicznych kosztem eksploatacji całego społeczeństwa. Integracja tej niewielkiej części społeczeństwa japońskiego z elitami władzy była pełna, a jej wpływ na politykę rządu przemożny, znalazło to bezpośrednie konsekwencje w wojnie i destrukcji” (cyt. za Tsuru 1993, s. 73).

Powołana przez rząd japoński, z inicjatywy SCAP, Komisja do spraw Likwidacji Spółek Holdingowych (HCLC) wytypowała do rozwiązania 10 wielkich konglomeratów (*Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Yasuda*, *Furukawa*, *Nissan*, *Okura*, *Nomura*, *Asano* i *Nakajima*) i 83 spółki holdingowe (*honsha*), które odgrywały główną rolę w ówczesnym systemie nadzoru nad korporacją. HCLC odstąpiła od formalnej konfiskaty udziałów *zaibatsu* w zamian za rekompensaty. Akcje klanów rodzinnych zamienione zostały na dziesięcioletnie niezbywalne obligacje państwowe. Powojenna hiperinflacja w szybkim tempie zredukowała ich wartość. W końcu 1947 r. uchwalona została ustawa o przeciwdziałaniu nadmiernej koncentracji siły ekonomicznej (*Law for the Exclusion of Excessive Concentration of Economic Power*), a na początku 1948 r. ustawa o pozbawieniu wielkich klanów rodzinnych kontroli nad *zaibatsu* (*Law for Eliminating the Control Power of Zaibatsu Family*), które uzupełniały ustawę antymonopolową o nowe zapisy umożli-

<sup>2</sup> W Raporcie Departamentu Stanu i Departamentu Wojny USA z 1946 r. stwierdzono, że: „Banki i instytucje finansowe kontrolujące większość *zaibatsu* uniemożliwią firmom spoza grup dostęp do źródeł finansowania. *Zaibatsu* opanowały system dystrybucji, w tym dostaw surowców mineralnych. Sprzedaż produkcji niezależnych wytwórców wymaga pośrednictwa wielkich domów handlowych, firmy *zaibatsu* zdolne były do unieruchomienia małych firm poprzez destrukcyjne oddziaływanie na ich kierownictwo i wysoko wykwalifikowanych pracowników. Praktyki ograniczały swobodę prowadzenia działalności na rynku japońskim” Cyt. za R. K. Morc, M. Nakamura (2004, s. 54).

wiające rządowi wydawanie nakazów reorganizacji struktur przedsiębiorstw, które rząd uzna za monopolistyczne (Schaeede 2000, ss. 72–78).

Skutki wprowadzenia *ustawy o przeciwdziałaniu nadmiernej koncentracji siły ekonomicznej* były szczególnie dotkliwe dla czterech *zaibatsu*, tj.: *Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo* i *Yasuda* oraz kilku mniejszych konglomeratów, które otrzymały nakaz samorozwiązania się i reorganizacji. Rozwiązanie spółek holdingowych w 1948 r. i pozostawienie w nienaruszonym stanie wielkich banków wchodzących w skład struktur *zaibatsu* sprawiło, że banki przejęły rolę głównego dostawcy kapitału dla przedsiębiorstw, stając się jednocześnie najważniejszym elementem nadzoru nad korporacją.

Wzrost znaczenia banków w systemie nadzoru nad korporacją miał szanse powodzenia, ponieważ władze okupacyjne pozostawiły im możliwość zaangażowania kapitałowego w przedsiębiorstwa. Od 1947 r. ustanowiony limit zaangażowania kapitałowego banków wynosił do 5% wartości kapitału akcyjnego poszczególnych firm, w 1953 r. podniesiono go do 10%, a w 1987 r. limit ten ponownie został obniżony do 5%. W praktyce limity te nigdy nie stały się barierą dla japońskich banków zamierzających wzmocnić nadzór korporacyjny nad przedsiębiorstwami, zwłaszcza w okresach trudności finansowych, ponieważ banki mogły oddziaływać na firmy poprzez kontrolowane przez siebie instytucje finansowe, np. firmy ubezpieczeniowe czy fundusze powiernicze. Wzmocnienie pozycji banków sprawiło więc, że stały się one nie tylko dostawcami kredytów, zyskując nadzór wierzycielski, lecz także znaczącymi akcjonariuszami kredytowanych przedsiębiorstw, mogącymi sprawować nadzór właścicielski.

Pakiety akcji wielkich klanów, sięgające jak w przypadku *Sumitomo* nawet ponad 83% wartości kapitału akcyjnego przedsiębiorstw, zostały rozdrobnione i sprzedane na publicznej aukcji, adresowanej głównie do inwestorów indywidualnych (zob. tab. 3.1). Ceny akcji ustalono na poziomie nominalnym, a nie według wartości rynkowej, co zważywszy na skalę powojennej hiperinflacji, oznaczało ich sprzedaż za niewielki procent realnej wartości.

*HCLC* zmierzała do przejęcia akcji będących w posiadaniu klanów rodzinnych i rozbitcia krzyżowych powiązań kapitałowych. Za przejęte udziały *HCLC* wypłacała rekompensaty w formie obligacji rządowych, których wartość niemal natychmiast radykalnie redukowała hiperinflacja. Działanie realizowane przez *HCLC* doprowadziły do sytuacji, że aktywa obu korporacji sprowadzały się jedynie do aktywów fizycznych, a rzeczywiste dochody stanowiły wypracowane zyski operacyjne.

Rozwiązanie głównych *zaibatsu* zmieniło strukturę własności, a w konsekwencji warunki konkurencji w gospodarce japońskiej. Rozbity został

Tabela 3. 1

Powiązania kapitałowe Sumitomo zaibatsu w przededniu rozwiązania (w proc.)

Emitenci	Akcjonariusze				
	Klan Sumitomo	Sumitomo Honsha	Sumitomo Bank	Inne firmy zaibatsu Sumitomo	Łączne udziały zaibatsu Sumitomo
Sumitomo Honsha	83,3	–	–	–	83,3
Sumitomo Bank	11,3	24,1	–	16,7	52,1
Sumitomo Trust Bank	2,8	1,5	40,2	0,5	45,0
Sumitomo Marine	2,6	17,0	–	–	19,6
Sumitomo Metal Mining	53,4	26,6	7,0	14,0	100,0
Sumitomo Electric	4,7	24,3	1,0	8,2	38,2
NEC	2,0	11,1	0,2	6,5	19,8
Nippon Sheet Glass	4,6	19,2	–	0,4	24,2
Sumitomo Chemical	7,3	17,5	0,5	6,2	31,5
Sumitomo Heavy Industry	7,2	21,0	–	69,0	97,2

Źródło: M. L. Gerlach (1992, s. 101).

przedwojenny system nadzoru nad korporacją, bazujący na koncentracji własności w spółkach holdingowych i piramidalnej kontroli opartej na udziałach kapitałowych (Bossak 1990, s. 111; Schaeede 2000, s. 73).

Ponadto, jak podkreśla E. Sakakibara (1993, ss. 13–14), rozwiązanie *zaibatsu* miało także kluczowe znaczenie dla powstania japońskiego modelu tzw. gospodarki mieszanej (*Japanese-style mixed economy*). Pozbawienie, w wyniku reform, kontroli wielkich rodów nad spółkami holdingowymi wywarło istotny wpływ na kształt późniejszych przedsiębiorstw i zmianę statusu menedżerów – z urzędników pracujących na usługach głowy rodu na najważniejsze podmioty organizacji pracowniczych. W tym sensie powojenna organizacja japońskich wielkich korporacji nabrała bardziej publicznego charakteru. Miejsce przedwojennych wielkich rodów kupieckich w strukturach wielkich korporacji zajęli początkowo inwestorzy indywidualni, a w latach 50. wraz z rozwojem wymiany krzyżowej coraz większe pakiety akcji trafiały do banków, innych instytucji finansowych oraz pozostałych przedsiębiorstw grup *keiretsu*.



W latach 1945–1950 liczba indywidualnych inwestorów wzrosła z 1,7 mln do 4,2 mln. Skala dokonanej przez HCLC redystrybucji akcji od wielkich klanów do inwestorów indywidualnych szacowana była na około 40% wartości aktywów wszystkich japońskich korporacji. Konsekwencją masowego transferu udziałów było upowszechnienie się akcjonariatu. W końcu 1949 r. inwestorzy indywidualni posiadali około 70% akcji japońskich korporacji (Aoki 2000, s. 63).

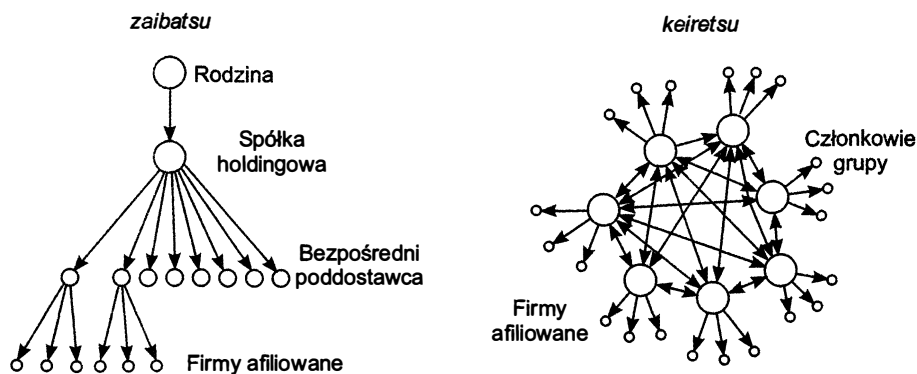
Nowa struktura własnościowa, wbrew oczekiwaniom amerykańskich władz okupacyjnych, okazała się rozproszoną i nietrwałą. Wraz z reaktywacją w 1949 r. rynku kapitałowego, indywidualni inwestorzy zaczęli się wyzybywać posiadanych udziałów kapitałowych. Akcje przedsiębiorstw były skupowane początkowo przez banki i instytucje ubezpieczeniowe, później przez przedsiębiorstwa niefinansowe, wywodzące się z dawnych *zaibatsu*. W konsekwencji nastąpił spadek udziału inwestorów indywidualnych, przy jednoczesnym wzroście udziału inwestorów instytucjonalnych.

Wraz z zakończeniem okupacji amerykańskiej w 1952 r. menedżerowie firm japońskich w obawie przed wrogimi przejęciami (*hostail takeovers*) zainicjowali operacje wzajemnej wymiany kapitału akcyjnego „zaprzyjaźnionych” przedsiębiorstw. Operacje „*white knight defence*” motywowane były dążeniem do utrzymania *status quo* przez kadrę zarządzającą, natomiast „*white squire defence*” w trosce o tymczasowe zabezpieczenie się przed groźbą przejęć. Wielkie banki miejskie w wielu przypadkach były organizatorami tych operacji.

W drugiej połowie lat 50. i na początku lat 60. XX wieku w miejsce przedwojennych *zaibatsu* powstały nowe struktury *keiretsu* jako narzędzie chroniące przedsiębiorstwa wchodzące w skład grupy przed wrogimi przejęciami. Rozproszeni i niestali inwestorzy indywidualni zastąpieni zostali stabilnymi inwestorami instytucjonalnymi, powiązanymi ze spółką nie tylko poprzez strukturę własnościową, ale także wzajemnymi relacjami handlowymi. W 1960 r. odsetek spółek giełdowych będących w posiadaniu instytucji finansowych i przedsiębiorstw wyniósł 49% (Yafeh 2000, ss. 75–77).

W latach 50. zreorganizowały swoje struktury *keiretsu* wywodzące się z przedwojennych konglomeratów, tj. *Mitsui*, *Mitsubishi* i *Sumitomo*, a w ciągu dekady lat 60. przy wydatnym wsparciu banków powstały trzy nowe *keiretsu* horyzontalne (*Fuji*, *Sanwa* i *Dai Ichi Kangyo*). Charakteryzują się one, w odróżnieniu od przedwojennych *zaibatsu*, bardziej luźnymi powiązaniem, głównie za sprawą likwidacji spółek holdingowych i osłabieniu więzi personalnych (zob. rys. 3.1). Przedsiębiorstwa wchodzące w skład *keiretsu* dysponują większą niż przedwojenne odpowiedniki samodzielnością operacyjną i strategiczną. Ponadto wzrosło znaczenie





Rys. 3.1. Struktura zaibatsu a struktura keiretsu

Źródło: S. Yonekura (1985, s. 64).

banków i domów handlowych (*sogo shosha*) oraz krzyżowej wymiany akcji z innymi przedsiębiorstwami należącymi do grupy.

Liberalizacja systemu ekonomicznego, demilitaryzacja oraz dostęp do amerykańskich technologii przyczyniły się do powstania wielu rodzinnych przedsiębiorstw, jak *Matsushita*, *Sony*, *Honda*<sup>3</sup>, *Ohbayashi Gumi*, *Takeda*. Ograniczenia w zakresie rozliczeń i płatności w wymianie gospodarczej z zagranicą, kontrola importu towarów i usług, technologii, ograniczenia w działalności rynku kapitałowego i niedobór kapitału, jaki wystąpił w ślad za powojenną hiperinflacją oraz likwidacją największych *zaibatsu* przyczyniły się do niezwykle wysokiej zależności przedsiębiorstw, zwłaszcza od wielkich banków (zob. Bossak, Bieńkowski 2004).

Reaktywowany w 1949 r. rynek kapitałowy służył prawie wyłącznie do emisji obligacji państwowych oraz banków specjalnych (publicznych i prywatnych banków miejskich). Kapitał akcyjny korporacji zwiększał się w wyniku akumulacji i wzrostu wartości spółek. W okresie ekspansji inwestycyjnej lat 1954–1970 rynek pierwotny, będący źródłem pozyskiwania nowego kapitału akcyjnego był nieaktywny. Zagraniczne inwestycje bezpośrednio do połowy lat 60. były ściśle kontrolowane.

Począwszy od drugiej połowy lat 50. XX wieku, rząd japoński realizował politykę popierania koncentracji kapitału i produkcji. Władze gospodarcze przyjęły zasadę wspierania koncentracji inwestycji w dziedzinach uznanych za wiodące i przyszłościowe, upatrując w nich nośnik postępu technicznego, sposób na przyspieszenie przemian strukturalnych

<sup>3</sup> *Honda* nie jest *keiretsu*.

i poprawy międzynarodowej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw (Bossak 1990, s. 111). Za szczególnie ważne uznano „nowe” przemysły, w tym: petrochemiczny, włókien syntetycznych i elektroniczny, które zbudowano od podstaw na bazie importowanych technologii. W tym celu stworzono system specjalnych zezwoleń (*validation system*), zapewniający odpowiednią skalę produkcji i niedopuszczający do nadmiernego niwykorzystania mocy wytwórczych (*overcapacity*). Grupy *keiretsu* uzyskiwały prawo wkraczania do nowych przemysłów w odstępach czasowych wyznaczonych rozmiarami popytu. Kontrola sprawowana przez MITI zapewniała korporacjom produkcję i zbyt na odpowiednio wysokim poziomie, ograniczając przy tym ryzyko rynkowe. Każdy producent, w tym zwłaszcza firmy pionierskie, musiały się wykazać odpowiednim potencjałem finansowym i technologicznym do zastosowania najnowszych importowanych technologii. Korporacje konkurowały między sobą w zakresie badań wstępnych, pozwalających rozpoznać istotę nowych przemysłów, wyszukiwania dostawców technologii oraz gromadzenia niezbędnego kapitału (zob. Goto, Odagiri 1997; Hemmert, Oberlander 1998).

Powiązania kapitałowe między korporacjami w ramach grup *keiretsu* znacząco się zacieśniły w drugiej połowie lat 60., po podjęciu przez rząd decyzji o liberalizacji zagranicznych inwestycji portfelowych i bezpośrednich. Po ustabilizowaniu rynku, zarządy wielu korporacji w obawie przed groźbą przejść ze strony inwestorów zagranicznych zwróciły się do innych firm w ramach tych samych grup *keiretsu* z apelem o niewyzywanie wzajemnie posiadanych udziałów („*stockholder stabilization operation*”) (Goto 1982, s. 56). Zacieśniające się związki kapitałowe z partnerami biznesowymi oraz z bankami i firmami handlowymi obsługującymi *keiretsu* przyczyniły się do rozproszenia i braku kontrolnych pakietów w rękach aktywnych, strategicznych inwestorów. Zapewniło to zarządom korporacji wchodzących w skład grup *keiretsu* stosunkowo wysoki stopień niezależności.

Odbudowie struktur grupowych sprzyjało ograniczenie rozwoju rynku kapitałowego i finansowania bezpośredniego oraz umocnienie systemu pośredniego finansowania. Początkowy zamiar władz okupacyjnych zlikwidowania banków kredytu długoterminowego, tj. Banku Przemysłowego Japonii, Banku Rozwoju i Banku Eksportowo-Importowego, finansujących w latach 1937–1945 rozbudowę przemysłu na potrzeby wojny i *zaibatsu*, został porzucony. Po nowelizacji statutów zostały one dokapitalizowane. Jednocześnie uzyskały prawo do emisji obligacji. Podobne uprawnienia, lecz w bardziej ograniczonym zakresie otrzymały także banki miejskie.

W okresie wysokiej dynamiki rozwojowej i ekspansji inwestycyjnej lat 50. i 60. XX wieku zapotrzebowanie na środki finansowe zgłaszane przez

przedsiębiorstwa było tak wysokie, że wielkość kredytów przewyższała fundusze znajdujące się w dyspozycji banków handlowych. Typową sytuacją w tym okresie było nadmierne zadłużanie się przedsiębiorstw (*overborrowing position*) oraz nadmierne udzielanie kredytów przez banki (*overloan position*). Ponieważ banki miejskie mogły redyskontować swoje weksle w Banku Japonii, dążyły one do zwiększania pożyczek ponad rzeczywistą zdolność kredytową. System *overloan* stanowił do połowy lat 70. istotny instrument pobudzający odbudowę powiązań grupowych w ramach *keiretsu*. Sprzyjał ekspansji inwestycyjnej, zważywszy na fakt, że ustalone odgórnie stopy procentowe były znacznie niższe, niż wynikało to z gry podaży i popytu na rynku.

### 3.2. Typy i funkcje keiretsu

W literaturze przedmiotu poświęconej *keiretsu* nierzadko kategorii służące do analizy korporacji amerykańskich czy europejskich wykorzystuje się do opisu ich japońskich odpowiedników. Prowadzić to może jednak do formułowania nie zawsze prawdziwych ocen i wniosków. Powielanym często błędem jest analizowanie japońskich korporacji jako pojedynczych, w pełni autonomicznych podmiotów ekonomicznych. Tymczasem, jak to pokaże typologia *keiretsu*, istotą korporacji japońskich jest przynależność do grup kapitałowo-przemysłowych.

*Keiretsu* można rozpatrywać w dwóch aspektach: własnościowym i funkcjonalnym. Aspekt własnościowy odnosi się do powiązań występujących między przedsiębiorstwami na podstawie wzajemnej krzyżowej wymiany kapitału akcyjnego (Bossak 1975, s. 1102). W aspekcie funkcjonalnym natomiast formuła związków między przedsiębiorstwami pozwala na optymalną realizację produkcyjnych i dystrybucyjnych wymogów procesów wytwórczych (Morishima 2000, s. 78).

W jednej z pierwszych interpretacji istoty i znaczenia japońskich grup kapitałowo-przemysłowych E. M. Hadley (1970, s. 257) wyróżnia cztery typy *keiretsu*:

- grupy kapitałowe powstałe po rozwiązaniu *zaibatsu* (sieć przedsiębiorstw będących własnością klanów rodzinnych oraz domy handlowe),
- grupy korporacji powiązane relacjami kredytowymi,
- system dostawców materiałów i/lub produktów finalnych,
- kombinaty („*combinatos*”), sieć przedsiębiorstw powiązanych relacjami technologicznymi.

Węższą klasyfikację *keiretsu*, częściowo uwzględniającą propozycję E. M. Hadley, a także ewolucję, jaką te struktury przeszły w latach 50. i 60., przedstawia R. Komiya (1990, s. 185), wyróżniając:

- tradycyjne *keiretsu*, wywodzące się ze „starych” *zaibatsu* (*Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo*),
- *keiretsu* finansowe, skupione wokół banków (*Dai Ichi Kangyo, Fuji, Sanwa*),
- *keiretsu* przemysłowe stworzone przez największe korporacje produkcyjne (*Matsushita, Toyota, Hitachi*).

Klasyfikację grup przemysłowych (*enterprise groups*) w Japonii (nie używając terminu „*keiretsu*”) postuluje K. Imai (1994, ss. 16–22):

- grupy przemysłowe powstałe z *zaibatsu*,
- niezależne grupy przemysłowe (*Hitachi, Matsushita i Toyota*),
- tzw. „*fission*” – *type groups*, skupiające niezależnych poddostawców i nie tworzące scentralizowanej struktury, np. grupa *NEC*;
- struktury sieciowe (*enterprise networks*), nie posiadające formalno-prawnych powiązań kapitałowych i personalnych, wyspecjalizowane w produkcji np. dóbr codziennego użytku (*Pharma and the Community Network Ltd.*).

W pierwszej pracy w polskiej literaturze przedmiotu poświęconej japońskim grupom kapitałowo-przemysłowym J. Bossak (1975, ss. 1104–1111) wyszczególnia cztery podstawowe ich typy:

- tzw. „wielka trójka”, tj. *Mitsubishi, Mitsui i Sumitomo*, różniące się od *zaibatsu* brakiem spółki holdingowej,
- *kinyu keiretsu* z dominującymi bankami oraz powiązaniem przez kapitał akcyjny (*Fuji, Dai Ichi Kangyo i Sanwa*),
- *shihon keiretsu* składające się z jednego dużego przedsiębiorstwa i licznych drobnych poddostawców, powiązanych z nim kapitałowo, technologicznie i przez zarządzanie (*Matsushita, Nippon Steel, Toyota, Nissan, Hitachi*),
- kombinaty, tj. kompleksy przedsiębiorstw, będących dla siebie nawzajem dostawcami i odbiorcami surowców i półfabrykatów.

Z kolei J. Majewski (2004, s. 51) w kontekście analizy japońskiego systemu nad korporacją wyróżnia dwa główne typy *keiretsu*, tj.:

- *keiretsu* międzysektorowe, grupujące wielkie przedsiębiorstwa, skupione wokół dużego banku miejskiego i/lub domy handlowe,
- *keiretsu* pionowe, charakteryzujące się ścisłą hierarchiczną strukturą z jednym dużym przedsiębiorstwem w centrum i liczną rzeszą mniejszych satelickich spółek należących do pokrewnych sektorów gospodarki.

*Keiretsu* horyzontalne (*kinyu*) to niehierarchiczne grupy głównych przedsiębiorstw wywodzących się z przedwojennych konglomeratów *zaibatsu* (np. *Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo*), powiązanych relacjami kredytowymi ze wspólnym bankiem wiodącym (np. *Dai Ichi Kangyo*, *Fuji*, *Sanwa*), i udzielających preferencji innym członkom grupy, będących partnerami handlowymi lub *joint-ventures*. *Keiretsu* wertykalne (*shihon*) to natomiast sieć poddostawców funkcjonujących w ramach wielkich korporacji i podporządkowanych im poprzez relacje kapitałowe oraz długookresowe umowy handlowe (np. *Toyota*, *Hitachi*, *Toshiba*) (Dore 2000, s. 39; Grabowiecki 2002, s. 81).

Do powyższej klasyfikacji przychyła się także P. Buckley (2005), który w kontekście porównań struktur sieciowych występujących w niektórych krajach Azji Wschodniej (*chaebole* w Korei Południowej i *quanxi*, struktury sieciowe chińskiego kapitału zamorskiego) wyróżnia *keiretsu* wertykalne i horyzontalne. *Keiretsu* wertykalne to konglomeraty funkcjonujące w wielu branżach przemysłu, powiązane krzyżowymi udziałami kapitałowymi, wewnątrzgrupowymi źródłami finansowania oraz przez zarządzanie. Z kolei *keiretsu* wertykalne są to grupy przedsiębiorstw skupione wokół wielkiego producenta i składające się z wieloszczeblowych powiązań produkcyjno-dystrybucyjnych poddostawców z firmą macierzystą (Buckley 2005, s. 31).

Podział na *keiretsu* horyzontalne i *keiretsu* wertykalne ma charakter wyraźnie umowny i nie w pełni oddaje wielość powiązań występujących w obu typach analizowanych struktur. Nazwa *kinyu keiretsu*, inaczej *keiretsu* finansowe sugeruje, że podstawowym spoiwem przedsiębiorstw grupy są powiązania finansowe. W rzeczywistości jednak, chociaż pozycja banku miejskiego i co za tym idzie waga relacji kredytowych i mechanizmów banku wiodącego są tu najistotniejsze, to istotne znaczenie mają także relacje produkcyjne, handlowe i personalne. W przypadku natomiast *shihon keiretsu*, określenie *shihon* oznacza „kapitał”, co z kolei sugeruje dominującą rolę więzów kapitałowych. Jednak tym, co wyróżnia ten typ *keiretsu* to powiązania o charakterze produkcyjnym i dystrybucyjnym między głównym podmiotem grupy a siecią poddostawców. Relacje kapitałowe zaś, chociaż niezwykle istotne, pełnią rolę analogiczną do tej, jaką odgrywają one w *keiretsu* horyzontalnych. Nie stanowią one zatem cechy odróżniającej ten typ *keiretsu* od formy alternatywnej, co więcej, są one charakterystyczne dla obu typów grup kapitałowo-przemysłowo-handlowych (Majewski 2004, s. 51).

Grupy kapitałowe występują zarówno w krajach wysoko rozwiniętych (Niemcy, Francja, Kanada, Włochy, Szwecja), jak i w krajach nowo uprzemysłowionych (Brazylia, Chile, Izrael, Turcja), w tym w krajach



z kręgu konfucjanizmu (Korea Południowa – *chaebol*, *guanxi qiye* na Tajwanie i *qiye jituan* w Chinach) (zob. Yafeh 2003; Lee, Woo 2003; Choi 2002; Cho, Chae 2002; Huang 2005; Rowley, Warner 2005; Trocki 2005). Grupy *keiretsu* wyróżnia jednak skala koncentracji potencjału ekonomicznego, stosunkowo niski poziom umiędzynarodowienia mimo globalnego zasięgu, rozwój oparty na wewnętrznych zasobach, brak scentralizowanego systemu podejmowania decyzji, rozwinięte relacje kapitałowe, handlowe i personalne oraz odmienne instytucje i mechanizmy nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*)<sup>4</sup>.

Według E. Sakakibary (2003, ss. 64–67) system *keiretsu* różni się od neoklasycznego modelu korporacji nierynkowym mechanizmem funkcjonowania opartym na sterowanej konkurencji „*visible hand*”, ograniczającym indywidualną swobodę działania firm, autonomię w zakresie zarządzania i wymuszającym długookresową sztywność strukturalną. Z drugiej jednak strony *keiretsu* osiągnęły liczne przewagi w zakresie wewnątrz korporacyjnego transferu technologii i obiegu informacji, czego dowodem są innowacje organizacyjne, np. system *Just in Time* (zob. tab. 3.2).

*Keiretsu* horyzontalne powstały wokół wielkiego banku miejskiego (*city bank*), będącego wiodącym bankiem grupy (*main bank*). Obejmują także przedsiębiorstwa handlowe, firmy ubezpieczeniowe i inne instytucje finansowe, przedsiębiorstwa przemysłu przetwórczego oraz sieć poddostawców. Każde przedsiębiorstwo w ramach struktur *keiretsu* ma firmę ubezpieczeniową (*main securities firm* lub *kanji gaisha*), z którą utrzymuje długookresowe relacje, sprawując nadzór nad krzyżowymi udziałami kapitałowymi. Wszelkie zmiany w systemie krzyżowych powiązań kapitałowych w ramach *keiretsu* podlegają wcześniejszej notyfikacji *kanji gaisha*, co wyklucza niekontrolowane wyzbywanie się wzajemnych udziałów i jest gwarancją stabilnego akcjonariatu (*stable shareholder*) (Okabe 2002, ss. 9–10).

*Keiretsu* horyzontalne różnią się od przedwojennych *zaibatsu* brakiem spółki holdingowej. Klub prezydencki i regularne spotkania jego członków świadczą o istnieniu nieformalnych więzi. Związki między przedsiębiorstwami wchodzącymi w skład *keiretsu* horyzontalnego wynikają głównie z powiązań kapitału akcyjnego, zależności od banku wiodącego grupy, powiązań handlowych oraz w zakresie zarządzania.

*Keiretsu* horyzontalne preferują kontrakty handlowe wewnątrz grupy, nawet wtedy gdy przedsiębiorstwa spoza niej proponują produkty o wyższej jakości i tańsze oraz na korzystniejszych warunkach sprzedaży. Ta stosunkowo mało efektywna forma współpracy określana jest mianem kontraktu zawieranego bez względu na sytuację (*implicit contract hypothesis*).

<sup>4</sup> Szerzej na temat międzynarodowych porównań grup kapitałowych S. J. Chang (2006), J. Grabowiecki (2006).



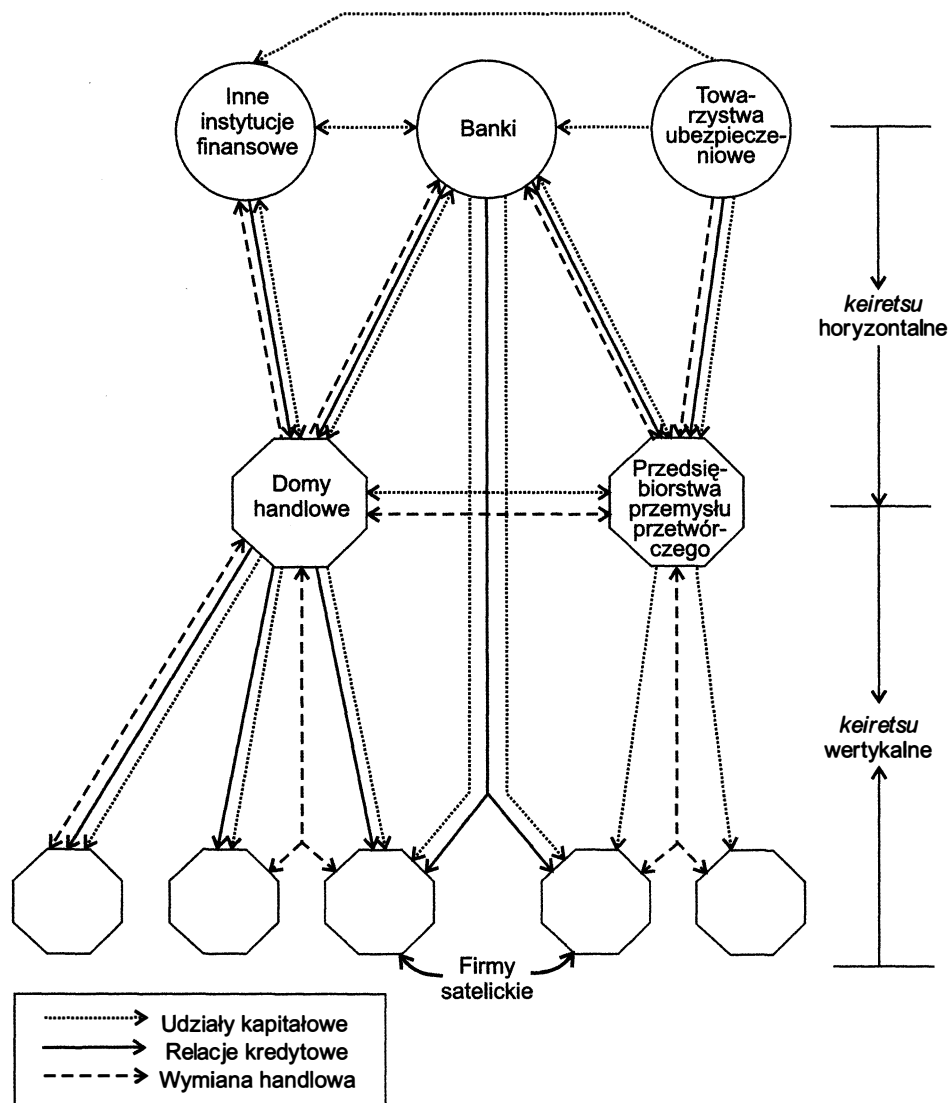
**Tabela 3.2**  
**System keiretsu vs. neoklasyczny model korporacji**

Wyszczególnienie	System keiretsu	Neoklasyczny model korporacji
Liczba uczestników transakcji	Kilku Możliwe dwustronne negocjacje	Wielu anonimowych
Możliwość wejścia i wyjścia	Bardzo ograniczone Długookresowe, stabilne relacje	Swoboda „wyjścia z transakcji”, niekoniecznie z rynku
Mechanizm dyscyplinujący	Możliwość wyjścia, jedynie potencjalna Wyrażenie niezadowolenia	Możliwość odstąpienia od transakcji niesatysfakcjonującej
Skłonność do współpracy	Współpraca w akumulacji wiedzy technologicznej; udział w rozwoju innowacji	Żadna
Transparentność informacji	Luka informacyjna nt. technologii Wiele rodzajów oferentów i nabywców w transakcjach informacjami: ponoszone koszty obserwacji i transmisji	„Upublicznienie” informacji Brak luki informacyjnej między oferentami: pełna dyfuzja informacji o produktywnych technologiach
Organy kontrolne	Firma macierzysta gromadzi informacje, pełni funkcję centrum informacji	Brak „niewidzialna ręka rynku”

Źródło: E. Sakakibara (2003, s. 65).

Wiele przedsiębiorstw należących do *keiretsu* horyzontalnego, tworzy swoje własne *keiretsu* pionowe. Prowadzi to do sytuacji, w której oba typy grup kapitałowo-przemysłowych wzajemnie się zająbiają (zob. rys. 3.2).

Odmienne typy *keiretsu* stanowią wertykalnie zintegrowane grupy kapitałowo-przemysłowe. *Keiretsu* wertykalne składa się zwykle z jednej wielkiej korporacji oraz licznych poddostawców, powiązanych z nią kapitałowo, technologicznie i przez zarządzanie. W przeciwieństwie do stosunkowo luźnego związku przedsiębiorstw różnej wielkości i różnych branż, jaki występuje w *keiretsu* horyzontalnym, *keiretsu* wertykalne ma charakter ścisłego piramidalnego związku o wyraźnie scentralizowanym kierownictwie. Ponadto charakteryzuje się wysokim stopniem specjalizacji branżowej.

Rys. 3.2. System *keiretsu*

Źródło: M. L. Gerlach (1992, s. 5).

Niektóre *keiretsu* wertykalne wywodzą się z przedwojennych *zaibatsu* przemysłowych (*Industrial Zaibatsu*), które uniknęły rozwiązania, np. *Shibaura Manufacturing Works* (obecnie *Toshiba*) czy *Hitachi*. *Shibaura* była poddostawcą drugiego rzędu *Mitsui zaibatsu* i głównym producentem urządzeń elektrycznych. W 1939 r. nastąpiła reorganizacja konglomeratu,

w której wyniku wydzielono dwunastu poddostawców oraz osiem przedsiębiorstw z pakietami kontrolnymi innych firm. Stanowiska kierownicze zostały obsadzone w tych firmach przez zarząd *Toshiby*. Z kolei *Hitachi* było częścią *Nissana*. W 1937 r. struktura organizacyjna wertykalnie zintegrowanej grupy składała się z dziewięciu poddostawców *Nissana*. Wielu z dawnych dostawców *Toshiby* i *Hitachi* funkcjonuje nadal i są członkami *keiretsu* wertykalnych.

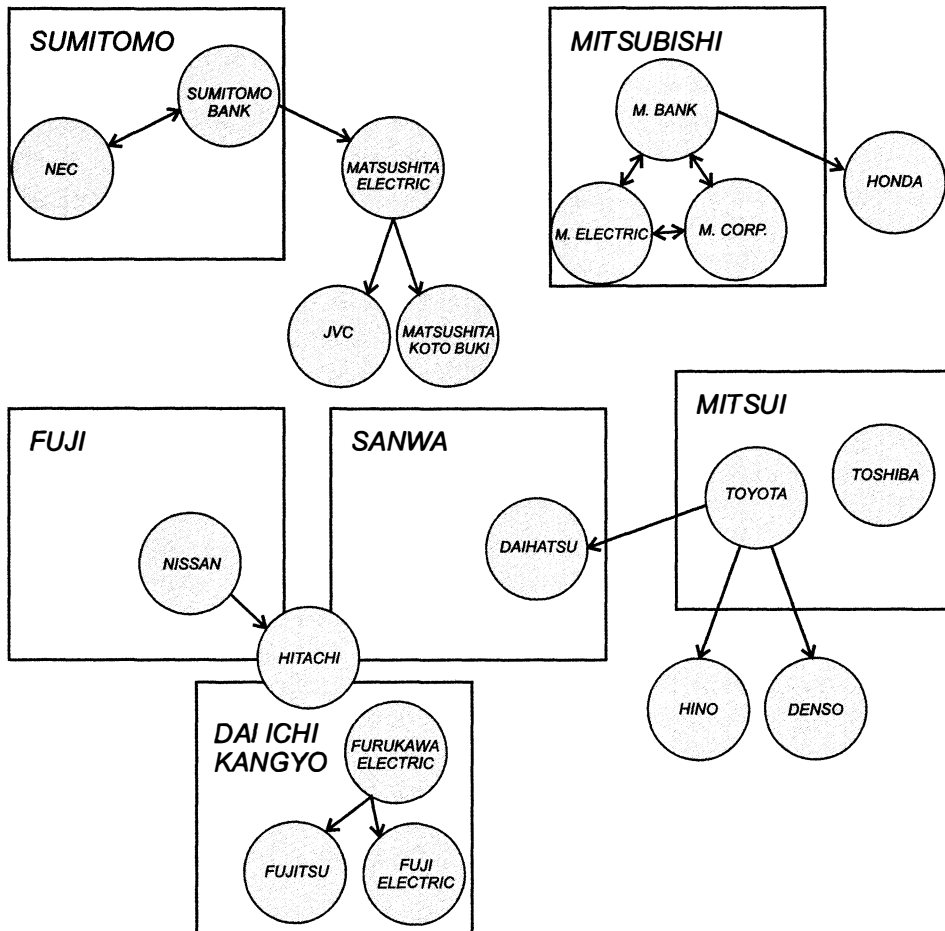
*Keiretsu* wertykalne mają bardziej piramidalną strukturę niż *keiretsu* horyzontalne. Firma na szczycie piramidy (tzw. przedsiębiorstwo macierzyste) utrzymuje większościowe udziały u kluczowych poddostawców pierwszego rzędu. Przedsiębiorstwa niższego rzędu posiadają natomiast pakiety kontrolne udziałów firm dalszego rzędu itd. *Keiretsu* wertykalne i horyzontalne różnią się intensywnością powiązań kapitałowych, w tym zwłaszcza skalą wzajemnej wymiany akcji. Przykładowo *Toyota Motor* posiada udziały u głównych poddostawców części i podzespołów sięgające od 30 do 50%. To sprawia, że stosunkowo niewielka część akcji poddostawców jest przedmiotem obrotu publicznego. W grupie *Toyoty* ponad 55% kapitału akcyjnego utrzymywane jest w charakterze stabilnego akcjonariatu. Ponadto firmy wchodzące w skład piramidalnych struktur *keiretsu* wertykalnych charakteryzują się większą samodzielnością operacyjną od przedsiębiorstw *keiretsu* horyzontalnych. Przedsiębiorstwo umiejscowione na określonym poziomie struktury piramidalnej jest wykonawcą działań zleczanych przez firmę będącą bezpośrednio wyżej, samo natomiast formułuje i koordynuje działalność partnerów bezpośrednio niższego rzędu.

Poszczególne *keiretsu*, podobnie jak korporacje wewnątrz samych grup, współpracują na rozbudowanych relacjach kapitałowych, handlowych i personalnych, tworząc rozległą sieć powiązań w gospodarce japońskiej (zob. rys. 3.3).

Grupy *keiretsu* zaliczane są do najważniejszych innowacji organizacyjnych okresu przyspieszonego wzrostu i nadrabiania dystansu rozwojowego przez Japonię w latach 50. i 60. XX wieku (zob. tab. 3.3).

W warunkach ekspansji inwestycyjnej, zmian w strukturze przemysłowej i proeksportowego zorientowania gospodarki japońskiej lat 50. i 60. XX wieku, grupy *keiretsu* były efektywnymi podmiotami pełniącymi szereg istotnych funkcji ekonomicznych i pozaekonomicznych.

*Keiretsu* stworzyły mechanizm organizacji, koordynacji i współpracy między przedsiębiorstwami z różnych sfer gospodarki japońskiej. W ramach tak ukształtowanych grup kapitałowo-przemysłowo-handlowych zorganizowano i skoordynowano współdziałanie wielkich korporacji z rozległym sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Wydzielenie poszczególnych firm ze względu na rodzaj prowadzonej działalności oraz stworzenie



Rys. 3.3. Powiązania między grupami keiretsu

Źródło: J. R. Lincoln, M. L. Gerlach (2004, s. 22).

struktur piramidalnych sprzyjało osiągnięciu korzyści skali oraz ograniczyło powielanie procedur i pomnażanie kosztów transakcyjnych.

Wielkie domy handlowe (*sogo shosha*), stanowiące integralne części grup keiretsu, odgrywały rolę agencji gromadzących, przetwarzających i przesyłających informacje rynkowe w obrębie sieci. Pełniąc także funkcje marketingowe, budowały krajowe i międzynarodowe kanały zbytu.

Podstawową zasadą w ramach keiretsu było utrzymywanie długo-okresowych, często nieformalnych relacji między członkami grupy, prowadzące do solidarnego ponoszenia ryzyka, a w konsekwencji redukcji

**Tabela 3.3**  
**Innowacje organizacyjne w gospodarce światowej**

Przedmiot	Rodzaj	Kraje i okres wprowadzenia innowacji
Produkcja i dystrybucja	Produkcja rzemieślnicza Produkcja fabryczna Produkcja masowa Masowa dystrybucja Połączenie masowej produkcji i dystrybucji Produkcja taśmowa	Od starożytności Wielka Brytania (koniec XVIII w.) Stany Zjednoczone (koniec XIX w.) Stany Zjednoczone (koniec XIX w.) Stany Zjednoczone (koniec XIX w. i początek XX w.) Japonia (lata 60. i 70. XX w.)
Struktura przemysłowa	Małe, średnie i wielkie przedsiębiorstwa Oligopole i monopole Klaster i dystrykty przemysłowe	Stany Zjednoczone (koniec XIX w.) Stany Zjednoczone, Japonia, Niemcy, Włochy (lata 50., 60. i 70. XX w.)
Struktury sieciowe	<i>Zaibatsu</i> <i>Keiretsu</i>	Japonia (koniec XIX w.) Japonia (lata 50. XX w.)
Struktura firm	Zdywersyfikowane Scentralizowane Integracja wertykalna Konglomeraty Zespoły pracownicze	Stany Zjednoczone (lata 20. XX w.) Japonia (lata 30. XX w.) Stany Zjednoczone (lata 20. XX w.) Japonia (koniec XIX w.) Japonia (lata 50. i 60. XX w.)
Proces produkcji	Kontrola jakości <i>Just-in-Time</i>	Japonia (lata 50. XX w.) Japonia (lata 60. XX w.)
Instytucje	Agencje rządowe Ustawodawstwo antytrustowe Giełdy papierów wartościowych	Japonia (po II wojnie światowej) Stany Zjednoczone (lata 90. XIX w.) Stany Zjednoczone (koniec XIX w.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Sanidas (2005, s. 2) oraz S. Casper, F. Van Waarden (2005, ss. 203–208).

ryzyka indywidualnego. Głównym celem *keiretsu* stała się minimalizacja ryzyka w ramach sieci, w tym redukcja kosztów i ryzyka finansowego. Instytucje finansowe *keiretsu* umożliwiały również korporacjom dostęp do międzynarodowych rynków kapitałowych.

*Keiretsu* aktywnie włączyły się w główny nurt przemian technologicznych, inicjując i koordynując projekty inwestycyjne w strategicznych przemysłach, istotnych z punktu widzenia przyspieszonego wzrostu i nadrobienia luki rozwojowej Japonii. Ścisła współpraca *keiretsu* z administracją

w ramach polityki przemysłowej stworzyła układ sprzyjający transformacji struktury przemysłowej Japonii. A. Amsden (1989, s. 119) podkreśla, że zdywersyfikowane grupy kapitałowe w krajach tzw. *late-industrializing* (np. Japonia czy Korea Południowa) stały się „agentami” uprzemysłowienia.

Grupy *keiretsu* finansowały działalność partii politycznych, a przez system *amakudari* zapewniały wysokim urzędnikom administracji (po osiągnięciu wieku emerytalnego) wysoko płatne funkcje doradcze. Niekiedy były to stanowiska członków zarządu czy rad nadzorczych w przedsiębiorstwach w ramach grup *keiretsu*, o których działalności przedtem decydowali.

Od początku swego istnienia grupy *keiretsu* stały się też ostoją symboliki i ceremonii, paternalizmu wobec pracowników, dbałości o wizerunek i markę firmy.

Poczucie grupowej lojalności i solidarności w ramach grup *keiretsu* stoi w sprzeczności z wymogami liberalizacji systemu finansowego, handlu i inwestycji zagranicznych. Struktury *keiretsu* stanowią jedną z najistotniejszych barier dostępu do japońskiego rynku (zob. Southwick 2000). *Keiretsu* osiągają przewagę konkurencyjną nad firmami zagranicznymi w zakresie realizacji poddostaw oraz przez personalne związki z przedsiębiorstwami spoza grupy. Odnosi się to zwłaszcza do dóbr pośrednich, stanowiących szczególne ogniwo łączące producentów i dostawców. W rezultacie nawet najbardziej konkurencyjne firmy zagraniczne mają trudności ze „złamaniem” powiązań w ramach struktur.

### 3.3. System nadzoru nad korporacją

Nadzór korporacyjny (*corporate governance*) to system monitoringu spółek kapitałowych, który ma zapewnić zgodność i równowagę między interesami właścicieli i zatrudnionych profesjonalnych menedżerów (Bossak, Bieńkowski 2004, ss. 92–93; Cheung, Chan 2004, ss. 1–2). Do głównych celów nadzoru korporacyjnego należy zaliczyć:

- zapewnienie akcjonariuszom i interesariuszom efektywnych procedur i sposobów monitoringu oraz nadzoru zarządów spółek kapitałowych,
- zapewnienie zgodności zarządzania z akceptowanymi przez rady nadzorcze celami właścicieli,
- harmonizowanie interesów stron zaangażowanych w firmę,
- zapewnienie atrakcyjności inwestycyjnej i dopływu środków finansowych umożliwiających rozwój firmy,



- maksymalizacja wartości firmy z punktu widzenia właścicieli, a także innych interesariuszy, tj. pracowników, wierzycieli, dostawców, kadry zarządzającej.

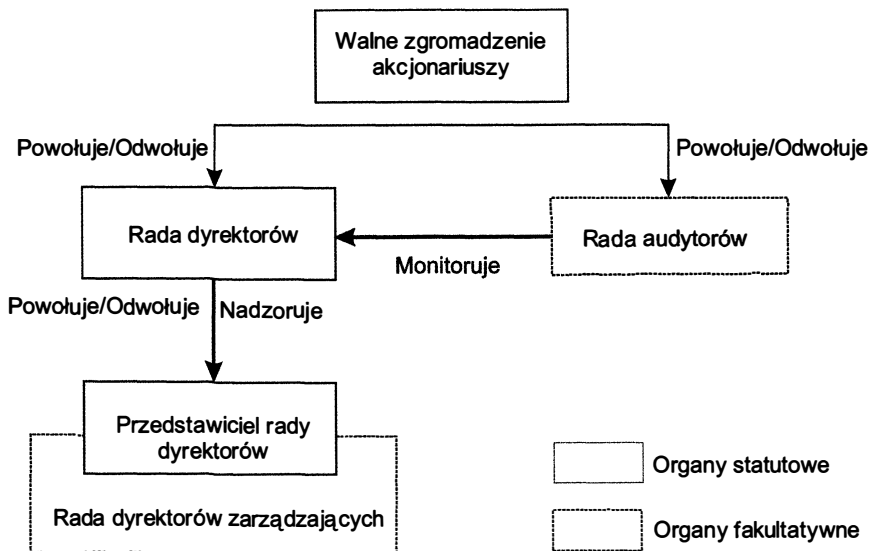
Ramy instytucjonalne oraz struktury i mechanizmy japońskiego systemu nadzoru nad korporacją są wypadkową uwarunkowań historycznych, społecznych, politycznych i gospodarczych. Całokształt tych uwarunkowań oddziałuje na zakres możliwych zachowań wielkich korporacji działających w ramach grup *keiretsu*, a tym samym stanowi istotny podsystem systemu społeczno-ekonomicznego.

Charakterystyczną cechą japońskiego systemu nadzoru nad korporacją jest dwuszczeblowość zarządzania. Instytucje rady nadzorczej i rady dyrektorów traktowane są jako wewnętrzny mechanizm nadzoru nad korporacją. Wynika to w dużej mierze z podziału władzy w spółce kapitałowej, gdzie głównym celem jest działalność w interesie interesariuszy (*stakeholders*), a nie tylko akcjonariuszy, jak to ma miejsce w Stanach Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii. Rady nadzorcze w Japonii jako tzw. statutowi audytorzy zajmują się kontrolą sprawozdań finansowych (zob. rys. 3.4). Z kolei instytucja rady dyrektorów grupuje członków zarządu korporacji i dyrektorów zewnętrznych, tj. przedstawicieli banków i innych przedsiębiorstw wchodzących do struktur tych samych grup *keiretsu* (zob. Jerzemowska 2002; Słomka-Gołębiowska 2006).

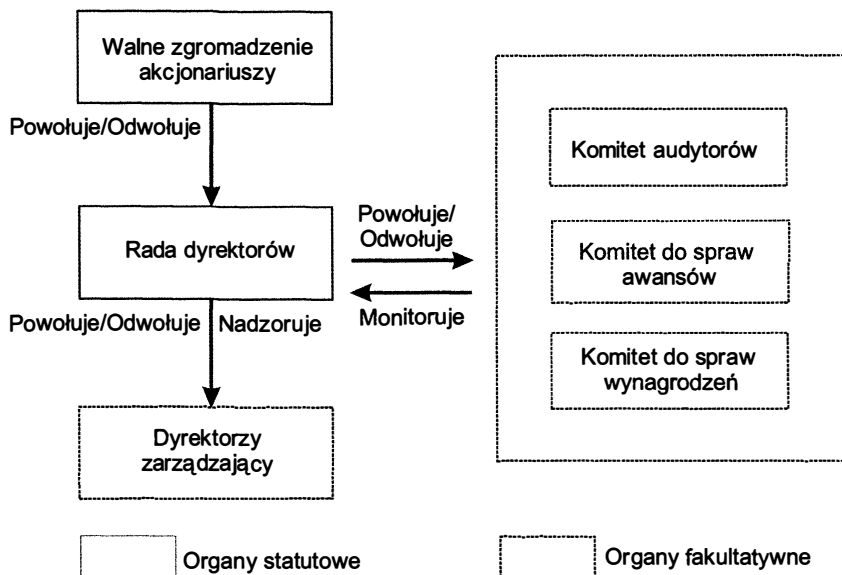
Japoński system nadzoru nad korporacją egzemplifikuje nieformalny sposób, w jaki zdobywane są informacje i wpływy w korporacji poprzez spotkania klubu prezesów przedsiębiorstw wchodzących w skład danego *keiretsu*. Z powodu znaczenia tych spotkań dla spółek i ich zarządów, klub prezesów stanowi nieformalny organ określający politykę oraz strategię całej grupy.

Japoński system nadzoru nad korporacją składa się z trzech podstawowych elementów: systemu banku wiodącego, krzyżowych powiązań kapitałowych i relacji produkcyjno-dystrybucyjnych w ramach grup *keiretsu* oraz stosunków pracy (Yasui 2001, ss. 127–134; Learmount 2002, s. 18–39).

W odróżnieniu od otwartego anglosaskiego systemu nadzoru nad korporacją (*open type corporate governance*), system japoński ma charakter zamknięty (*insider type corporate governance*), w którym własność i kontrola, dzięki krzyżowym powiązaniom kapitałowym między przedsiębiorstwami, są skoncentrowane wewnątrz grup *keiretsu* (zob. tab. 3.4). Wewnątrzgrupowa „gospodarka finansowa” odizolowuje przedsiębiorstwa należące do grupy od mechanizmów kontrolnych rynku kapitałowego, w tym zwłaszcza wrogich przejęć. Dzięki temu przedsiębiorstwa grupy mogą swobodnie kształtować swoje długofalowe strategie, wolne od rynkowej



a) Organy władzy przedsiębiorstwa w Japonii



b) Organy władzy przedsiębiorstwa w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii

Rys. 3.4. Organy władzy przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Y. Teramoto (2003, ss. 25, 26).

Tabela 3.4

## Typy systemów nadzoru nad korporacją:

„insider type governance” vs. „open type governance”.

Wyszczególnienie	„Insider type corporate” governance system	„Open type corporate” governance system
Cechy charakterystyczne	Oparty na długookresowych transakcjach Bazujący na obustronnym zaufaniu, bez unormowań formalnoprawnych Monitoring jest realizowany przez bank wiodący i krzyżowe powiązania kapitałowe Niska transparentność podejmowanych decyzji	Oparty na przepisach prawnych, kontraktach i wzajemnej odpowiedzialności stron Wiele barier nadzoru korporacyjnego Różne rodzaje monitoringu Oparty na mechanizmie rynkowym, swoboda wejścia i wyjścia Stosunkowo wysoka przejrzystość podejmowanych decyzji Sprawnie funkcjonujący mechanizm cenowy
Mocne strony	Stabilność zarządu i zatrudnienia Oszczędność kosztów monitoringu Internalizacja kosztów dostosowań	Ułatwia zarządzanie menedżerom Sprzyja radykalnej restrukturyzacji
Ograniczenia	Niepowność towarzysząca zarządzaniu System nie działa sprawnie w warunkach braku stabilności zarządzania	Generuje koszty monitoringu Zwiększa ryzyko penetracji przez outsaidery Sprzyja rent-seeking

Źródło: H. Saki, H. Asaoka (2003, s. 2).

konkurencji. Istotną konsekwencją takiej zamkniętej struktury organizacyjnej jest jednak niska transparentność podejmowanych decyzji oraz ryzyko oportunistycznego zarządów poszczególnych przedsiębiorstw grupy (Saki, Asaoka 2003, ss. 2–6).

System japoński nadzoru nad korporacją zorientowany jest na banki (*bank-oriented system*). Podobnie jak w modelu anglosaskim, kluczowe znaczenie ma rynek kapitałowy i będące przedmiotem jego obrotu tytuły własności do korporacji (akcje), w systemie japońskim istotniejsze znaczenie mają pośrednie źródła finansowania (kredyty bankowe)<sup>5</sup>. W konsekwencji anglosaski system nadzoru nad korporacją jest przede wszystkim domeną

<sup>5</sup> Szerzej na temat historii systemów nadzoru korporacyjnego w pracy: R. K. Morck, L. Steier (2005).

nadzoru właścicielskiego, w japońskim natomiast istotniejszy jest raczej wierzyielski aspekt nadzoru nad korporacją (Baba, Hisada 2002, s. 5).

R. Dore (2000, s. 26), porównując tradycyjne przedsiębiorstwa japońskie z ich anglosaskimi konkurentami, stwierdza, że w japońskim nadzorze nad korporacją przeważa podejście wspólnotowe (*community view*), w przeciwieństwie do podejścia własnościowego (*property view*); podejście eksponujące podmiot gospodarczy (*entity view*) w odróżnieniu od podejścia akcentującego instrument finansowy (*profit view*); podejście kładące nacisk na członkostwo w grupie (*corporate membership view*) w opozycji do macierzy kontraktów (*matrix of contract view*); wreszcie przedsiębiorstwo właścicieli (*shareholder firms*) wobec przedsiębiorstwa interesariuszy (*stakeholder view*). Ponadto, co szczególnie istotne z punktu widzenia analizy stosunków pracy, R. Dore wprowadza dodatkowo podział opisujący korporacje japońskie jako sprzyjające pracownikom (*employee-favoring firm*) i korporacje anglosaskie działające w interesie właścicieli (*shareholder-favoring firm*).

Japoński system nadzoru nad korporacją należy rozpatrywać także z punktu widzenia aktywności poszczególnych elementów, w zależności od sytuacji finansowej korporacji. W literaturze przedmiotu powszechnie przyjęty jest pogląd o dualności tego systemu (*two-tier corporate governance*), lub też stanowej zależności (*state-contingent corporate governance*). Stanowa zależność japońskiego systemu nadzoru nad korporacją polega na tym, że w zależności od sytuacji finansowej w jakiej znajduje się monitorowana korporacja uaktywnia się jedno z dwu ogniw monitoringu. Gdy stan finansów przedsiębiorstwa nie budzi obaw interesariuszy korporacji, bank wiodący nie angażuje się w jego aktywne monitorowanie, a krzyżowe powiązania kapitałowe korporacji wchodzącej w skład grup *keiretsu* wzajemnie względem siebie pełnią funkcję podmiotów monitorujących. Bank wiodący bierze na siebie odpowiedzialność ratowania korporacji, gdy problemy finansowe stają się dla niej realnym zagrożeniem. Niezależnie od tych dwu ogniw, w systemie japońskim nadzór nad korporacją sprawowany jest także przez pracowników (Yafeh 2000, s. 77).

Między wielkimi japońskimi korporacjami wchodzącymi w skład grup *keiretsu* a ich amerykańskimi i europejskimi konkurentami występują istotne różnice w strukturze własności, celach, sposobie podejmowania decyzji i stosunkach pracy (Bossak, Bieńkowski 2004, ss. 93–98, 330–336). Ponadto japońskie korporacje w dobie globalizacji posiadają wiele cech utrudniających ich penetrację przez outsiderów (zob. tab. 3.5).

Charakterystyczną cechą struktury własnościowej wielkich japońskich spółek kapitałowych jest to, że cele korporacji określane są w pierwszym rzędzie przez aktywnych stakeholderów: kadre zarządzającą i pracowników, a nie jak w modelu anglosaskim przez shareholderów. Tendencję tę

wzmacnia system *corporate governance*, który utwierdza pozycję menedżerów wykonawczych i w dużej mierze uniezależnia ją od wpływu i kontroli akcjonariuszy, a jednocześnie zapewnia istotne, lecz warunkowe uprawnienia pracowników. Model funkcjonowania przedsiębiorstwa i duży zakres autonomii operacyjnej pracowników tworzą układ kontraktowy, charakteryzujący się równowagą praw i obowiązków między pracodawcą (kadrą zarządzającą) a pracownikami.

W literaturze ekonomicznej podkreśla się społeczny charakter przedsiębiorstwa (*social importance of corporation*) oraz to, że nie jest on zwykłą „czarna skrzynką” technologiczno-finansową, w której efektywność wyko-

Tabela 3.5

Model japoński korporacji vs. model anglosaski i europejski kontynentalny

Wyszczególnienie	Model japoński	Model anglosaski	Model europejski kontynentalny
Cele korporacji	Cele strategiczne, mierzone przede wszystkim konkurencyjnością i zmianą pozycji rynkowej	Maksymalizacja bieżącej wartości i wartości dla akcjonariuszy	Maksymalizacja bieżącej wartości i wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy
Podmioty określające cele korporacji	Aktywni interesariusze, tj. kadra zarządzająca i pracownicy	Akcjonariusze	Interesariusze i akcjonariusze
Charakter korporacji	Społeczny	Finansowy	Społeczny
Instytucje i mechanizmy nadzoru korporacyjnego	Banki wiodące Krzyżowe powiązania kapitałowe Pracownicy W ograniczonym zakresie rynek kapitałowy	Rynek kapitałowy	Rynek kapitałowy Banki
Stosunki pracy	Harmonia i równowaga interesów kadry zarządzającej, pracowników i innych interesariuszy	Prymat maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy nad interesami pracowników	Równowaga między interesami akcjonariuszy, banków i pracowników
Możliwość penetracji przez outsiderów	Ograniczona	Nieograniczona	Nieograniczona

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Dore (2000); J. Bossak, W. Bieńkowski (2004); R. K. Morck (2005).

rzystania zasobów decyduje o wartości przedsiębiorstwa. Zgodnie z tą koncepcją wartość przedsiębiorstwa związana jest przede wszystkim z jakością organizacji i sposobem zarządzania długoterminowymi kontraktami między menedżerami, pracownikami, właścicielami i partnerami biznesowymi. Wartość przedsiębiorstwa oceniana jest zatem nie tylko przez pryzmat finansowej wyceny akcji przez inwestorów i akcjonariuszy, jak w modelu anglosaskim, ale szerzej – jako wartość dla wszystkich interesariuszy zainteresowanych rozwojem przedsiębiorstwa. Japońskie przedsiębiorstwa sprzyjają rozwojowi kapitału ludzkiego i budowie konkurencyjnej organizacji. Jednocześnie decyzje finansowe oraz sprawy personalne, kluczowe dla zapewnienia spójności działania, są w japońskich korporacjach silnie scentralizowane (Bossak, Bieńkowski 2004).

Pasywny charakter akcjonariuszy i wysoka zależność od finansowania bankowego umożliwiają realizację tzw. złotej zasady bankowej, zgodnie z którą długoterminowe zobowiązania bankowe zmniejszają ryzyko finansowe. Ten sposób finansowania ekspansji inwestycyjnej przedsiębiorstw zwiększa względną rolę bankowych i zewnętrznych źródeł finansowania, umożliwia zmniejszenie znaczenia okresowych wahań kursów akcji dla oceny realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw. W ten sposób japońskie przedsiębiorstwo działa w warunkach bardziej przewidywalnych, a tym samym o niższym ryzyku inwestycyjnym, operacyjnym i finansowym. Celem strategicznym japońskich korporacji jest więc nie tyle maksymalizacja bieżącej wartości rynkowej i wartości dla akcjonariuszy, mierzonej metodami dyskontowymi, ile realizacją celów strategicznych mierzonych konkurencyjnością i zmianą pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Oznacza to, że menedżerowie pracują nie tyle dla właścicieli, ile dla dobra wszystkich tych, którzy tworzą wartość dodaną. Takie podejście stwarza stabilną podstawę budowy przedsiębiorstwa, w którym kadra zarządzająca i pracownicy działają dla dobra organizacji, a interes organizacji utożsamiają z własnym (zob. OECD 2001b).

W anglosaskim modelu przedsiębiorstwa cele, efektywność i jakość zarządzania są ściśle związane z maksymalizacją wartości firmy dla akcjonariuszy, w tym wartości akcji spółki. Amerykański nadzór nad korporacją ściśle wiąże się z aktywną rolą rynków kapitałowych, wiodącą rolą inwestorów instytucjonalnych oraz silnym rozproszeniem własności wielkich amerykańskich korporacji. Dominujący udział inwestorów finansowych i ich niskie udziały w strukturze własności spółek kapitałowych sprawiają, że decydujące znaczenie ma płynność finansowa, łatwość kupna i sprzedaży mniejszościowych pakietów oraz instrumenty finansowe, takie jak przejęcie, wykup, fuzja. Inwestorzy finansowi ze względu na ograniczony stopień zaangażowania w pojedyncze spółki nie są zainteresowani



bezpośrednim wpływaniem na poprawę jakości zarządzania. Analizują oni przede wszystkim poziom płynności akcji, ich notowania oraz przejrzystość strategii spółki. Jeśli parametry te pogarszają się, wówczas dokonują zmiany w strukturze swego finansowego zaangażowania (zob. Morck 2005).

W przypadku europejskiego, kontynentalnego modelu przedsiębiorstwa, w finansowaniu i wycenie wartości spółki mniejszą rolę odgrywa rynek kapitałowy. Tym samym mniejszy jest udział inwestorów finansowych i większy inwestorów strategicznych oraz instytucjonalnych. Inwestor strategiczny, zaangażowany w spółkę kapitałową ze względu na swoje kompetencje, jest z reguły zainteresowany oddziaływaniem na sposób zarządzania. W przeciwieństwie do inwestorów finansowych, inwestorzy strategiczni zainteresowani są pakietami kontrolnymi akcji i niejednokrotnie decydują się na wprowadzenie spółki do obrotu giełdowego. Inwestor strategiczny wpływa na jakość zarządzania i rozwój spółki. Nadzoruje zarząd, oceniając stopień realizacji ustalonych w biznesplanie celów finansowych. Ponadto inwestor strategiczny angażuje się w kształtowanie strategii firmy. Przyczynia się do wydłużenia horyzontu działania przedsiębiorstwa. Redukuje ryzyko nietrafnych decyzji, zmniejsza presję bieżącej wyceny akcji.

Spółeczny model przedsiębiorstwa europejskiego (kontynentalnego) oraz duży udział banków w finansowaniu przedsiębiorstwa sprawia, że oprócz budowy wartości dla akcjonariuszy realizowane są dodatkowo cele wierzycieli i pracowników.

Relatywnie mniejsze znaczenie bieżącej wyceny akcji na giełdzie, dobra informacja i współpraca wierzycieli oraz pracowników, a także oparcie finansowania przedsiębiorstwa na średnio- i długoterminowych kredytach i pożyczkach bankowych z jednej strony sprzyjają wydłużaniu horyzontu działania zarządu, z drugiej gwarantują bardziej harmonijne stosunki z interesariuszami. Ponadto wzajemne dobre przepływy informacyjne oraz kontakt z podporządkowanym radzie nadzorczej zarządem przyczynia się do większego zaangażowania rad nadzorczych w kontrolę jakości prac zarządu niż ma to miejsce w anglosaskim modelu przedsiębiorstwa. O ile w anglosaskim modelu przedsiębiorstwa stopień satysfakcji z zarządzania wiąże się z wyceną giełdową akcji, to w modelu europejskim – kontynentalnym z wartością firmy mierzoną stopniem satysfakcji nie tylko akcjonariuszy, ale także interesariuszy (w tym wierzycieli i pracowników).

Różnice w systemach nadzoru korporacyjnego mają istotny wpływ na cele, sposób i efektywność zarządzania spółkami kapitałowymi. Przykłady amerykańskich skandali korporacyjnych (m.in. *Enron*, *Worldcom*,

*Arthur&Anderson Tyco, Global Crossing*) w latach 2000–2002 wskazują, że nadzór nad nimi miał charakter finansowy i zależał od informacji i specjalistycznych analiz, które są wykonywane na zlecenia zarządów, a nie na zlecenia akcjonariuszy. Sytuacja taka stwarza przestrzeń do trudnych do skontrolowania działań. Dlatego w modelu europejskim większe uprawnienia rady nadzorczej i systemowy dostęp do informacji oraz prawo do zlecenia zarządowi, jak i samodzielnie określonych analiz, zwiększa stopień zabezpieczenia akcjonariuszy i interesariuszy przede negatywnymi zjawiskami, jakie wystąpiły w nadzorze korporacyjnym w niektórych czołowych firmach amerykańskich (zob. Bieńkowski, Radło 2006).

Rynek kapitałowy zapewnia inwestorom instytucjonalnym ciągłą wycenę akcji spółek notowanych na giełdzie. Jednakże wycena ta ma z natury rzeczy charakter bieżący, rynkowy i dotyczy części akcji, które określane są jako płynne. Wycena ta bierze w pewnym stopniu pod uwagę perspektywy rozwojowe, opinie analityków rynkowych i firm ratingowych, jakość strategii firmy. Nadrzędność wyceny wartości opartej na prognozowanych strumieniach przepływów gotówkowych oraz ocenie ryzyka działania firmy nie zależy od bezpośredniego kontaktu i znajomości firmy. Istotny wpływ na tę wycenę mają zdarzenia odbywające się poza kontrolą zarządu.

Zmienność wycen, silna presja czynników koniunkturalnych i sposób finansowania działalności rozwojowej (poprzez rynek kapitałowy) zmuszają do utrzymywania wysokiej elastyczności i wywierają stałą presję na redukcję kosztów stałych. Zwiększają jednocześnie stopień ryzyka związany z realizacją planów inwestycyjnych. Zmuszają do poszukiwania rozwiązań istotnie zmniejszających ryzyko inwestycyjne.

Fakt ten w większym stopniu zachęcił firmy amerykańskie do wykorzystania rewolucji ICT lat 90. XX wieku do restrukturyzacji i wprowadzenia na wielką skalę outsourcingu specjalistycznych usług biznesowych. Działania te pozwoliły firmom amerykańskim na pozbycie się tych czynności, które nie mają bezpośredniego związku z domeną, decydującą o ich przewadze konkurencyjnej, a tylko absorbowały kapitał, pracę oraz podwyższały poziom kosztów stałych. Do czasu restrukturyzacji działalność pomocnicza, zwłaszcza pionowo zintegrowanych grup kapitałowych, wywierała ujemny wpływ na ogólną ich efektywność oraz zwiększała poziom zatrudnienia. Dzięki wyłączeniu z łańcucha wartości firmy czynności najmniej efektywnych i przesunięciu zasobów do zastosowań, które stanowią podstawową, konkurencyjną działalność, możliwy był zasadniczy wzrost ich zdolności konkurencyjnej (niższe koszty operacyjne, wyższa efektywność, niższe ryzyko związane z obniżeniem prognozy rentowności, wyższa rentowność).

Stosunki pracy w Japonii noszą odmienny charakter od stosunków pracy w Stanach Zjednoczonych czy w Europie, gdzie interes właściciela jest nadrzędny w stosunku do pracowników i innych stakeholderów. Stosunki te nie są wywalczonymi w warunkach antagonistycznych (jak w Europie) uprawnieniami, które mają negatywny wpływ na akumulację i możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa. W Japonii względnie harmonijnie godzą one interesy rozwojowe spółki z interesami pracowników, menedżerów, właścicieli, banków i innych partnerów biznesowych. Pracownik zostaje upodmiotowiony i ma poczucie własnej wartości oraz traktowania zgodnego z wkładem, jaki wnosi do rozwoju przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie oceniane są jednakże nie tylko indywidualne osiągnięcia pracowników, ale także wyniki wysiłku zbiorowego. Umacnia to tendencję do harmonizacji działań i pracy zespołowej. W takim przedsiębiorstwie obserwuje się zaangażowanie pracownika, następuje poprawa warunków pracy zespołowej, uwalniana jest inicjatywa, przedsiębiorczość, kreowanie nie egoistycznych postaw, myślenie w kategoriach interesu zbiorowego i przyszłości. Dzięki temu zwiększa się skłonność firmy do inwestowania w rozwój *corporate culture* oraz podnoszenia kwalifikacji pracownika (zob. Sako 2006).

Japońskie korporacje w dobie globalizacji posiadają wiele cech utrudniających ich penetrację przez outsiderów. Silne więzi wewnątrzkorporacyjne między kadrą zarządzającą a pracownikami oraz stabilny akcjonariat i związana z tym niska płynność akcji zmniejszają możliwość wykorzystania rynku kapitałowego jako mechanizmu zwiększającego skuteczność nadzoru korporacyjnego przez groźbę wrogich przejęć i wymiany kadry zarządzającej. Poziom przejęć w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych i Europy jest stosunkowo niski<sup>6</sup>.

### 3.4. System finansowy a nadzór nad korporacją

System finansowy odgrywa istotną rolę w procesie wzrostu gospodarczego, ponieważ zapewnia środki niezbędne do akumulacji kapitału oraz dyfuzji postępu technicznego i organizacyjnego (OECD 2004a, s. 36). Mechanizmy i instytucje systemu finansowego dostarczają informacji o możliwościach inwestycyjnych i kierunkach alokacji kapitału, stwarzają warunki do monitorowania inwestycji oraz oddziaływania na system nadzoru korporacyjnego, mobilizują oszczędności i ułatwiają rozkład funduszy inwestycyjnych, a także pozwalają na dywersyfikację i zarządzanie ryzykiem.

<sup>6</sup> Szerzej na ten temat w rozdziale 6.

Pomimo istnienia wspólnych dla wszystkich systemów finansowych funkcji, w różnych krajach funkcje te są odmiennie pełnione.

Historyczna ewolucja systemu gospodarki rynkowej doprowadziła do wykształcenia się dwu konkurencyjnych modeli systemów finansowych: systemu opartego na banku (*bank-based system*), preferującego długookresową stabilność oraz systemu opartego na rynku (*market-based system*), sprzyjającego wyższej efektywności (Levine 2004, ss. 5, 26–33; Baba, Hisada 2002, s. 5).

W Japonii kluczowe znaczenie w przebiegu alokacji kapitału odgrywa system bankowy, a głównym instrumentem jest kredyt<sup>7</sup>. W Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii funkcja ta realizowana jest przez rynek kapitałowy, gdzie najważniejszymi instrumentami finansowymi są papiery wartościowe, w tym: akcje, obligacje, kontrakty terminowe i opcyjne (Jackson 2001, ss. 122–128). Różnice między systemami sprawiają, że oszczędności społeczne w Japonii kierowane są do banków i państwowych pocztowych kas oszczędności, natomiast w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii inwestowane są w akcje i obligacje (zob. tab. 3.6)<sup>8</sup>.

Różnice w charakterze systemu finansowego mają decydujący wpływ na funkcjonowanie całej gospodarki, w tym zwłaszcza na zachowanie przedsiębiorstw i nadzór nad korporacją. W Japonii monitorowanie spółek spoczywa na bankach wiodących, innych udziałowcach korporacji oraz pracownikach. Odmienny mechanizm nadzoru nad korporacją wykształcił się w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. W krajach tych rynek kapitałowy dostarcza mechanizmów kontrolnych, dyscyplinujących menedżerów do efektywnego zarządzania spółką.

Podstawy japońskiego systemu finansowego opartego na sektorze bankowym zaczęły się formować w latach 20. i 30. XX wieku. Panika giełdowa i kryzys bankowy w 1927 r. doprowadziły do upadku wielu banków i niektórych *zaibatsu*. Rząd japoński, dążąc do wzmocnienia systemu bankowego i jego koncentracji, uchwalił ustawę bankową, zaoszczędzając nad nim kontrolę. W drugiej połowie lat 30. wraz z wprowadzeniem bezpośredniej rządowej kontroli nad przepływami kapitału, system bankowy stał się głównym kanałem alokacji kapitału, a znaczenie rynku kapitałowego było stopniowo ograniczane. Powojenne reformy systemu ekonomicznego, w tym m.in. przyjęte w 1947 r. zasady dostarczania kapitału przez instytucje finansowe, nie doprowadziły do istotnych zmian w strukturze systemu finansowego. Wiele przedwojennych

<sup>7</sup> Japoński system finansowy określany jest jako „*growth-oriented*” (zob. Wenstein, Yafeh 1998, ss. 635–671).

<sup>8</sup> Szczegółowe omówienie modelu systemów finansowych odnaleźć można w pracy K. Tsuru (2000).

**Tabela 3.6**  
**Modele systemów finansowych: japoński vs. anglosaski**

Cechy charakterystyczne	Japoński	Anglosaski
Główne transakcje finansowe	Transakcje bilateralne	Otwarty rynek
Główne instrumenty finansowe	Kredyty	Akcje i obligacje
Zależność od banków	Wysoka	Niska
Charakter pożyczek	Krótkookresowe i długookresowe	Krótkookresowe
Znaczenie funduszy wewnętrznych	Małe	Duże
Główni udziałowcy	Banki Krzyżowe powiązania kapitałowe między przedsiębiorstwami	Gospodarstwa domowe Inwestorzy instytucjonalni
Swoboda transakcji	Ograniczona	Nieograniczona
Nadzór korporacyjny	Banki wiodące	Rynek kapitałowy
Pozyskiwanie informacji	Pośrednicy prześcigają się w dostarczaniu mniej zdywersyfikowanych informacji, osiągają korzyści skali w pozyskiwaniu informacji	Rynkowa podaż i dystrybucja zdywersyfikowanych opinii i ryzyk; niski koszt informacji
Zdolność dostosowawcza	Wysoka podatność na implementację polityk korporacyjnych	Wysoka podatność na zmiany
Wpływ na działalność gospodarczą	Sprzyja udoskonalaniu procesów produkcyjnych i poprawie efektywności istniejących produktów (innowacje procesowe)	Sprzyja rozwojowi nowych przemysłów i nowych technologii (innowacjom produktowym)
Przykłady przemysłów	Samochodowy, elektroniczny	Koleje, komputerowy

Źródło: M. Okabe (2002, s. 59).

rozwiązań zostało zaadoptowanych i udoskonalonych w nowych uwarunkowaniach rozwojowych gospodarki. W okresie powojennym system finansowy stanowił narzędzie realizacji polityki przemysłowej.



Powojenny system bankowy został poddany silnemu oddziaływaniu władz gospodarczych, w tym zwłaszcza Ministerstwa Finansów i Banku Japonii. Znalazło to wyraz w wysokim udziale sektora państwowego, znacznej restrykcyjności i ingerencji władz w funkcjonowanie systemu oraz odgórnym zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi („konwojowanie” banków) (Majewski 2002, s. 11).

Udział sektora państwowego w japońskim rynku finansowym osiąga rozmiary niespotykane w innych krajach rozwiniętych. Depozyty i składki ubezpieczeń na życie zgromadzone w zarządzanych przez państwo pocztowych kasach oszczędności wynoszą blisko 50% japońskiego PKB i ponad 35% udziału w rynku. Oszczędności ludności i składki powszechnych ubezpieczeń emerytalnych służyły do finansowania Programu Inwestycyjnych Pożyczek Budżetowych (*Fiscal Investment and Loan Program – FILP*), który jest największym i najważniejszym, oprócz budżetu, źródłem finansowania rządowych inwestycji kapitałowych i kredytów inwestycyjnych.

Japoński system finansowy charakteryzował się do początku lat 90. XX wieku wysokim stopniem restrykcyjności, a także dużym natężeniem kontroli władz gospodarczych. Zapoczątkowane w latach 30. ograniczanie roli rynku kapitałowego i skoncentrowanie alokacji kapitału w systemie bankowym było kontynuowane w okresie powojennym. Do połowy lat 50. rynek obligacji korporacyjnych był poddany kontroli Ministerstwa Finansów i Banku Japonii, później nadzór na nim sprawował komitet przedstawicieli ośmiu banków, który ustalał zasady emisji i obrotu tymi papierami wartościowymi. W związku z prowadzoną przez rząd do połowy lat 70. polityką zrównoważonego budżetu, rynek obligacji rządowych miał znaczenie marginalne. Spowolnienie dynamiki rozwojowej Japonii w drugiej połowie lat 70. i przejście od fazy strukturalnej nadwyżki popytu inwestycyjnego do fazy nadwyżki oszczędności spowodowało zwiększoną emisję obligacji na pokrycie rosnących wydatków, w tym na cele społeczne. Rosnąca podaż papierów rządowych wymusiła rozwój i liberalizację rynku papierów dłużnych.

W systemie bankowym, poddanym rygorystycznej segmentacji, kluczowe znaczenie odgrywały banki kredytu długoterminowego i banki komercyjne (wielkie banki miejskie i regionalne), a także banki powiernicze, banki spółdzielcze, kasy pożyczkowe, spółdzielnie rolnicze i bank dewizowy (*Bank of Tokyo*). Do pośredników finansowych należały też zakłady ubezpieczeń majątkowych i na życie. Odrębną grupę stanowiły domy maklerskie obsługujące transakcje papierami wartościowymi. Instytucje przypisane do poszczególnych segmentów nie mogły prowadzić działalności typowej dla innego segmentu.



Do podstawowych instrumentów polityki pieniężnej, które w istotny sposób wpływały na funkcjonowanie japońskiego systemu finansowego, należały: sztucznie zaniżone stopy procentowe, administracyjne racjonowanie kredytów i kierowanie administracyjne. Prowadzona do końca lat 80. polityka administracyjnego ustalania stóp procentowych dla wszystkich uczestników rynku na poziomie niższym od wartości rynkowych umożliwiła korporacjom japońskim dostęp do tańszego kredytu niż w warunkach w pełni rynkowych. Instrument ten stanowił swego rodzaju subwencję kredytową udzielaną japońskim korporacjom działającym w ramach grup *keiretsu*. Administracyjne racjonowanie kredytów stosowane przez Bank Japonii do początku lat 90. polegało na ustalaniu dopuszczalnego poziomu kredytowania w danym okresie, przy czym limity te były ustalane przez określenie maksymalnej stopy wzrostu portfela kredytowego w stosunku do jego wartości w poprzednim okresie. Instrumentem o charakterze nieformalnym, wprowadzającym do japońskiego systemu nieprzejrzystość i arbitralność, utrzymanym w duchu kierowania administracyjnego, była regulacja geograficznej sieci oddziałów i kontrola strategii produktowych instytucji finansowych.

Ukształtowany po wojnie japoński system finansowy funkcjonował w warunkach izolacji od międzynarodowego rynku finansowego i kapitałowego. W praktyce oznaczało to zamknięcie drogi japońskim przedsiębiorstwom do kapitałów zagranicznych, a gospodarstwom domowym korzystniejsze lokowanie oszczędności. Autarkiczny i zamknięty system zapobiegł penetracji japońskiego rynku przez podmioty zagraniczne (zob. Malcolm 2001).

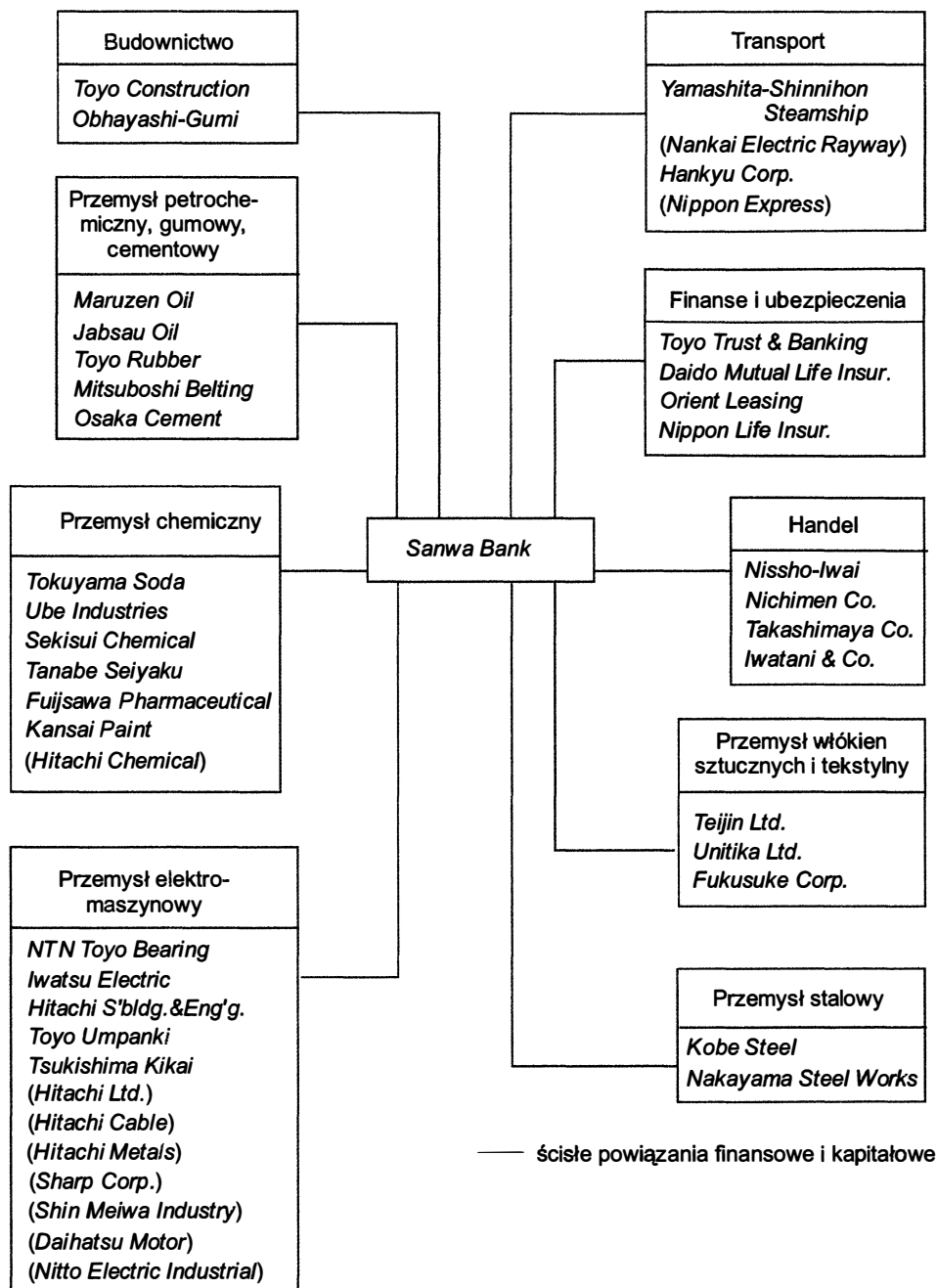
Istotnym instrumentem ingerencji japońskich władz monetarnych w mechanizm funkcjonowania systemu finansowego, który stosowano na przestrzeni całej drugiej połowy XX wieku, była ścisła kontrola ryzyka sektora bankowego i aktywne zarządzanie sytuacjami kryzysowymi. Polityka Ministerstwa Finansów zmierzała do niedopuszczenia do bankructw podmiotów rynku finansowego. W przypadku kłopotów finansowych któregośkolwiek z banków ministerstwo uruchamiało wieloetapową procedurę ratunkową, która w praktyce polegała na przejmowaniu banków słabych przez banki znajdujące się w dobrej sytuacji finansowej. „Konwojowanie” banków („*hogacho*”) zostało zaprzestane wraz z utratą większości narzędzi, za pomocą których urzędnicy ministerialni mogli oddziaływać na uczestników rynku oraz zwiększeniem stopnia niezależności banków (Hoshi 2002, ss. 164–178)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Stało się to widoczne w końcu 1997 r., gdy doszło do pierwszych od lat 20. bankructw Banku *Hokkaido Takushoku* i domu maklerskiego *Yamaichi Securities*, a w 1998 r. upadłość ogłosił *Long Term Credit Bank*.

Specyficzna struktura i charakter japońskiego systemu finansowego oddziałuje na funkcjonowanie całej gospodarki, ma też swoje istotne implikacje dla sektora bankowego, przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. W okresie powojennym system finansowy zapewnił finansowanie przyspieszonego wzrostu opartego na ekspansji inwestycyjnej i rozwoju eksportu. W warunkach niedostatecznej akumulacji kapitału i marginalizacji znaczenia rynku kapitałowego, system finansowy oparty na bankach przyczynił się do sprawnej transformacji mobilizowanych przez państwo oszczędności gospodarstw domowych w tanie i łatwo dostępne kredyty inwestycyjne i obrotowe dla przedsiębiorstw w ramach struktur *keiretsu*. Umożliwiło to ekspansję inwestycyjną oraz rozkład i kontrolę ryzyka, a w konsekwencji trwający do końca lat 80. wzrost całej gospodarki.

Kontrola władz gospodarczych nad procesem alokacji kapitału dzięki administracyjnemu ustalaniu poziomu stóp procentowych, segmentacja rynku, a także eliminacja konkurencji w sektorze bankowym oraz ścisła kontrola strategii produktowej i geograficznej instytucji finansowych umożliwiły bankom nawiązywanie bliskiej, stabilnej i długookresowej współpracy z przedsiębiorstwami w ramach systemu banku wiodącego.

System banku wiodącego oraz krzyżowe powiązania kapitałowe stały się głównym „spoiwem” finansowym grup kapitałowo-przemysłowych *keiretsu*. Zapewniało to przedsiębiorstwom działającym w ramach struktur *keiretsu* dostęp do kredytu jako podstawowego źródła finansowania zewnętrznego. Rozwój powiązań kapitałowych z firmami sprawił również, że bank wiodący stał się wierzycielem i udziałowcem zarazem. Ponadto świadczył on pełen zakres usług bankowych, tj. finansowanie, depozyty, transakcje dewizowe, płatności, a także subemisję papierów wartościowych. Bank wiodący prowadził też stałe monitorowanie przedsiębiorstw w imieniu pozostałych kredytodawców. W okresach stabilnego rozwoju powstrzymywał się od ingerowania w działalność przedsiębiorstwa, a w przypadku problemów finansowych aktywnie włączał się w proces sanacji. Zaangażowanie banku wiodącego w ratowanie przedsiębiorstwa od bankructwa i występowanie w roli nieformalnego agenta pozostałych kredytodawców, stanowiło odpowiednik utrzymywania przez Ministerstwo Finansów systemu zarządzania sytuacjami kryzysowymi systemu finansowego. Przykładem rozbudowanych powiązań i relacji banku wiodącego i przedsiębiorstw jest struktura organizacyjna *keiretsu Sanwa*, grupującego firmy z przemysłów: ciężkiego, elektromaszynowego, chemicznego, naftowego, gumowego, materiałów budowlanych, włókienniczego, lekkiego, a także firmy transportowe i handlowe (zob. rys. 3.5). Ośrodkiem ciężenia grupy jest *Sanwa Bank* oraz domy maklerskie, firmy ubezpieczeniowe, spółki leasingowe oraz instytucje wyspecjalizowane



Rys. 3.5. Struktura keiretsu Sanwa

Źródło: Ch. J. McMillan (1996, s. 161).

w udzielaniu kredytu konsumpcyjnego. Poszczególne grupy, skupione wokół swoich banków wiodących, konkurowały między sobą o zwiększenie dostępu do zasobów finansowych państwa, których głównym źródłem były oprócz depozytów pocztowych kas oszczędności, ubezpieczeń społecznych, także dochody podatkowe oraz dochody z emisji obligacji i papierów wartościowych. Jednak komfort funkcjonowania przedsiębiorstw w oligarchicznej symbiozie z bankami na bazie krzyżowych powiązań, wsparty preferencyjnymi ułatwieniami ze strony państwa dla pewnych odgórnie sugerowanych kierunków inwestowania, okazał się powodem rozpowszechnienia się rutyny i skostnienia (Lutkowski 2004, s. 98).

System banku wiodącego stał się jednym z podstawowych elementów japońskiego systemu nadzoru nad korporacją. Kontrola władz gospodarczych nad alokacją kapitału, marginalizacja znaczenia rynku kapitałowego i „uzależnienie” przedsiębiorstw od stałego i taniego kredytu bankowego, jako głównego zewnętrznego źródła finansowania, umożliwiło menedżerom budowanie długookresowych strategii zwiększania sprzedaży i udziału w rynku kosztem krótkoterminowych zysków<sup>10</sup>. Z kolei powszechne krzyżowe powiązania kapitałowe oraz stabilny akcjonariat odizolowały przedsiębiorstwa należące do grup *keiretsu* od mechanizmów rynku kapitałowego<sup>11</sup>. W tych warunkach wykształciła się tzw. praktyka ignorowania akcjonariuszy, tj. przedsiębiorstwa nie były narażone na wrogie przejęcia, a ich menedżerowie nie musieli zabiegać o krótkookresową zyskowność firmy i wzrost rynkowej wyceny papierów wartościowych.

Mechanizmy i instytucje japońskiego systemu finansowego wpłynęły na transformację rozkładu ryzyka w gospodarce. Wyrażała się ona w przesunięciu ryzyka z poziomu mikro- na poziom makroekonomiczny, tj. państwa, a przez relacje między kluczowymi interesariuszami korporacji (przedsiębiorstwami, bankami, gospodarstwami domowymi i organami władzy gospodarczej) wpłynęła na kształt japońskiego systemu nadzoru nad korporacją.

Lata 90. XX wieku przyniosły dalsze istotne zmiany instytucjonalne w japońskim sektorze finansowym. Liberalizacja sektora finansowego spowodowała rozpad systemu oddziaływania państwa na przedsiębiorstwa za pośrednictwem kontroli systemu oszczędności krajowych i refinansowania działalności banków miejskich. Liberalizacja tego systemu zwiększyła ryzyko i koszty transakcyjne sektora finansowego

<sup>10</sup> Od drugiej połowy lat 80. systematycznie zmniejsza się udział kredytów bankowych w strukturze finansowania przedsiębiorstw, a tym samym maleje rola banku wiodącego. Szerzej na ten temat w rozdz. 6 pracy.

<sup>11</sup> W latach 90. nasiliło się zjawisko rozluźniania krzyżowych powiązań kapitałowych. Problem ten będzie także przedmiotem rozważań w rozdz. 6 niniejszej pracy.

przy jednoczesnym zmniejszeniu ryzyka państwa. Z drugiej strony zwiększyła się konkurencja i dążenie do obniżenia kosztów transakcyjnych rynków finansowych. Wzrosły też koszty finansowania i ryzyko finansowe przedsiębiorstw, co wraz z aprecjacją jena i stagnacją gospodarki zaoszczędziło konkurencję, zmniejszyło rentowność i płynność finansową przedsiębiorstw grup *keiretsu*<sup>12</sup>.

### 3.5 Elementy systemu nadzoru nad korporacją

#### 3.5.1. System banku wiodącego

Bank wiodący jest strategicznym inwestorem dla grupy *keiretsu*. Przeważający udział kredytów bankowych w strukturze zewnętrznych źródeł finansowania przedsiębiorstw oraz powiązania kapitałowe między bankami a przedsiębiorstwami w ramach grupy sprawiają, że bank wiodący występuje w podwójnej roli, tj. wierzyciela i właściciela zarazem. Łączenie funkcji wierzyciela i właściciela sprzyja nawiązaniu bliskiej, stabilnej i długookresowej współpracy z przedsiębiorstwami. Bank wiodący świadczy pełen zakres usług bankowych przedsiębiorstwom grupy, w tym: finansowanie, depozyty, transakcje dewizowe, płatności, a także subemisję papierów wartościowych i inne. Prowadzi stałe monitorowanie przedsiębiorstw, również w imieniu pozostałych kredytodawców (nie pełniących funkcji banku wiodącego wobec danego przedsiębiorstwa). W okresach stabilnego rozwoju przedsiębiorstw nie ingeruje w ich działalność, natomiast w sytuacjach kryzysowych aktywnie angażuje się w proces sanacji (Majewski 2004, s. 64; Miyashita, Russell 1994, ss. 49–53).

W ujęciu modelowym relacje między bankiem wiodącym grupy *keiretsu* a przedsiębiorstwami spoza sektora finansowego przedstawia wariant B, natomiast aspekt odwrotnej zależności obrazuje wariant C. Jak podkreśla M. Okabe (2002, s. 18) te dwa warianty zależności między bankami a przedsiębiorstwami i *vice versa* stanowią o istocie systemu banku wiodącego i krzyżowych powiązań kapitałowych (*cross shareholding*). Z kolei wariant D odzwierciedla klasyczny podział struktur *keiretsu* na wertykalne i horyzontalne (zob. tab. 3.7).

Według M. Aoki (2000, ss. 76–79) monitorowanie przedsiębiorstw wchodzących w skład struktury *keiretsu* przez bank wiodący odbywa się w trzech etapach, tj. *ex ante*, *interim* oraz *ex post*. Monitoring *ex ante* obejmuje

<sup>12</sup> Szerzej na ten temat w rozdz. 4. pkt. 3.

Tabela 3.7

## Model krzyżowych powiązań kapitałowych

		Akcjonariusze	
		Instytucje finansowe	Firmy spoza sektora finansowego
Emitenci	Instytucje finansowe	A	C
	Firmy spoza sektora finansowego	B	D

Źródło: M. Okabe (2002, s. 9).

ocenę wiarygodności kredytowej przedsiębiorstw i efektywności planowanych projektów inwestycyjnych. Ten etap monitoringu pozwala zmniejszyć problem negatywnej selekcji (*adverse selection*) oraz nie dopuścić do braku kompletności podejmowanych projektów inwestycyjnych.

W drugim etapie monitoringu (*interim*) inwestorzy sprawdzają sposób wykorzystania przekazanych środków finansowych w celu redukcji ryzyka nadużycia (*moral hazard*), powstającego w sytuacji niezgodności interesu inwestorów i działań podejmowanych przez menedżerów przedsiębiorstwa, którzy wykorzystują środki zgodnie ze swoim interesem, wbrew intencjom dostarczycieli kapitału.

W trzecim etapie monitoringu (*ex post*) następuje weryfikacja wykonania zamierzenia inwestycyjnego z punktu widzenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, warunkująca dalsze długookresowe działania inwestorów. Zapowiedź podjęcia lub zaniechania działań wspierających przedsiębiorstwo dyscyplinuje menedżerów na etapie *ex ante* i *interim* monitoringu.

Monitoring realizowany na różnych etapach inwestycji może być delegowany przez inwestorów wyspecjalizowanym pośrednikom finansowym, innym instytucjom finansowym lub agentom, co w efekcie prowadzi do obniżki kosztów pozyskiwania informacji. W zależności od systemu ekonomicznego różne mogą być ramy instytucjonalne rządzące tego typu przekazaniem uprawnień. W systemie anglosaskim, charakteryzującym się przewagą bezpośrednich źródeł finansowania monitoring *ex ante* przeprowadzany jest przez banki inwestycyjne, występujące jako subemitenci emisji akcji i obligacji, fundusze *venture capital* dostarczające kapitałów nowo powstającym firmom (*start-ups*) lub banki komercyjne kredytujące małe i średnie przedsiębiorstwa. Monitoring *interim* może być



dokonywany przez wyspecjalizowane agencje ratingowe oraz rady dyrektorów poddane bezpośredniemu nadzorowi większościowych udziałowców, menedżerów funduszy inwestycyjnych, arbitrażystów rynkowych. Monitoring *ex post* natomiast dokonywany jest przez mechanizmy rynku kapitałowego. Spadek rynkowej wartości przedsiębiorstwa i groźba wrogiego przejęcia dyscyplinują menedżerów do efektywnego zarządzania spółkami.

W odróżnieniu od systemu anglosaskiego, japoński scentralizowany i wieloetapowy monitoring pełniony jest przez bank wiodący, który występuje w roli wierzyciela i właściciela (akcjonariusza). Monitoring ze strony banku wiodącego uaktywnia się w sytuacji występujących trudności finansowych. Gdy stan finansów przedsiębiorstwa nie budzi obaw, bank wiodący nie angażuje się w aktywny monitoring, ponieważ jest on wtedy sprawowany przez powiązane krzyżowo przedsiębiorstwa należące do tej samej grupy *keiretsu*.

System banku wiodącego przyczynia się do osiągnięcia wielu korzyści, w tym przede wszystkim (Aoki 2000, s. 86):

- możliwość podejmowania interwencji przez bank wiodący na podstawie informacji uzyskanych na poszczególnych etapach monitoringu stwarza komplementarny, zewnętrznie dyscyplinujący mechanizm dla produkcji wymagającej współdziałania w grupie (*team-oriented production*),
- wyłączna delegacja banku wiodącego do monitoringu przedsiębiorstw zapobiega dublowaniu monitoringu *ex post* i *interim* w przypadku informacji standaryzowanych,
- podejmowane przez bank wiodący działania naprawcze oddalają groźbę bankructwa przedsiębiorstw doświadczających trudności finansowych, które potencjalnie mogą być podmiotami efektywnymi,
- pozwala na realizację ryzykownych, a przy tym wysoce zyskowych projektów inwestycyjnych.

Sprawne funkcjonowanie systemu banku wiodącego uzależnione jest od sprawowania rygorystycznej kontroli przez Ministerstwo Finansów i Bank Japonii nad systemem finansowym, w tym: utrzymywania niskich, dodatnich stóp procentowych i kontroli inflacji, ograniczenia emisji akcji i rozwoju rynku wtórnego, ograniczenia możliwości wchodzenia nowym bankom do grupy banków miejskich, w celu finansowania przemysłu zatrudnianie eks biurokratów w systemie bankowym jako formy nagrody za licencjonowanie działalności bankowej. Niedotrzymanie tych warunków niesie zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania całego systemu banku wiodącego jako elementu nadzoru nad korporacją. Będzie to przedmiotem dalszych rozważań w niniejszym rozdziale.

### 3.5.2. Krzyżowe powiązania kapitałowe, relacje produkcyjno-dystrybucyjne i personalne

Przedsiębiorstwa wchodzące w skład grup *keiretsu*, pomimo że nie są powiązane ze sobą formalnoprawnie, wchodzą w skomplikowane systemy wzajemnej zależności, wymiany kapitału akcyjnego (*intragroup shareholdings*), wewnątrzgrupowej współpracy produkcyjnej, wymiany handlowej oraz relacji personalnych.

Udziałowcy japońskich korporacji pogrupowani są w odrębne kategorie. Są to: instytucje finansowe (banki wiodące i inne banki, firmy ubezpieczeń majątkowych i na życie, domy maklerskie), korporacje przemysłowe, inwestorzy indywidualni oraz zewnętrzni inwestorzy instytucjonalni, a także inwestorzy zagraniczni. Pierwsze dwie grupy udziałowców ze względu na długookresowe relacje biznesowe oraz zakres zarządzania stanowią grupę tzw. udziałowców stabilnych (*stable shareholders*) (Patrick 2001, s. 11).

Wzajemna wymiana kapitału akcyjnego w ramach grup *keiretsu* pełni trzy podstawowe funkcje w systemie nadzoru nad korporacją: chroni firmy w ramach grupy przed wrogimi przejęciami, umożliwia stały ich monitoring i kontrolę oraz stwarza warunki stabilnego rozwoju długookresowych relacji produkcyjnych i handlowych<sup>13</sup>. Z drugiej jednak strony generuje szereg kosztów, w tym przede wszystkim prowadzi do nieefektywnej alokacji kapitału, naraża na zwiększone ryzyko korporacyjne, a ponadto jest przyczyną stosunkowo niskiej płynności japońskiego rynku kapitałowego oraz zarzutów ze strony partnerów zagranicznych o stosowanie praktyk niezgodnych z zasadami konkurencji (Okabe 2002, ss. 37–39).

Formuła powiązań w ramach grup *keiretsu* pozwala również na optymalną realizację handlowych i technologicznych wymogów procesu produkcji. Chodzi tu przede wszystkim o wysoki stopień wewnątrzgrupowej koncentracji współpracy produkcyjnej i wymiany handlowej. Podmioty *keiretsu* należące do rozległych kompleksów produkcyjnych i handlowych oraz funkcjonujące w różnych branżach przemysłu i sferze usług są nawzajem dla siebie dostawcami i odbiorcami surowców i półfabrykatów, usługodawcami, korzystają także ze wspólnej infrastruktury.

<sup>13</sup> Gdy w 1968 r. rząd japoński oświadczył, że nie będzie mógł dłużej zapewniać ochrony krajowym producentom i że powinni sami chronić swoje interesy, wiele przedsiębiorstw japońskich stanęło przed perspektywą wykupu przez zagranicznych inwestorów (zwłaszcza amerykańskich). Skłoniło to je do zacieśnienia powiązań kapitałowych w obrębie struktur *keiretsu*. Taktyka okazała się skuteczna, ponieważ tylko nielicznym korporacjom amerykańskim udało się nabyć większościowe pakiety udziałów w przedsiębiorstwach japońskich, mimo istnienia prawnych podstaw inwestycji. Stabilny akcjonariat oraz system banku wiodącego skutecznie odgradzały japońskie korporacje od mechanizmów kontrolnych ze strony rynku kapitałowego, zabezpieczając je przy tym przed wrogimi przejęciami.

*Mitsubishi* zajmuje tradycyjnie silną pozycję w przemyśle ciężkim i chemicznym. Obejmuje 141 przedsiębiorstw (99 w przemyśle i 42 w usługach). Wiodącymi przedsiębiorstwami *keiretsu Mitsubishi* są: *Mitsubishi Corporation*, *Mitsubishi Bank* i *Mitsubishi Heavy Industries* (zob. tab. 3.8). Równie wielkim *keiretsu* horyzontalnym, lecz o odmiennym charakterze jest *Mitsui*. W skład *Mitsui* wchodzi 140 przedsiębiorstw (103 w przemyśle i 37 w usługach). Trzecie co do wielkości *keiretsu* horyzontalne to *Sumitomo*, skupia 122 firm (96 w przemyśle i 26 w usługach). W grupie *Sumitomo* największe znaczenie mają trzy przedsiębiorstwa wywodzące się z *zaibatsu*, tj. *Sumitomo Bank*, *Sumitomo Heavy Industries* i *Sumitomo Electric*. Inne wielkie *keiretsu* horyzontalne to: *Fuyo*, *Dai Ichi Kangyo* i *Sanwa*, skupiające odpowiednio 130, 101 i 65 przedsiębiorstw. Rozwinęły one swoją działalność wokół wielkich banków miejskich o tej samej nazwie oraz domów handlowych (*Murubeni*, *Nissho-Iwai* i *Itochu*) (Porter et al. 2000, s. 196).

Największymi *keiretsu* wertykalnymi są grupy reprezentujące przemysł motoryzacyjny: *Toyota*, *Nissan* oraz pozostali producenci samochodów, z wyjątkiem *Hondy*, przemysł elektrotechniczny: *Matsushita*, *Hitachi*, *NEC*, *Sony*, *Sanyo*, *Fujitsu*, *Canon*, *Toshiba*, *Sharp*, *Mitsubishi Electric*, przemysł stalowy: *Nippon Steel*, *Kobe Steel* oraz przemysł chemiczny, w tym *Shiseido*, *Kao-Hansha*. Każde *keiretsu* wertykalne stworzyło pionowo zorganizowaną piramidę dostawców, która w fazie dystrybucji przechodzi w piramidę odbiorców. Na szczycie obu struktur usytuowana jest firma macierzysta. Pełni ona funkcję nadrzędnego organizatora oraz formułuje strategię logistyczną dla całej sieci dostawców i odbiorców. Główną korzyścią z takiej struktury jest to, że przedsiębiorstwa na każdym poziomie piramidy są bezpośrednio odpowiedzialne za organizację i koordynację przepływu produktów i informacji między dostawcami lub odbiorcami następnego rzędu (zob. Industrial Groupings in Japan 2001).

Rozwijane od początku lat 60. piramidy dostawców–odbiorców z czasem przekształciły się w zjawisko uzależniania partnerów współpracujących na zasadzie wyłączności z korporacjami stojącymi na czele danej grupy. Współpraca wielkich korporacji z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw znajduje odzwierciedlenie w realizacji dostaw w systemie *Just-in-Time*. Pozwala to uniknąć rozwijania produkcji części i dystrybucji we własnym zakresie, a także trudności związanych z funkcjonowaniem na anonimowym rynku zaopatrzenia i zbytu.

Relacje ekonomiczne między podmiotami należącymi do grup *keiretsu* postrzegane są także przez pryzmat roli odgrywanej przez wielkie domy handlowe. Japońskie *sogo-shosha* dostarczały przedsiębiorstwom grupy informacji rynkowych oraz koordynowały politykę handlową i inwestycyjną *keiretsu*. *Sogo shosha* posiadały kompleksowy system badań rynkowych,

Tabela 3.8

Największe japońskie korporacje i ich siła ekonomiczna (2002 r., w mln dol.)

Wyszczególnienie	Przychody	Aktywa	Zatrudnienie
<i>Toyota Motor</i>	131 745	174 922	264 096
60 <i>Mitsubishi</i>	109 386	69 290	47 370
<i>Mitsui</i>	108 630	55 156	37 734
<i>Itochu</i>	85 856	37 834	39 109
<i>Sumitomo</i>	75 745	41 016	31 589
<i>Marubeni</i>	72 164	36 443	27 000
<i>Honda</i>	65 420	64 771	126 900
<i>Sony</i>	61 344	70 589	161 100
<i>Matsushita Electric Industrial</i>	60 744	66 070	288 324
<i>Nissan Motor</i>	56 040	61 976	127 625
<i>Toshiba</i>	46 415	44 180	166 000
<i>Dai Ichi Mutual Life Insurance</i>	43 134	244 371	58 398
NEC	38 531	34 603	145 807
<i>Fujitsu</i>	37 895	35 632	157 044
<i>Sumitomo Life Insurance</i>	36 304	185 402	50 544

Źródło: Fortune (July 21, 2003, ss. F-1, F-2).

umożliwiający zbieranie i przekazywanie informacji niezbędnych do szybkiego i elastycznego kierowania działalnością handlową i produkcyjną grupy. Charakteryzowały się także zdolnością do minimalizowania ryzyka, jakie wiąże się z wielką różnorodnością towarów będących przedmiotem transakcji, miały też stosunkowo łatwy dostęp do kredytów bankowych. Istotną cechą *sogo shosha* była również zdolność do podejmowania wraz z przedsiębiorstwami poszczególnych *keiretsu* przedsięwzięć za granicą. Dzięki zaangażowaniu organizacyjnemu i finansowemu *sogo shosha* przy-

czyniały się do rozwoju sektora drobnego, w tym produkcji proeksportowej. Świadczyły o tym funkcje pomocnicze w stosunku do handlu zagranicznego, w tym przede wszystkim transport, magazynowanie, ubezpieczenia, transakcje licencyjne, inwestycje, *joint ventures* i *leasing* (Bossak 1984, ss. 354–356).

Działalność wielkich domów handlowych przyczyniła się więc do stabilizacji relacji handlowych i finansowych między podmiotami należącymi do danej grupy *keiretsu*. Z kolei struktura *keiretsu* sprzyjała harmonizacji interesów tworzących je przedsiębiorstw, pełniących różne funkcje w procesie produkcji, handlu, logistyki, obsługi finansowej, ubezpieczeń i innych. System ten wywierał istotny wpływ na redukcję ryzyka handlowego i inwestycyjnego, a także na obniżkę kosztów transakcyjnych (Sjöberg, Söderberg 2001, s. 200).

Spoiwem łączącym przedsiębiorstwa niezależnie od typu *keiretsu* są wzajemne relacje kapitałowe, produkcyjne, handlowe, a nierzadko także przepływy osobowe. Powiązania personalne w postaci tzw. klubów prezesów zaczęły powstawać od połowy lat 50., początkowo w *keiretsu* wywodzących się z dawnych *zaibatsu*, tj. *Mitsubishi*, *Mitsui* i *Sumitomo*, później w innych grupach kapitałowo-przemysłowo. Skupiają one prezesów zarządów, a także przewodniczących rad dyrektorów firm należących do poszczególnych *keiretsu*. Wśród tych firm są zwykle banki miejskie, banki powiernicze, instytucje ubezpieczeniowe, centrale handlowe i kluczowe przedsiębiorstwa produkcyjne.

W *Mitsubishi* członkami klubu prezesów są dyrektorzy 29 głównych spółek kapitałowych. W *Mitsui* istnieją dwa kluby prezesowskie. Pierwszy zrzesza 24 dyrektorów największych przedsiębiorstw, drugi obejmuje kierownictwo 76 firm. Do klubu prezydenckiego *Sumitomo* należy 20 dyrektorów (Biergłof, Perotti 1994, s. 256).

Kluby prezesów, jako nieformalne organy, nie zastępują organów oficjalnych, takich jak rady dyrektorów, rady nadzorcze czy walne zgromadzenia akcjonariuszy. Jednak z uwagi na znaczną koncentrację akcji poszczególnych spółek, sięgająca niekiedy około jednej trzeciej i więcej udziałów, mogą oni przynajmniej potencjalnie wywierać silny wpływ na daną firmę.

Powiązania kapitałowe oraz inne relacje wewnątrzgrupowe *keiretsu* podlegają od początku lat 90. erozji i radykalnym zmianom wraz ze zmianami wewnętrznymi i zewnętrznymi uwarunkowań funkcjonowania gospodarki japońskiej<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Problem ten wymaga osobnego omówienia i będzie przedmiotem analizy w rozdziale 6 niniejszej pracy



### 3.5.3. Stosunki pracy

Charakterystyczna dla japońskiego systemu nadzoru nad korporacją jest wysoka pozycja zajmowana przez zarządy i pracowników. Do ukształtowania się takiego układu doszło w drugiej połowie lat 40. i na początku 50. XX wieku. W warunkach wysokiego bezrobocia i eskalacji niepokojów społecznych, amerykańskie władze okupacyjne wraz z rządem japońskim, oprócz działań zmierzających do przywrócenia równowagi ekonomicznej i dynamiki gospodarczej, poszukiwały skutecznego sposobu ograniczenia wpływów związków zawodowych oraz partii lewicowych. Jednym z działań podjętych w tym celu było poparcie dla ustanowionego w latach wojny systemu zakładowych związków zawodowych oraz korporacyjnego modelu współpracy między zarządami a pracownikami (zob. Learmount 2002).

Dominujący udział kredytów bankowych w finansowaniu inwestycji i związana z tym marginalizacja znaczenia akcjonariuszy, wzrost znaczenia menedżerów i pracowników oraz poszukiwanie sposobów harmonizacji stosunków między pracownikami a zarządami, doprowadziły do wykształcenia się charakterystycznego modelu kultury korporacyjnej. W wielkich korporacjach wchodzących w skład grup *keiretsu*, mimo braku podstaw prawnych zmieniających rolę władz, *de facto* doszło do zastąpienia akcjonariuszy wierzycielami oraz wzmocnienia pozycji zarządów i wspierających je pracowników (Bossak, Bieńkowski 2004, s. 330–332).

Zwiększenie uprawnień pracowniczych oraz rozszerzenie zakresu zatrudnienia przekształciły stosunki pracy w wielkich korporacjach wchodzących w skład grup *keiretsu* na bardziej partnerskie. Charakteryzuje je system zatrudnienia na całe życie oraz system senioratu pracowniczego i płacowego. Tradycja zatrudniania na całe życie oparta jest na obustronnych korzyściach i obowiązkach (równowaga praw i obowiązków). Pracownik podejmuje pracę w przedsiębiorstwie, z którym związany jest do wieku emerytalnego, a ono ze swej strony zapewnia ciągłość zatrudnienia nawet w okresie recesji gospodarczych. Dzięki temu poczucie bezpieczeństwa i zaufania jest stosunkowo wysokie. Jednocześnie zwiększa się poczucie uczestnictwa i identyfikacji z firmą. Pozwala to kadrze zarządzającej na harmonijną współpracę z pracownikami, na zasadach zbliżonych do paternalistycznych. J. Abegglen (1958, s. 11) w klasycznej pracy pt. *The Japanese Factory* tak opisywał organizację japońskich przedsiębiorstw: „Porównując społeczną organizację przedsiębiorstw japońskich i amerykańskich jedna zasadnicza cecha różni oba te systemy. Jest nią zobowiązanie pracownika do związania swojej kariery zawodowej z jedną firmą. Przedsiębiorstwo z kolei zapewnia stabilizację zatrudnienia



nawet w okresach przejściowych trudności. Permanentne relacje między pracownikami i firmą implikują wzajemne zobowiązanie i odpowiedzialność firmy za losy pracownika a pracownika za funkcjonowanie przedsiębiorstwa".

Harmonijna współpraca kadry zarządzającej z pracownikami wzmacnia poczucie przynależności i zachęca do podejmowania wspólnego wysiłku w celu poprawy warunków do rozwoju przedsiębiorstwa, a tym samym warunków płacowych. Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa decyduje o zarobkach i innych świadczeniach na rzecz pracowników. Ścisła zależność między wysokością dodatkowych składników wynagrodzeń (*bonusów*) a rentownością przedsiębiorstwa wiąże płace z wydajnością pracy i stanem koniunktury gospodarczej. Z tego też względu japońscy pracownicy w swoich żądaniach płacowych uwzględniają nie tylko zmiany cen, ale także stan koniunktury gospodarczej oraz osiągniętą efektywność ekonomiczną (zob. Mouer, Kawanishi 2005; Debroux 2003).

Istnienie pełnej świadomości współzależności między wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa a płacami oraz konieczność zapewnienia warunków rozwoju w przyszłości wpływają na umiar tych żądań. W konsekwencji aktywne zainteresowanie pracowników rozwojem przedsiębiorstwa, jego rentownością, szybszym wzrostem wydajności pracy niż płac, umożliwia obniżenie jednostkowych kosztów i wzrost akumulacji wewnętrznej. Zaletą japońskich stosunków pracy jest system zakładowych związków zawodowych, który pozwala neutralizować napięcia między światem pracy i kapitału (zob. Sako, Sato 1997).

Zarządzanie w japońskich korporacjach ze względu na inny niż w krajach anglosaskich model stosunków pracy przyjęło odmienny charakter. Tradycyjne zarządzanie odgórne przekształciło się w zdecentralizowane współdziałanie zespołowe. Różni się ono nie tylko celami, które zazwyczaj definiowane są w kontekście wzrostu wartości firmy mierzonej perspektywami rozwoju i umocnienia pozycji rynkowej oraz wartości dla interesariuszy (*stakeholders*). Mimo hierarchicznej struktury formalnej zarządzanie w japońskich korporacjach charakteryzuje się decentralizacją decyzji związanych z działalnością operacyjną. Dzięki szeregu uprawnień pracownicy nie są wyalienowani i chętnie angażują się w sprawy swojej firmy. Tradycyjnie harmonijne stosunki w miejscu pracy ułatwiają wprowadzanie nowoczesnych metod zarządzania w grupach *keiretsu*, dostosowanych tradycyjnych zwyczajów i relacji, np. *JIT*, *Kaizen*, *TQM* czy *OJT*<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> W celu promocji działań na rzecz podnoszenia jakości produkcji i usług wielokrotnie zapraszano do Japonii wybitnych amerykańskich specjalistów, takich jak E. Demning czy J. Juran.

Relatywnie wysoka zależność od bankowych źródeł finansowania i stosunkowo niewielki udział kapitału akcyjnego w wartości przedsiębiorstw japońskich sprawiają, że kontrola akcjonariuszy nie odgrywa tak znaczącej roli jak np. w gospodarce amerykańskiej. W wielkich korporacjach japońskich dbałość o wartość akcji i dominacja zarządzania finansowego, tak charakterystyczne w Stanach Zjednoczonych i w mniejszym stopniu Europie, ustępuje priorytetowi rozwoju firmy i ochronie interesów interesariuszy. Ponadto paternalistyczny charakter więzi łączących przedsiębiorstwo i pracowników w ramach stosunków pracy sprawiają, że bezpieczeństwo zatrudnienia i zobowiązania firmy wobec pracowników stają się istotną przeszkodą na drodze do głębokich zmian w poziomie zatrudnienia.

Ukształtowany w latach 50. XX wieku w Japonii system nadzoru nad korporacją sprawnie funkcjonował do początku lat 90. Zmiany wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych lat 90. przyniosły załamanie efektywności tego systemu i rozpoczął się proces stopniowej erozji jego poszczególnych elementów.

## Rozdział 4

---

# *Zmiany wewnętrznych uwarunkowań rozwojowych lat 90. XX wieku a funkcjonowanie keiretsu*

W nowych warunkach społeczno-ekonomicznych i technologicznych lat 90. XX wieku grupy *keiretsu* napotkały na szereg barier rozwojowych. Zmiany demograficzne przyczyniły się do zmniejszenia produkcyjnych zasobów pracy stopy oszczędności ludności i wydajności pracy. Rynek pracy, ze względu na tradycyjny charakter stosunków pracy charakteryzował się niską elastycznością. Ujawniła się też wyraźna tendencja do skracania czasu pracy.

Radykalna aprecjacja jena w połowie lat 80. i następnie w latach 90., spowodowała zmniejszenie konkurencyjności japońskiego eksportu. Miała ona także deflacyjny wpływ na gospodarkę, przyczyniając się do spadku inwestycji i pogorszenia płynności finansowej przedsiębiorstw *keiretsu*.

Liberalizacja sektora finansowego oraz rozpad systemu redukcji ryzyka doprowadziły do erozji dotychczasowych mechanizmów i instytucji nadzoru na korporacją, w tym zależności od banku wiodącego i krzyżowych powiązań kapitałowych w ramach grup *keiretsu*.

Oslabienie narodowej zdolności innowacyjnej przyczyniło się do utraty części dotychczasowych przewag konkurencyjnych wielkich korporacji grup *keiretsu* oraz naraziło je na coraz intensywniejszą konkurencję ze strony innych producentów z Azji Wschodniej.

W warunkach starzenia się społeczeństwa, stagnacji gospodarki, liberalizacji sektora finansowego i osłabienia narodowej zdolności innowacyjnej grupy *keiretsu* nie podjęły radykalnych działań restrukturyzacyjnych, lecz przyjęły postawę defensywną.

#### 4.1. Zmiany demograficzne

Począwszy od lat 80. XX wieku nastąpił w Japonii wyraźny spadek tempa przyrostu ludności, pogorszyła się struktura ludności według wieku oraz wzrosły wydatki na cele społeczne (zob. MacKeller *et al.* 2004).

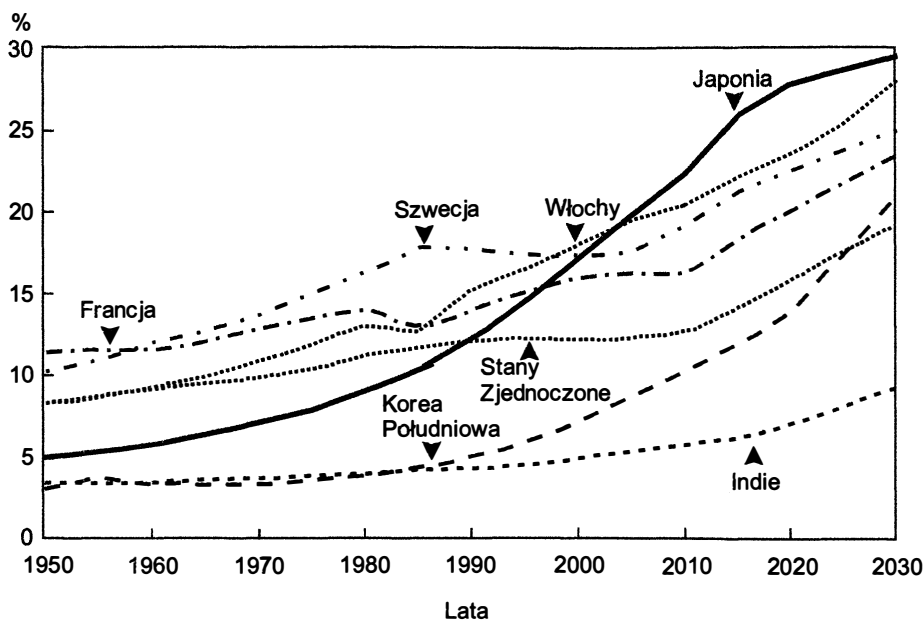
Zmiany demograficzne i towarzyszące im zmiany społeczne stawiają japońską gospodarkę i grupy *keiretsu* w niekorzystnej pozycji z punktu widzenia potrzeb rozwojowych.

Do połowy XIX wieku ludność Japonii utrzymywała się na stabilnym poziomie około 30 mln. Wraz z restauracją *Meiji* w 1868 r. i rozpoczęciem budowy podstaw nowoczesnego państwa nastąpił szybki wzrost ludnościowy. Do 1926 r. liczba ludności Japonii podwoiła się, a w 1967 r. przekroczyła 100 mln. W ciągu dekady lat 60. i 70. XX wieku tempo przyrostu ludności Japonii wynosiło około 1% rocznie. W latach 80. i 90. nastąpił gwałtowny jego spadek, początkowo poniżej 1%, a później znacznie poniżej 0,5%. Według prognoz demograficznych, Japonia osiągnie najwyższą w swej historii liczbę ludności w 2006 r., która wyniesie 127,7 mln. Po tym okresie będzie następował stopniowy jej spadek. Do roku 2050 liczba ludności Japonii może obniżyć się do około 100 mln. Spadkowi liczby ludności będzie towarzyszył stały wzrost odsetka ludności w wieku poprodukcyjnym (OECD 1997, s. 109).

Proces starzenia się japońskiego społeczeństwa jest widoczny zarówno w ujęciu strukturalnym, jak również w liczbach bezwzględnych. Udział ludności w wieku 65 lat i więcej wzrósł z 5% w 1950 r. do 19% w 2003 r., a w 2050 r. osiągnie 35,7% (zob. rys. 4.1). Przeciętny wiek ludności Japonii wzrósł z 31 lat w 1970 r. do ponad 40 lat w dekadzie lat 90. Spośród krajów OECD jedynie Włochy charakteryzują się wyższym poziomem tego wskaźnika. Prognoza demograficzna zakłada, że do roku 2025 przeciętny wiek populacji wzrośnie do 45 lat, a w 2050 r. osiągnie 48 lat.

Zmniejszenie ludności Japonii w perspektywie pierwszej połowy XXI wieku spowodowane będzie przede wszystkim spadkiem dzietności kobiet. Reprodukacja prosta społeczeństwa wymaga, aby minimalny poziom dzietności kobiet nie obniżył się poniżej wskaźnika 2,1. W Japonii dzietność kobiet zmalała z 4,0 w 1945 r. do 2,1 w latach 60. oraz 1,4 obecnie. Utrwała się więc w Japonii proces reprodukcji ludności poniżej prostej zastępowalności pokoleń.

Poprawa warunków życia i pracy przyczyniły się do wzrostu wskaźnika długowieczności w Japonii. Przeciętne dalsze trwanie życia mężczyzn wydłużyło się w Japonii z 50,1 lat w 1947 r. do 65,5 lat w 1960 r. oraz 78,07 lat w 2001 r., a dla kobiet odpowiednio w analogicznym okresie z 54 lat do 70,2 lat oraz z 84 do 93 lat (JETRO 2003a, s. 1).



Rys. 4.1. Udział osób w wieku powyżej 65 lat w ogólnej liczbie ludności wybranych krajów

Źródło: Statistical Handbook of Japan (2004).

Konsekwencją starzenia się japońskiego społeczeństwa jest zmniejszenie liczby ludności w wieku produkcyjnym. Według prognozy demograficznej, do roku 2025 liczba ludności w wieku produkcyjnym będzie obniżać się w tempie 0,7% rocznie, natomiast w okresie 2025–2050 w tempie 1% rocznie. W konsekwencji przeciętny wiek ludności w wieku produkcyjnym wzrośnie z 42,9 lat w 1995 r. do 45 lat w 2025 r. W 2000 r. na cztery osoby w wieku produkcyjnym przypadała jedna osoba w wieku ponad 65 lat. W 2050 r. relacja ta zmieni się, jak 2:1. Tendencja do starzenia się japońskiego społeczeństwa powoduje szybkie narastanie problemu finansowania przyszłych świadczeń emerytalnych. O skali problemu świadczy to, że do 2030 r. zobowiązania emerytalne, będące swego rodzaju długiem publicznym, osiągną w Japonii około 300% PKB.

Niedobór pracowników w wieku produkcyjnym niwelowany jest przez aktywizację zawodową kobiet oraz przedłużanie okresu aktywności zawodowej mężczyzn. W dekadzie lat 90. nastąpił wyraźny wzrost aspiracji zawodowych kobiet, które coraz częściej przestają traktować małżeństwo jako jedyną formę spełniania się. Sprzyja temu przyjęta w 1986 r. ustawa o równych szansach zatrudnienia mężczyzn i kobiet (*The Equal Employment Opportunity Law*), znowelizowana w 1997 r. (Mouer,

Kawanishi 2005, s. 173). Odsetek kobiet pracujących zawodowo w Japonii wynosi jednak tylko 55%, podczas gdy w Wielkiej Brytanii 61%, a w Stanach Zjednoczonych 62%.

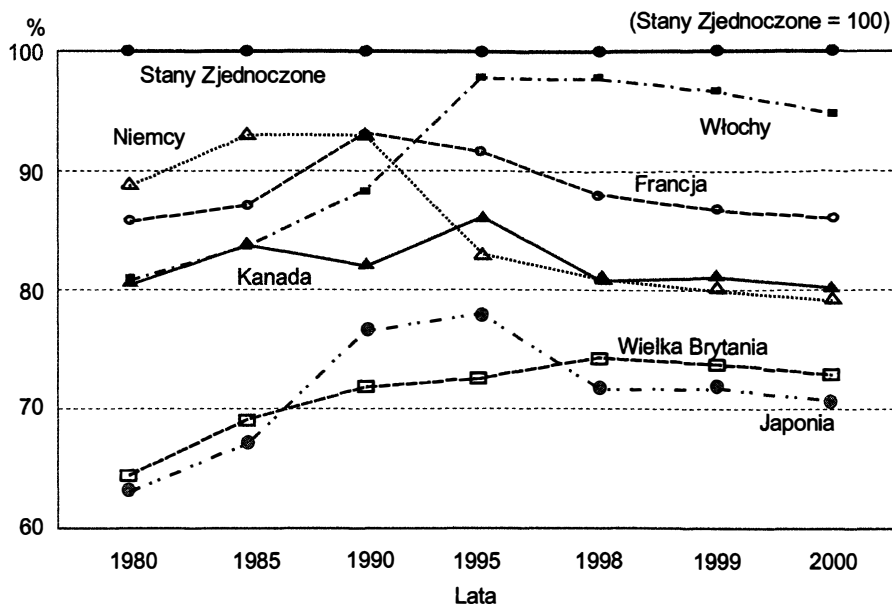
Innym sposobem łagodzenia niedoboru pracowników w Japonii jest dopuszczenie do rynku pracy cudzoziemców. W 2003 r. w Japonii przebywało 1,7 mln obcokrajowców. Większość z nich stanowili młodzi mężczyźni z tymczasowym pobytem i nie posiadający prawa do sprowadzania rodzin. Głównym powodem niskiego udziału obcokrajowców w zasobach pracy jest restrykcyjne prawo imigracyjne, które zabrania firmom sprowadzania pracowników z zagranicy. Wyjątek stanowią etniczni Japończycy urodzeni za granicą i pracownicy o najwyższych kwalifikacjach. Obcokrajowcy, absolwenci japońskich uczelni zmuszeni są do opuszczenia kraju, jeśli w ciągu 180 dni od ukończenia studiów nie znajdą firmy gotowej przyjąć ich do pracy.

Według ONZ, Japonia w celu przeciwdziałania ujemnym skutkom spadku liczby ludności i starzenia się populacji powinna dopuścić do stałego rocznego napływu z zagranicy ponad 400 tys. pracowników w ciągu bieżącego półwiecza. Oznaczać to może, że w 2050 r. udział obcokrajowców w ogólnej liczbie ludności osiągnąłby niebywałą wielkość 18%. Brak jest jednak w Japonii akceptacji dla tak radykalnej liberalizacji prawa imigracyjnego, ponieważ doprowadziłoby to do zasadniczych zmian w tradycyjnej strukturze społecznej.

W latach 50. i 60. XX wieku wzrost akumulacji i inwestycji, zmiany strukturalne i postęp w efektywności gospodarowania, korzyści skali w produkcji przemysłowej, ekspansja eksportowa i import technologii oraz *know-how* przyczyniły się do wzrostu zatrudnienia i wydajności pracy. Czynniki te dodatkowo zostały wzmocnione przez wzrost udziału w zasobach pracy młodych, wysoko kwalifikowanych i akceptujących niższe płace pracowników. Szczególnie wysoka dynamika wzrostu wydajności pracy była w latach 1950–1973, kiedy wydajność pracy rosła w tempie 7,7%, tj. blisko trzykrotnie szybciej niż w Stanach Zjednoczonych (2,75%), oraz znacznie szybciej niż w Niemczech (6%) i Francji (5,1%). W latach 90. zahamowany został proces zmniejszania różnicy w wydajności pracy między Japonią i Stanami Zjednoczonymi. W 2000 r. poziom wydajności pracy w Japonii stanowił niewiele ponad 70% poziomu w Stanach Zjednoczonych (Maddison 2001, s. 352; rys. 4.2).

Czas pracy w przedsiębiorstwach japońskich jest obecnie krótszy niż w Stanach Zjednoczonych, natomiast znacznie dłuższy niż w krajach UE. Do końca lat 70. Japonia była krajem, w którym średnioroczny czas pracy był najdłuższy spośród krajów wysoko rozwiniętych. W latach 1979–1997 czas pracy w Japonii uległ skróceniu o ponad 250 godz., podczas gdy





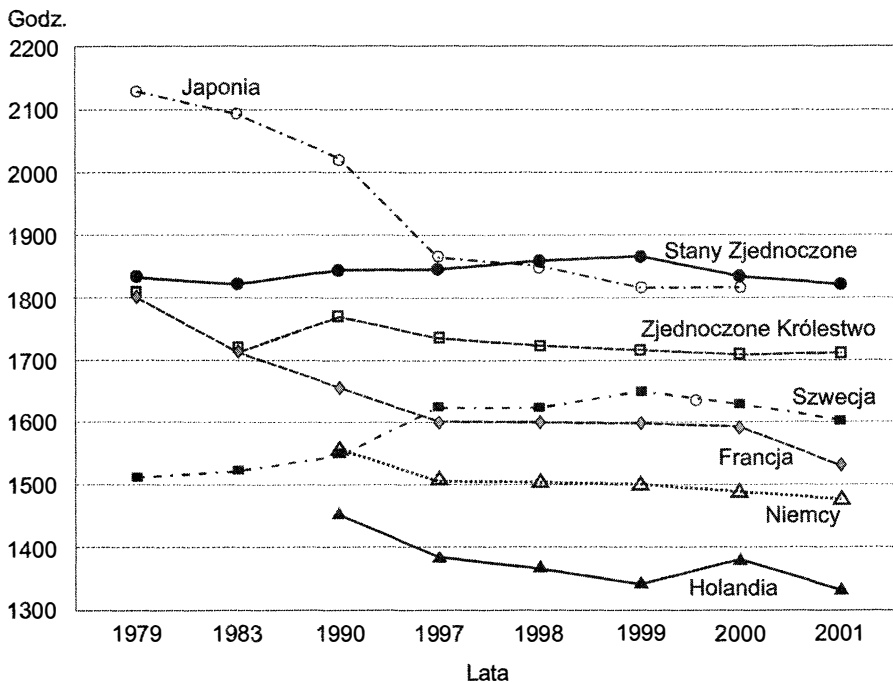
Rys. 4.2. Zmiany wydajności pracy w krajach G-7 w latach 1980–2000

Źródło: JETRO (2003a, s. 46).

w Stanach Zjednoczonych nieznacznie się wydłużył (zob. rys. 4.3). W krajach UE skracanie czasu pracy jest ważnym celem społecznym i sprzyja poprawie jakości życia, tj. wydłuża czas na odpoczynek i naukę, a także umożliwia poprawę wydajności pracy. Z drugiej jednak strony skracanie czasu pracy nie przyczyniło się do zmniejszenia poziomu bezrobocia.

W latach 90. pojawiło się w Japonii, praktycznie nie występujące od wojny koreańskiej, zjawisko bezrobocia. W latach 1990–2003 stopa bezrobocia w Japonii wzrosła ponad dwu i półkrotnie – do 5,3% w 2003 r. Oznacza to, że ponad 3,5 mln czynnych zawodowo obywateli Japonii nie znalazło zatrudnienia (około 2 mln więcej niż na początku lat 90.) Stopa bezrobocia w Japonii może być jeszcze wyższa, gdyby uwzględnić bezrobocie ukryte i bezrobocie kobiet. Wiele kobiet pracuje w niepełnym wymiarze (*part-time job*), co oznacza pracę przez kilka godzin dziennie lub kilka dni w tygodniu.

Ze względu na specyficzny charakter stosunków pracy, bezrobocie początkowo dotknęło absolwentów szkół średnich i wyższych, ponieważ wiele grup *keiretsu* zrezygnowało z naboru nowych pracowników. Coraz częściej stosują one kontrakty terminowe i inne formy tymczasowego



Rys. 4.3. Zmiany średniorocznego czasu pracy w Japonii i niektórych krajach wysoko rozwiniętych w latach 1979–2001

Źródło: JETRO (2003a, s. 121).

zatrudnienia, np. roczne, dwuletnie lub dłuższe, zatrudniając niezbędnych specjalistów zgodnie z zasadą *chuto-saiyo*, tzn. zależnie od potrzeb, z pominięciem zalecanych terminów naboru pracowników. O ile w 1990 r. tzw. tymczasowo zatrudnieni (albo „*non-regular*”) stanowili 18,8% zasobów pracy w Japonii, o tyle obecnie jest to już około 30%. Przykładowo *Canon* zatrudnia w systemie dożywotniego zatrudnienia 70% swojej kadry – najwyżej wykwalifikowanych pracowników (tzw. „*core workers*”), natomiast procent tymczasowo zatrudnionych w okresie ostatnich pięciu lat wzrósł o 50% („*The Economist*” 2005b). Ponadto rośnie w Japonii rzesza młodych ludzi pozostających bez stałego zatrudnienia, na utrzymaniu zamożnych rodziców „*freters*”. Według szacunków jest ich około 2 mln (METI 2004, s. 202).

Przedłużająca się stagnacja zrodziła obawy redukcji zatrudnienia wśród kadry menedżerskiej średniego szczebla, a nawet wysoko wykwalifikowanych pracowników wielkich korporacji i absolwentów szkół wyższych. Mimo, że poziom bezrobocia w Japonii jest relatywnie niższy niż

przeciętnie w krajach UE i OECD, to jednak zjawisko to ma istotne znaczenie, szczególnie w wymiarze lokalnym. Jedną z jego konsekwencji jest osłabienie motywacji młodych pracowników do wiązania osobistych karier zawodowych z jednym przedsiębiorstwem. Przejawem tej tendencji jest erozja dotychczasowego modelu stosunków pracy.

Podejmowane próby uelastycznienia rynku pracy w połączeniu ze zmianami demograficznymi prowadzą do spadku stopy oszczędności ludności. Od połowy lat 90. stopa oszczędności gospodarstw domowych spadła o ponad połowę, do nienotowanego wcześniej poziomu 3,42% w 2002 r. Ponadto, zgodnie z teorią cyklu życia i teorią permanentnego dochodu, stopa oszczędności jest determinowana przez czynniki demograficzne oraz chęć wyrównywania konsumpcji w ciągu całego życia. Wyrównywanie konsumpcji w czasie sprawia, że skłonność jednostek do oszczędzania zmienia się w ciągu „cyklu” życia. Wynika z tego, że stopa oszczędności w skali całej gospodarki zależy od struktury wiekowej ludności. Wzrost liczby ludności zwiększa udział oszczędzających (aktywnych zawodowo) w stosunku do pokoleń starszych, a tym samym podnosi stopę oszczędności. Z kolei wzrost liczebności populacji w wieku powyżej 65 lat ma negatywny wpływ na stopę oszczędności, ponieważ populacja ta konsumuje swój majątek życiowy. Na tej podstawie formułowany jest pogląd, że wzrost udziału osób w wieku powyżej 65 lat i więcej o 1 pkt proc. w całej populacji Japonii prowadzi do obniżenia stopy oszczędności o około 0,4 pkt. proc. (zob. Yashiro 2003, ss. 275–295).

Starzejące się społeczeństwo japońskie wymaga dużego zwiększania wydatków na cele medyczne i związane z ochroną zdrowia. Do lat 90. na ten cel przeznaczano poniżej 6% dochodu narodowego Japonii (zob. tab. 4.1). W 2002 r. wydatki te wzrosły do 8,5%. Szacuje się, że do 2025 r. wzrosną one o dalsze około 50% (JETRO 2003a, s. 145).

**Tabela 4.1**

**Wydatki na ochronę zdrowia (w bln jenów i jako proc. dochodu narodowego)**

Wyszczególnienie	1991/1992	2001/2002
Wydatki medyczne ogółem	21,8	31,3
w tym wydatki medyczne na ochronę zdrowia ludzi w podeszłym wieku	6,4	11,7
Wydatki medyczne jako proc. dochodu narodowego	5,9	8,5

Źródło: EIU (2005a, s. 20).

Spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym, skracanie czasu pracy, wzrost wydatków na cele społeczne stawiają gospodarkę i grupy *keiretsu* w niekorzystnej pozycji z punktu widzenia potrzeb rozwojowych. Ponadto dążenie do harmonizacji relacji między pracownikami i utrzymanie tradycyjnych stosunków pracy oraz związana z tym stosunkowo niska elastyczność rynku pracy uniemożliwiają podejmowanie radykalnych działań restrukturyzacyjnych przez firmy *keiretsu*. *Toyota* jako jeden z najbardziej pożądaných pracodawców w Japonii oferuje jednoroczne kontrakty dla pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny, z możliwością ich przedłużenia. *Canon* oprócz rozszerzania zakresu zatrudnienia tymczasowego zamierza do 2010 r. w pełni zautomatyzować swoje krajowe linie produkcyjne. Inne grupy *keiretsu* lokalizują coraz więcej swoich filii i oddziałów produkcyjnych poza Japonią, głównie w Chinach kontynentalnych i innych krajach Azji Wschodniej. Rozwiązania te charakteryzują się jednak istotnymi ograniczeniami, szczególnie dotyczącymi inwestycji w Chinach, ponieważ tamtejsi pracownicy są mniej wydajni i podatni na wdrażanie japońskich metod zarządzania zasobami ludzkimi, ponadto istnieje ryzyko nieprzestrzegania praw własności intelektualnej oraz nienajlepsze ostatnio stosunki polityczne.

## 4.2. Stagnacja gospodarki

Z punktu widzenia dynamiki rozwojowej Japonii okres po II wojnie światowej można podzielić na kilka faz (Bossak, Bieńkowski 2004, ss. 323–324):

- powojenne reformy systemowe i zmiany strukturalne (lata 1945–1954),
- ekspansja i wzrost międzynarodowej zdolności konkurencyjnej kraju (lata 1955–1974),
- dostosowania i liberalizacja w stosunkach gospodarczych z zagranicą oraz umocnienie międzynarodowej zdolności konkurencyjnej (lata 1974–1989),
- stagnacja gospodarki („*lost decade*”) i spadek międzynarodowej zdolności konkurencyjnej (lata 90. i początek XXI w.).

Okres powojenny (1945–1954) charakteryzował się okupacją amerykańską, demilitaryzacją i przywróceniem swobód obywatelskich, uchwaleniem demokratycznej i pokojowej konstytucji, reformą rolną, demonopolizacją gospodarki, a wraz z wybuchem zimnej wojny – wprowadzeniem programu stabilizacji i reform sprzyjających rozwojowi gospodarczemu.

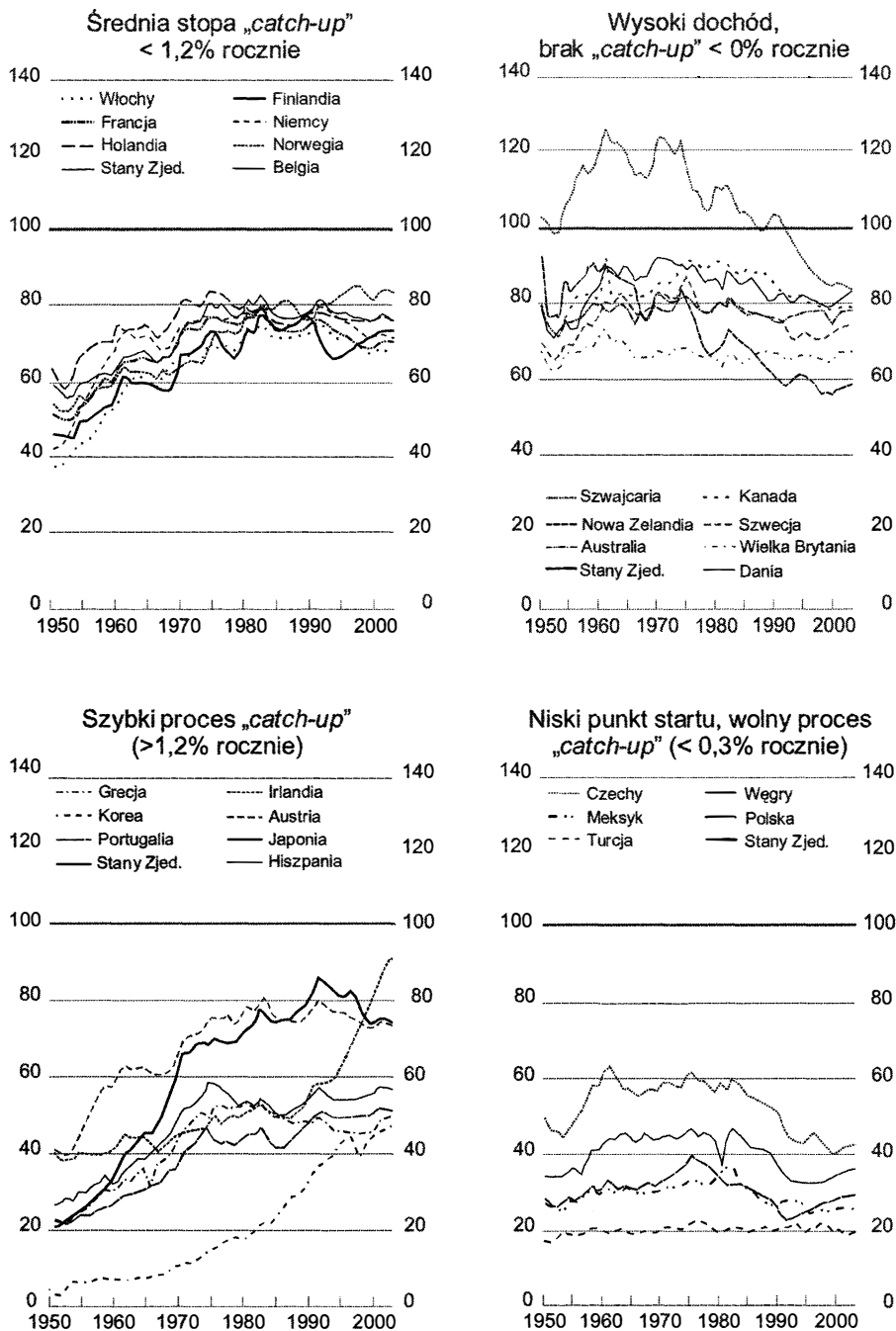
W latach 1955–1974 Japonia weszła w okres przyspieszonego wzrostu gospodarczego i nadrobienia dystansu rozwojowego. Dzięki wysokiemu tempu wzrostu PKB, które w latach 1955–1959 wyniosło 8%, w latach 1960–1964 – 10,9%, a w latach 1965–1969 – 10,6% oraz wzrostu realnego PKB *per capita* odpowiednio 7,29%, 9,92% i 9,50%, Japonia osiągnęła najwyższą po wojnie spośród krajów OECD średnią stopę „catch-up” (>1,2% rocznie) (zob. rys. 4.4).

Stosunkowo pomyślny przebieg dostosowań gospodarki japońskiej do nowej sytuacji na światowym rynku surowców energetycznych oraz zmian warunków i źródeł przewagi konkurencyjnej w drugiej połowie lat 70. umożliwiły stopniową liberalizację systemu ekonomicznego i ostateczne wycofanie się państwa z aktywnej polityki przemysłowej. W latach 1975–1979 przeciętne roczne tempo wzrostu PKB wyniosło 4,4%.

W drugiej połowie lat 80. kluczowy wpływ na gospodarkę wywarła zgoda Japonii na aprecjację jena w stosunku do dolara (*Plaza Accord*) oraz liberalizacja i deregulacja systemu finansowego, a także prywatyzacja (sektora telekomunikacyjnego i kolei państwowych).

W wyniku ustaleń podjętych na spotkaniu ministrów finansów i prezesów banków centralnych grupy najwyżej rozwiniętych państw G5 we wrześniu 1985 r., w ramach *Plaza Agreement* nastąpiła zmiana polityki kursowej. Na przestrzeni niewiele ponad dwóch lat, tj. od października 1985 r. do maja 1988 r., nastąpiła ponad 100% aprecjacja jena, z około 255 jenów za dolara do 125 jenów, a w latach następnych kurs wahał się w granicach 100–125 jenów za jednego dolara (zob. rys. 4.5). Pojawił się wówczas tzw. syndrom silnego jena, dla którego określenia Japończycy ukuli termin *Endaka*. Radykalna aprecjacja jena spowodowała zmniejszenie cenowej konkurencyjności eksportu i jego opłacalności. Wyższe dolarowe ceny w eksporcie nie były jednak w stanie zrekompensować spadku jego dynamiki, a także wolumenu. Towarzyszyło temu znaczne potaniecie kosztów importu, w tym zwłaszcza energii i surowców oraz konkurencyjnego importu.

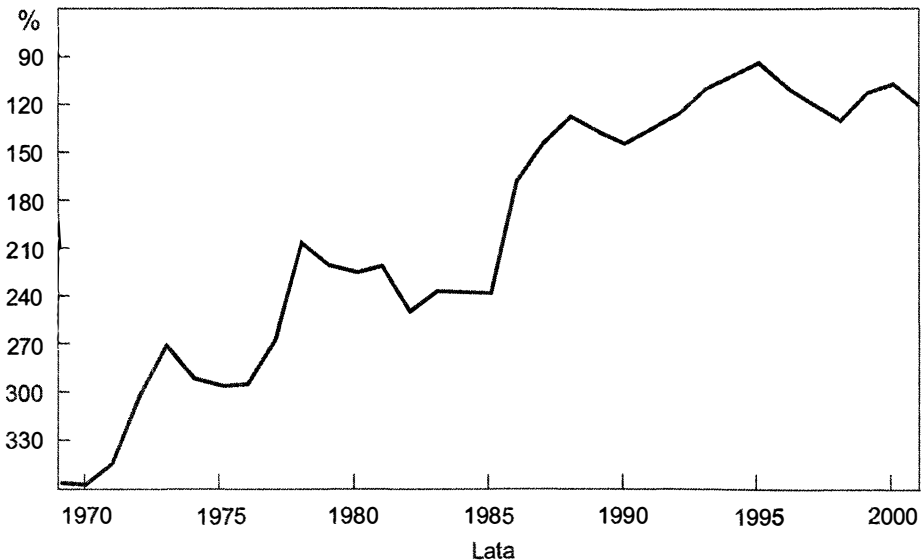
Silna aprecjacja jena miała również deflacyjny wpływ na gospodarkę japońską, ponieważ przyczyniła do spadku inwestycji i pogorszenia płynności finansowej przedsiębiorstw. Ponadto pobudziła konkurencję ze strony tańszego importu, zmniejszyła marże i rentowność przedsiębiorstw. Spowodowała także spadek inwestycji w przemyśle krajowym. W warunkach utrzymującego się wysokiego poziomu oszczędności krajowych i zmniejszenia popytu inwestycyjnego powstała tzw. nadwyżka akumulacji, która przyczyniła się do obniżenia realnej stopy procentowej i wzrostu atrakcyjności inwestycji kapitału japońskiego za granicą. W konsekwencji nastąpił wzrost eksportu kapitału zagranicznego i inwestycji



**Rys. 4.4. Dochód i produktywność w krajach OECD w latach 1950–2002 (Stany Zjednoczone = 100)**

Źródło: OECD (2003b, s. 133).





Rys. 4.5. Zmiany kursu jena w stosunku do dolara w latach 1970–2000 (%)

Źródło: O. Mikuni, R. T. Murphy (2002, s. 12).

bezpośrednich. Aprecjacja jena zwiększyła atrakcyjność inwestycji japońskich w obligacje skarbowe Stanów Zjednoczonych. W latach 90. stopniowa redukcja deficytu budżetowego w Stanach Zjednoczonych, a także ożywienie inwestycyjne spowodowało zwiększenie zaangażowania kapitału japońskiego w finansowanie ekspansji inwestycyjnej korporacji amerykańskich. Dynamiczny rozwój gospodarki amerykańskiej, zwłaszcza w drugiej połowie lat 90., wspierany był więc m.in. przez napływ kapitału japońskiego.

W dekadzie lat 90. Japonia, z wyraźnymi oznakami recesji, stała się największym światowym eksporterem kapitału netto, zwłaszcza do Stanów Zjednoczonych. Znacząco zwiększył się także eksport japońskiego kapitału w formie inwestycji bezpośrednich do Chin i innych krajów Azji Wschodniej. W 2000 r. skumulowana wartość zagranicznych aktywów netto Japonii wyniosła 1 158 mld dol., co stanowiło około 25% PKB (METI 2002, s. 100).

Silnej aprecjacji jena towarzyszył *boom* spekulacyjny. Spadek popytu inwestycyjnego, oprócz wzrostu eksportu kapitału, rekompensowany był spekulacyjnym wzrostem inwestycji w nieruchomości. Pomimo i tak wysokich cen ziemi w japońskich metropoliach, nastąpił dalszy szybki ich wzrost. W inwestycje tego typu angażowały się instytucje finansowe oraz grupy *keiretsu*.

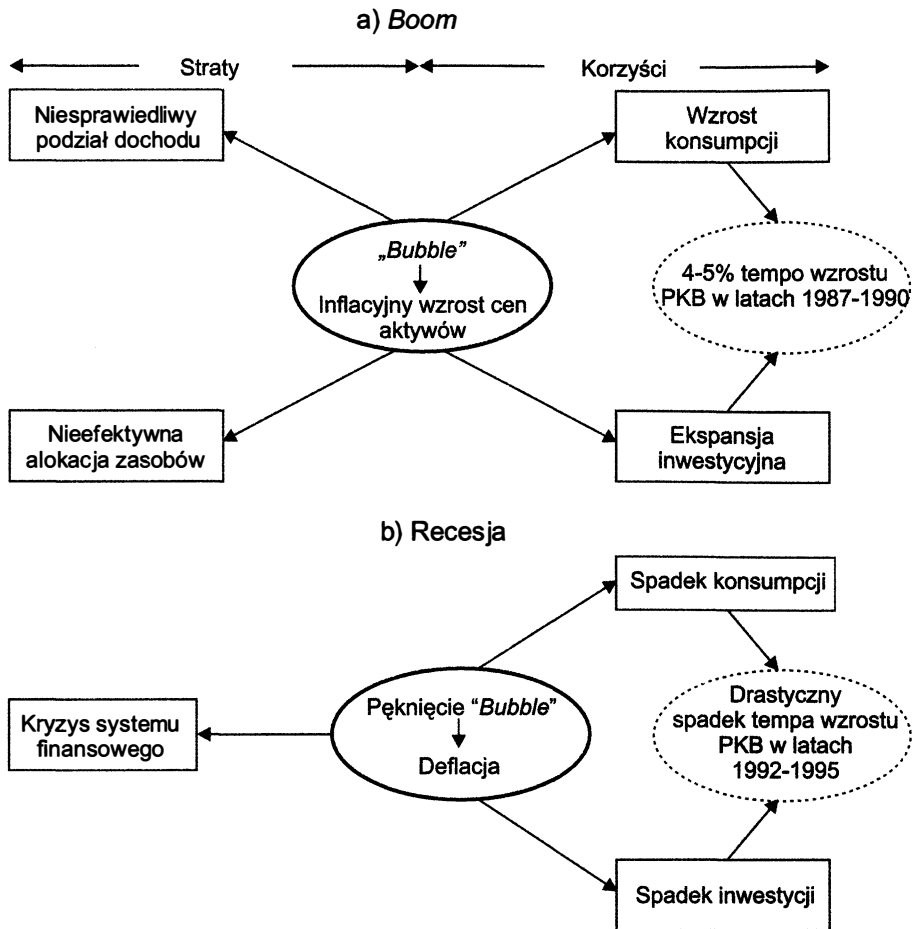
Nieruchomości stały się z czasem przedmiotem spekulacji giełdowych. Sprzyjało temu poluzowanie polityki monetarnej. Władze monetarne w celu niedopuszczenia do aprecjacji jena obniżyły stopę dyskontową do najniższego po wojnie poziomu 2,5%. W rezultacie w latach 1986–1989 podaż pieniądza wzrastała w tempie 7,5–11,5%, podczas gdy realna stopa wzrostu PKB wyniosła 4–5%.

Ekspansji kapitałowej za granicę towarzyszył gwałtowny wzrost notowań giełdowych czołowych japońskich korporacji. Indeks rynku akcji *Nikkei 225 Stock Index*, którego wartość w maju 1940 r. wynosiła 100, na początku lat 70. osiągnął 5000, a w 1984 r. – 10 000 jenów. Do roku 1986 r. *Nikkei 225 Stock Index* wzrósł do poziomu 12 000, po czym w szybkim tempie rósł dalej, osiągając w końcu 1989 r. wartość blisko 39 000 jenów. Wolumen obrotu akcji nie dotrzymywał mu tempa wzrostu, zwiększając się ze 120 mld w 1983 r. do 280 mld sztuk w 1989 r. Gospodarka japońska weszła w fazę określaną powszechnie mianem gospodarki „bańki mydlanej” („*Bubble Economy*”) (zob. rys. 4.6)<sup>1</sup>.

Przez cały ten okres rynek nieruchomości nie pozostawał daleko w tyle za rynkiem akcji. Indeks cen nieruchomości mieszkaniowych w sześciu największych metropoliach japońskich, poczynając od poziomu 100 pkt. w 1955 r. w połowie lat 70. osiągnął poziom 4100, w 1980 r. – 5800, następnie nadal wzrastał, aby w punkcie kulminacyjnym w 1989 r. osiągnąć wartość 20 600 pkt. Spekulacyjny wzrost cen nieruchomości w Japonii skłania do interesujących porównań; na przykład wartość gruntów w Tokio przekroczyła wartość gruntów w Kalifornii, stanu o powierzchni większej od całej Japonii, zaś łączna wartość gruntów w Japonii jest ponad czterokrotnie wyższa niż w Stanach Zjednoczonych.

Zmiana nastawienia w polityce pieniężnej Banku Japonii, w kierunku jej zaostrzenia w maju 1989 r. i związane z tym podwyżki stopy dyskontowej z 2,5% do 6%, a także wprowadzenie dodatkowych regulacji dotyczących udzielania pożyczek na zakup nieruchomości, spowodowały gwałtowne pęknięcie „bańki” spekulacyjnej. Do października 1990 r. wartość *Nikkei 225 Stock Index* obniżyła się o około 50%. Spadki cen nieruchomości nie były tak gwałtowne i rozłożyły się w czasie. Największa przecena objęła nieruchomości przemysłowe w największych miastach japońskich. W 1997 r. ich poziom stanowił zaledwie 20–30% wartości z 1991 r. Jak podkreśla Ch. Kindleberger (1999, s. 197), Japonia stała się klasycznym przykładem aktualności tezy Homera Hoyta sprzed ponad pół wieku,

<sup>1</sup> Stagnacja w Japonii nie ogranicza się do gospodarki, ma także wymiar społeczny, polityczny, ekologiczny i kulturowy (zob. Kerr 2001).



Rys. 4.6. Gospodarka „bańki mydlanej” („Bubble Economy”) w Japonii

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Ishi (2000, s. 85).

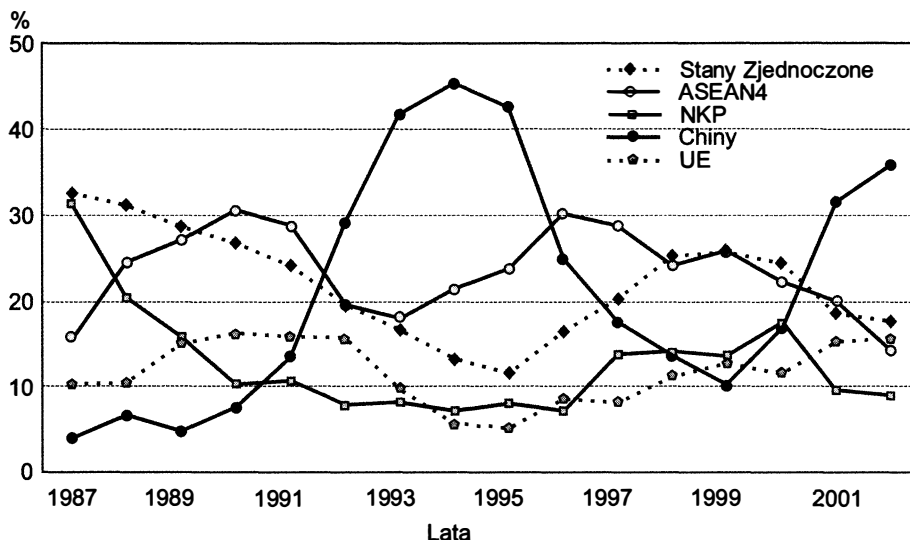
który dowodził, że „po krachu na rynku akcji należy spodziewać się przedłużonego okresu słabej koniunktury na rynku nieruchomości”<sup>2</sup>.

Zmiany źródeł przewagi konkurencyjnej spowodowane kryzysem energetycznym i zmianami *terms of trade* w latach 70. oraz radykalna aprecjacja jena w drugiej połowie lat 80. uruchomiły proces transferu części mocy produkcyjnych za granicę, a w konsekwencji „odprzemysłowienie” kraju (*hollowing out*). Zjawisko to objęło przemysły, które straciły swą dotychczasową przewagę konkurencyjną. Obszarem japońskiej ekspansji

<sup>2</sup> 2004 rok był trzynastym z rzędu, kiedy wystąpił spadek cen nieruchomości w Japonii.

gospodarczej stała się przede wszystkim Azja Wschodnia (zob. rys. 4.7). Wielkie przedsięwzięcia inwestycyjne prowadzą do rozwoju lokalnej produkcji podzespołów, części, komponentów i wyrobów finalnych. Niższe jednostkowe koszty pracy w stosunku do wydajności i wzrost udziału lokalnej produkcji zaopatrzeniowej prowadzą do spadku, a niekiedy zaniku eksportu wyrobów finalnych i zaopatrzenia poddostawców w samej Japonii. Niektóre *keiretsu* wertykalne, w tym *Matsushita*, *NEC*, *Sony*, *Sanyo* czy *Toyota* uruchamiają za granicą produkcję swych wyrobów. Dotyczy to zwłaszcza produkcji elektrotechnicznej, sprzętu gospodarstwa domowego oraz branży samochodowej. Japońscy tradycyjni poddostawcy w ramach struktur *keiretsu* zastępowani są poddostawcami chińskimi, indonezyjskimi, malezyjskimi czy filipińskimi.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w samej Japonii izolowane są od dotychczasowych odbiorców. W sytuacji gdy główni kontrahenci przesuwają produkcję do sieci ponadnarodowych, odnotowują one spadek zamówień i obniżenie stopy zysku. Rośnie liczba bankructw, zwiększa się bezrobocie w tradycyjnych regionach przemysłowych. Wzrost wartości zamówień w firmach spoza Japonii prowadzi do spadku popytu i kryzysu, firm funkcjonujących w ramach grup *keiretsu*. Rozpadają się piramidalne struktury organizacyjne, jakie ukształtowały się w okresie przyspieszonego wzrostu.

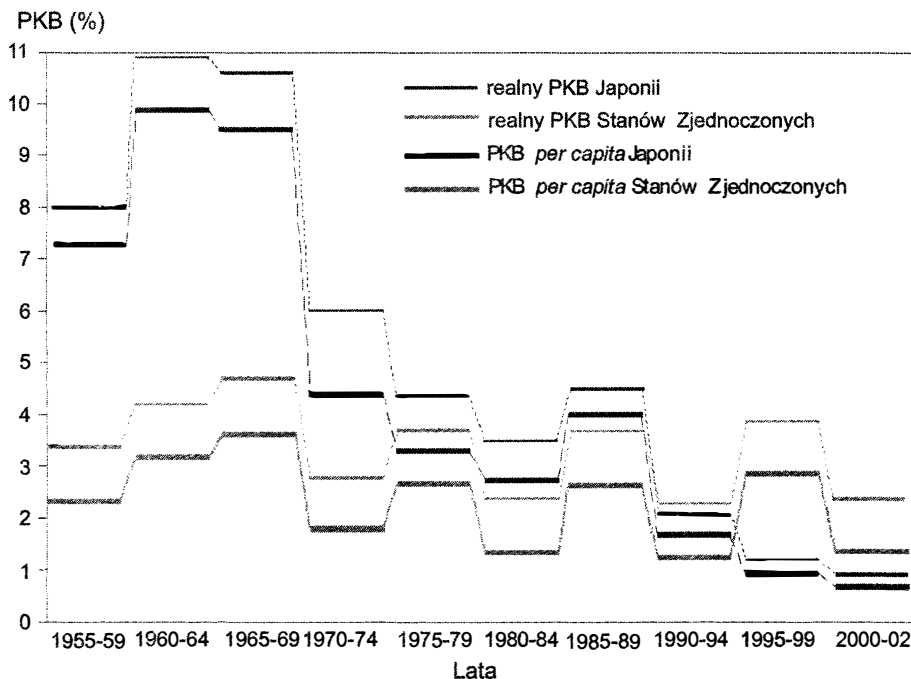


Rys. 4.7. Zmiany w strukturze działalności firm japońskich za granicą w latach 1987–2002

Źródło: M. Yoshida (2004, s. 1).

Silna aprecjacja jena „Endaka”, pęknięcia balona spekulacyjnego („Bubble Economy”) oraz przenoszenie produkcji za granicę (*hollowing out*) stanowią podstawowe przyczyny trwającej od początku lat 90. stagnacji gospodarczej. Po okresie „Bubble Economy” Japonia weszła w fazę recesji, której towarzyszy spadek tempa wzrostu gospodarczego, stopy oszczędności i inwestycji oraz produktywności. W latach 1991–2000 przeciętne roczne tempo wzrostu PKB w Japonii obniżyło się do około 1,5%, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych wzrosło do ponad 3% (zob. rys. 4.8). Podczas gdy w 1990 r. PKB *per capita* w Japonii stanowił 85% poziomu w Stanach Zjednoczonych, w 2000 r. udział ten obniżył się do 75% (OECD 2002, s. 284).

Spadkowi dynamiki gospodarczej towarzyszył spadek inwestycji przedsiębiorstw i wzrost inwestycji publicznych („*crowding out effect*”), związanych głównie z próbami pobudzenia aktywności gospodarczej metodami keynesowskimi. O ile w latach 50., 60. do połowy lat 70. XX wieku z nagromadzonych oszczędności ludności korzystały przede wszystkim



Rys. 4.8. Tempo wzrostu PKB (realnego i *per capita*) w Japonii i Stanach Zjednoczonych w latach 1955–2002

Źródło: D. W. Campbell (2004, s. 804).

grupy keiretsu, o tyle od połowy lat 70. wraz z osłabieniem dynamiki inwestycyjnej i szybko wzrastającymi wydatkami budżetowymi miejsce to zajął sektor publiczny.

Realizowana od początku lat 80. polityka ograniczania wydatków budżetowych oraz szybki, zwłaszcza w drugiej połowie dekady, wzrost nadwyżki eksportowej sprawiły, że oszczędności ludności stały się źródłem finansowania nadwyżki płatniczej kraju (nadwyżki na rachunku obrotów bieżących i ekspansji finansowo-kapitałowej). W latach 90. i na początku XX wieku nastąpił dramatyczny spadek inwestycji przedsiębiorstw oraz niespotykany wcześniej wzrost deficytu budżetowego. Malejącej stopie oszczędności ludności, spadkowi inwestycji przedsiębiorstw i wzrostowi deficytu budżetowego towarzyszy eksport kapitału japońskiego (zob. tab. 4.2).

Ilościowa analiza czynników wzrostu gospodarczego („*growth accounting*”) wskazuje, że w latach 90. w Japonii w stosunku do minionych dekad nastąpiło gwałtowne spowolnienie lub spadek podstawowych czynników wzrostu PKB (zob. tab. 4.3).

Zmniejszyła się rola inwestycji w przemyśle i usługach (w tym zwłaszcza w budownictwie i sektorze finansowym) w kształtowaniu wzrostu produktu. W związku ze zmianami demograficznymi i na rynku pracy Japonia weszła w okres niedoboru zasobów pracy. Ponadto gwałtownie spadła produktywność całkowita (TFP), odzwierciedlająca wpływ postępu technicznego i organizacyjnego.

Kluczowe znaczenie dla wyjaśnienia spadkowej stopy efektywności produktu (produkcji na jednego zatrudnionego w wieku 20–69 lat) w Japonii ma wysoki poziom regulacji rynku produktów i kapitału oraz malejąca podaż pracy (tab. 4.4).

Znaczny spadek produktywności całkowitej w Japonii wynika z prowadzonej przez rząd polityki wspierania nieefektywnych przedsiębiorstw i schyłkowych branż przemysłu, których udział w łącznej produkcji pozostaje ciągle znaczący, oraz spadku inwestycji prywatnych. Wyasygnowane przez rząd subsydia w latach 1978–1983 w ramach ustawy *Temporary Measures for Stabilization of Specific Depressed Industries* przyczyniły się do wzrostu TFP o 0,64%, podczas gdy w latach 1975–1977 produktywność całkowita rosła przeciętnie rocznie w tempie 2,18%. Na mocy nowelizacji ustawy *Labour Standards Law* nastąpiło skrócenie z 44 do 40 godz. tygodniowego czasu pracy (Hayashi, Prescott 2002, ss. 207 i 228).

Spowolnienie tempa wzrostu produktywności całkowitej w latach 90. dotyczyło głównie przemysłu, gdzie TFP obniżył się z 0,74% w latach 1983–1991 do –0,03% w latach 1983–1998. W przemyśle Japonii nadal utrzymywane są silne bariery wejścia, efekt wyjścia jest ujemny, tj.



Tabela 4.2

Bilans oszczędności i inwestycji w Japonii w latach 1955–2002 (w proc.)

Lata	Gospodarstwa domowe			Przedsiębiorstwa			Sektor prywatny			Sektor publiczny			Cała gospodarka		
	S	I	S-I	S	I	S-I	S	I	S-I	S	I	S-I	S	I	S-I
1955	10,2	1,9	8,3	1,3	7,7	-6,3	11,6	9,6	2,0	3,7	4,6	-0,9	15,3	14,2	1,1
1960	11,3	2,3	8,9	7,0	18,0	-11,0	18,3	20,4	-2,1	6,4	4,5	2,0	24,7	24,8	-0,1
1965	12,5	4,0	8,5	3,6	12,1	-8,5	16,1	16,1	0,0	6,1	5,6	0,5	22,2	21,6	0,6
1970	12,8	4,5	8,3	10,7	19,6	-8,9	23,5	24,1	-0,6	7,6	5,7	1,9	31,1	29,8	1,3
1975	19,5	6,3	13,2	-0,8	9,9	-10,7	18,7	16,1	2,6	3,6	6,8	-3,2	22,3	23,0	-0,6
1980	14,8	4,5	10,3	3,3	9,8	-6,5	18,1	14,3	3,7	3,0	8,0	-5,1	21,0	22,4	-1,3
1985	12,5	1,6	10,9	3,5	9,3	-5,9	16,0	11,0	5,0	4,9	5,9	-0,9	20,9	16,8	4,1
1990	10,3	2,3	8,1	3,6	13,1	-9,5	13,9	15,4	-1,4	7,3	5,0	2,3	21,2	20,4	0,9
1995	9,6	1,5	8,1	2,9	4,3	-1,4	12,5	5,8	6,7	1,7	6,8	-5,1	14,2	12,6	1,6
2000	7,7	0,1	7,6	5,8	2,5	3,3	13,5	2,6	10,9	-3,0	6,0	-9,0	10,5	8,6	1,9
2001	5,0	-0,6	5,6	6,3	3,6	2,7	11,3	3,0	8,3	-2,9	4,5	-7,9	8,4	7,5	0,9
2002	4,68	1,73	2,94	8,46	-0,37	8,83	13,14	1,37	11,77	-5,87	3,77	-9,64	7,27	5,14	2,13

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. W. Campbell (2004, ss. 799–800).

Tabela 4.3

Czynniki wzrostu PKB w Japonii w latach 1960–2000 (przeciętne roczne zmiany, w %)

Wyszczególnienie	Lata 60.	Lata 70.	Lata 80.	Lata 90.
Kapitał	6,9	3,8	2,8	1,9
Praca	0,4	0,0	0,4	-0,3
TFP	3,7	0,7	1,0	0,0
Wzrost PKB	11,1	4,5	4,2	1,6

Źródło: H. Yoshikawa (2000, s. 36).

przeciętny poziom TFP dla firm „wychodzących” był wyższy niż firm „pozostających” na rynku; stosunkowo niski był także efekt realokacji zasobów (Fukao *et al.* 2003, s. 19). W sektorze usług natomiast TFP w analogicznych okresach uległ przyspieszeniu z -0,34% do 0,22%. Wzrost ten możliwy był dzięki rozpoczętej deregulacji w telekomunikacji, handlu hurtowym i detalicznym, finansach i ubezpieczeniach oraz handlu nieruchomościami. Pomimo to, stosunkowo wysokie nakłady inwestycyjne w sektorze usług nie przekładają się w udoskonalenia poprawiające produktywność z powodu ciągle jeszcze słabej konkurencji, a także braku sprawnie funkcjonującego rynku produktów i kapitału (OECD 2003b, s. 6).

Po okresie przyspieszonego wzrostu oraz umocnienia międzynarodowej pozycji konkurencyjnej, w latach 90. Japonia weszła w fazę

Tabela 4.4

Czynniki wzrostu produkcji *per capita* w Japonii w latach 1960–2000 (przeciętne roczne zmiany, w %)

Okres	Stopa wzrostu	Czynniki			
		TFP	Intensywność kapitału	Czas pracy	Stopa zatrudnienia
1960–1973	7,2	6,5	2,3	-0,8	-0,7
1973–1983	2,2	0,8	2,1	-0,4	-0,3
1983–1991	3,6	3,7	0,2	-0,5	0,1
1991–2000	0,5	0,3	1,4	-0,9	-0,4

Źródło: F. Hayashi, E. C. Prescott (2002, s. 214).

wyhamowania dynamiki rozwojowej, które ze względu na skalę i długość wykracza poza koniunkturalny spadek w ramach jednego cyklu. Ujawniły się przy tym słabości dotychczasowych rozwiązań systemu ekonomicznego. Tradycyjne instytucje i struktury, w tym przede wszystkim grupy kapitałowo-przemysłowe *keiretsu*, doznały radykalnej obniżki efektywności funkcjonowania. Dodatkowo w okresie stagnacji *keiretsu* przyjęły defensywną postawę, zamiast wykorzystać ten okres na restrukturyzację.

Grupy *keiretsu*, w odróżnieniu od korporacji amerykańskich czy europejskich, są przykładem sieci konserwatywnych (*conservative networks*), o wyraźnie zamkniętym charakterze, stosunkowo mało podatne na zmiany (zob. tab. 4.5).

Korporacje amerykańskie czy europejskie organizują współpracę z jednostkami należącymi do innych przedsiębiorstw-partnerów powiązanych kapitałowo, rozwijają umowy kooperacyjne oraz zawierają alianse strategiczne. Do głównych korzyści z takich działań należą: szerszy dostęp do nowych rynków, poprawa efektywności, obniżka ryzyka działalności R+D, dostęp do wyspecjalizowanych i komplementarnych zasobów, zwiększenie zdolności do zaspokajania indywidualnych potrzeb konsumentów, dostęp do innowacji bez potrzeby ponoszenia dodatkowych inwestycji, podnoszenie norm i standardów oraz łatwiejszy dostęp do subsydiów i grantów rządowych (De Man 2004, ss. 13–14).

Tabela 4.5

## Rodzaje struktur sieciowych we współczesnej gospodarce światowej

Wyszczególnienie	Konserwatywne	Konstruktywne
Rodzaje strategii	Defensywne	Ofensywne
Charakter struktury	Zorientowane do wewnątrz	Zorientowane na zewnątrz
Stosunek do konkurencji	Kartelizacja	Otwarte na konkurencję
Reakcja na zmiany w otoczeniu	Powolna	Szybka
Współpraca z partnerami	Ścisła, zamknięta	Dobrowolna, nieograniczona
„Suma gry”	Zerowa	Dodatnia
Przykłady	<i>Keiretsu</i>	Korporacje amerykańskie i europejskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. P. De Man (2004, ss. 143–148).

Wewnątrz takich struktur sieciowych zachodzą procesy o charakterze kooperacyjnym i konkurencyjnym. Konkurencja w tradycyjnym znaczeniu zastępowana jest przez rywalizację przedsiębiorstw o kontrolę nad zasobami. Rywalizacja ta dotyczy przede wszystkim wiedzy i związanych z nią innowacji będących źródłem przewag konkurencyjnych. W warunkach postępującej globalizacji, zmiany charakteru i form konkurencji, rozwoju innowacji i rosnącej indywidualizacji popytu, rozszerzających się sieci produkcyjnych oraz narastania współzależności między krajowymi i segmentami globalnej sieci produkcyjnej, grupy *keiretsu* utrzymały dotychczasowe rozwiązania, nie podjęły spektakularnych działań ukierunkowanych na zmiany.

Postawa grup *keiretsu* w okresie stagnacji przywodzi skojarzenie, że „cała Japonia jest jednym wielkim *keiretsu*, w którym kilka niezdefiniowanych, na pozór nieograniczonych struktur ma zdolność do bezpośredniego wpływu na gospodarkę i pośrednio na społeczeństwo, podczas gdy «tradycyjne sektory» opisane przez ogólne teorie, jasno identyfikowane, ze zdefiniowanymi podstawami prawami, paradygmatami cen, identycznymi strukturami organizacyjnymi są mniej znaczące” (Kensy 2001, s. 218)<sup>3</sup>.

### 4.3. Liberalizacja finansowa i rozpad systemu redukcji ryzyka

W latach 90. XX wieku wraz z dalszą liberalizacją sektora finansowego mechanizmy i instytucje, które zapewniały redukcję ryzyka, przestały efektywnie spełniać swoją dotychczasową rolę. Rozpadł się system oddziaływania państwa na przedsiębiorstwa za pośrednictwem kontroli systemu oszczędności krajowych i metody refinansowania działalności banków miejskich. Liberalizacja systemu finansowego z jednej strony zwiększyła ryzyko i koszty transakcyjne sektora finansowego, z drugiej natomiast przyczyniła się do zmniejszenia ryzyka państwa. Wzrosły także koszty finansowania i ryzyko finansowe przedsiębiorstw, co wraz z aprecjacją jena i stagnacją gospodarki zaostrzyło konkurencję, zmniejszyło ich rentowność i płynność finansową. W konsekwencji, nastąpiły istotne zmiany w dotychczasowym systemie nadzoru nad korporacją grup *keiretsu*.

Liberalizacja systemu finansowego w Japonii w latach 70. wymuszona została przez szoki zewnętrzne (*exogenous shocks*). Przejście do płynnego kształtowania kursu jena w 1973 r. i towarzysząca temu jego aprecjacja (kurs jena wzrósł o blisko 40% z 360 jenów za dolara w 1971 r. do 220 jenów

<sup>3</sup> Dla określenia skali i zasięgu powiązań między *keiretsu* ukuty został termin *keiretsufikacja* gospodarki japońskiej (zob. Gerlach 1992; Kensy 2001).

w 1979 r.) sprawiły, że Japonia ostatecznie przestała być beneficjentem stałego i nadwartościowego kursu walutowego.

Gwałtowna zwyżka cen ropy naftowej w październiku 1973 r. oraz związany z tym wzrost inflacji, a także ujemne tempo wzrostu PKB odnotowane w 1974 r. skłoniły władze gospodarcze do znacznego zwiększenia wydatków budżetowych. W latach 1971–1979 wydatki budżetowe na prace publiczne wzrosły z 2,01% PKB do 2,77% PKB, jeszcze bardziej, ponieważ z 1,62% PKB do 3,41% PKB wzrosły wydatki na cele społeczne. W efekcie rosnących wydatków nastąpił ponad czterokrotny wzrost deficytu budżetowego – z 1,43% PKB w 1971 r. do 5,98% PKB w 1979 r. Zaistniała potrzeba stworzenia rynku obligacji, zapewniającego sprawne finansowanie rosnącego deficytu budżetowego.

Zmiana pozycji i roli Japonii w gospodarce światowej oraz znacząca poprawa sytuacji płatniczej Japonii sprawiły, że wzrosła presja zewnętrzna na internacjonalizację japońskiego systemu finansowego. W listopadzie 1983 r. ministrowie finansów Japonii i Stanów Zjednoczonych powołali Wspólny Japońsko-Amerykański Komitet ds. Kursu Wymiany Jena i Dolarra oraz Zagadnień Rynków Finansowych i Kapitałowych (*Joint Japan-US Ad Hoc Group on Yen/Dolar Committee*). Głównym zadaniem Komitetu było wypracowanie porozumienia w sprawie kursu walutowego, a także określenie warunków internacjonalizacji jena i liberalizacji japońskiego rynku finansowego i kapitałowego. W maju 1984 r. opublikowany został raport Komitetu, który określał harmonogram liberalizacji japońskiego systemu finansowego, w tym m. in.: częściową liberalizację prawa dewizowego w zakresie pozyskiwania środków finansowych na rynkach zagranicznych, powstanie otwartego rynku krótkoterminowych papierów dłużnych, warunki dostępu do rynku eurojenowego oraz dopuszczenie podmiotów zagranicznych do krajowego rynku bankowości powierniczej (Majewski 2004, s. 196).

Plan liberalizacji japońskiego systemu finansowego spotkał się z dezaprobatą ze strony przedstawicieli japońskich instytucji finansowych, zabiegających o zachowanie *status quo* i związane z tym przywileje. W konsekwencji przyjęto rozwiązanie zakładające stopniowy, rozłożony na wiele lat tryb liberalizacji systemu finansowego, czego wyrazem stało się urynkowanie stóp procentowych i znoszenie barier segmentacji instytucji finansowych.

Proces deregulacji stóp procentowych rozpoczął się w 1978 r. wraz z dopuszczeniem do obrotu pierwszych instrumentów o rynkowej stopie procentowej, tj. transferowalnych certyfikatów depozytowych, następnie objął certyfikaty rynku pieniężnego (1985 r.) i depozyty wielkonominatowe (1987 r.), a na początku lat 90. depozyty terminowe, które w połowie 1993 r.

zostały w pełni zliberalizowane. Urynkowienie oprocentowania kredytów dla przedsiębiorstw nastąpiło w 1989 r., a oprocentowania rachunków bieżących w 1994 r. Tym samym zakończony został okres utrzymywania od 1948 r. systemu administracyjnego regulowania stóp procentowych.

Znoszenie rygorystycznych ograniczeń segmentacji rynku pośredników finansowych, w tym przede wszystkim zakazu łączenia przez poszczególne instytucje finansowe działalności należącej do innych segmentów sektora pośredników finansowych rozpoczęto w 1992 r. wraz z uchwaleniem ustawy o reformie systemu finansowego.

W 1998 r. wprowadzono zaostrzone przepisy ostrożnościowe, zobowiązujące do przestrzegania przez banki międzynarodowych wymogów adekwatności kapitałowej, zgodnie z zaleceniami *BIS (Basle Accord)* z 1997 r. Dla banków prowadzących działalność na rynkach zagranicznych współczynnik kapitałów własnych do aktywów ważonych ryzykiem nie może być niższy niż 8%, a dla banków działających na rynku krajowym minimalna wartość tego współczynnika wynosi 4%. Wymóg ten dla wielu japońskich instytucji finansowych tradycyjnie charakteryzujących się relatywnie niskim poziomem kapitałów własnych w stosunku do skali prowadzonej działalności okazał się trudny do spełnienia. Dodatkowym utrudnieniem były złe kredyty bankowe (*BIS 2001*, ss. 171–172).

W 1999 r. zniesiony został formalny podział na banki miejskie i banki kredytu długoterminowego. Ponadto banki miejskie uzyskały prawo do emisji obligacji, zarezerwowane dotychczas dla banków kredytu długoterminowego. Redukcja barier w zakresie świadczenia usług w obrębie oddzielnych dotychczas segmentów sektora bankowego została także rozciągnięta na nowe podmioty rynku. Zniesione zostały restrykcyjne bariery wejścia do japońskiego sektora bankowego. Do dotychczas funkcjonujących podmiotów dołączyli nowi inwestorzy niefinansowi i z zagranicy. W 2000 r. powstał bank internetowy *Japan Net Bank*, co stanowiło pierwsze nowe wejście do japońskiego sektora bankowego przez podmiot niebankowy. W 2001 r. licencje bankowe uzyskały dwa kolejne banki, tj. *Ito Yokado Bank* i *Sony Bank*, utworzone przez sieć domów handlowych i wiodącego producenta sprzętu elektronicznego. Przykładem nowego wejścia podmiotu zagranicznego było przejęcie w 1999 r. upadającego *Long-Term Credit Bank of Japan* przez amerykańską grupę *Ripplewood Holdings*. Zmiany legislacyjne i liberalizacja restrykcji administracyjnych pociągnęły za sobą konflikt interesów poszczególnych instytucji finansowych, a w konsekwencji proces erozji rozkładu renty ekonomicznej japońskiego systemu finansowego.

W latach 90. stopniowej liberalizacji poddane zostały także inne restrykcje administracyjne, typowe dla powojennego systemu finansowe-



go. W 1991 r. zniesiono jeden z administracyjnych instrumentów Banku Japonii, tj. bankowe kontyngenty kredytowe. W 1995 r. Ministerstwo Finansów ostatecznie wycofało się z kontroli ilości i geograficznego rozmieszczenia oddziałów banków. Z punktu widzenia finansów przedsiębiorstw kluczowe znaczenie miało złagodzenie kryteriów emisji obligacji korporacyjnych w 1993 r. i ostateczne zniesie restrykcji w tym zakresie w 1996 r.

W drugiej połowie lat 90. coraz wyraźniej zaczęły się ujawniać ograniczenia i nieskuteczność polityki stopniowej liberalizacji systemu finansowego. W listopadzie 1996 r. rząd japoński przyjął kompleksowy program pełnej deregulacji i zwiększenia konkurencyjności systemu finansowego („*Big Bang*”). Filozofia tego programu sprowadzała się do trzech haseł, określających postulowany, docelowy kształt systemu finansowego: wolność, przejrzystość i globalizacja (*freedom, fairness and globalization*).

Wolność (*freedom*) rozumiana było jako usunięcie wszystkich dotychczas istniejących barier między instytucjami finansowymi, firmami ubezpieczeniowymi, bankami, firmami zajmującymi się operacjami na rynku kapitałowym.

Przejrzystość (*fairness*) dotyczyła jasności i czytelnych przepisów prawnych, regulujących działalność sektora finansowego i nadzoru bankowego.

Globalizacja (*globalization*) natomiast odnosiła się do otwarcia, dotychczas autarkicznego japońskiego systemu finansowego.

W 1998 r. znowelizowano prawo dewizowe w celu dalszej liberalizacji międzynarodowych przepływów kapitałowych. Do końca 2003 r. zliberalizowano niemal wszystkie ograniczenia dotyczące funkcjonowania zarówno rynku kapitałowego, jak i sektora bankowego. Według T. Hoshi i A. Kashyapa (2001, s. 295) głównym celem „*Big Bang*” była możliwie szybka i całkowita deregulacja japońskiego systemu finansowego. Miała ona wyeliminować źródła wielu problemów, które towarzyszyły stopniowej i niekompletnej wcześniejszej deregulacji, będącej przyczyną kryzysu sektora bankowego. „*Big Bang*” formalnie kończył deregulację finansową, a wraz z zakończeniem niezbędnych procesów dostosowawczych, japoński system finansowy podlegał transformacji z rygorystycznie kontrolowanego i poddanego segmentacji, w system oparty na mechanizmach rynkowych (*market-based system*).

Liberalizacja systemu finansowego, przyniosła zmianę struktury kredytobiorców w sektorze bankowym, tj. z dużych i znanych bankom przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego, które zaczęły korzystać w coraz większym zakresie z rynków zewnętrznych, na małe i średnie, dotychczas nieznanne. Decyzje kredytowe banków opierające się na analizie zdolności

kredytowej zaczęły ustępować dopuszczalnym prawnie zabezpieczeniom, pokrywającym wartość udzielonych kredytów. Najbardziej atrakcyjnym rodzajem zabezpieczeń kredytowych pozostawały nieruchomości, których wartość rynkowa w okresie „*Bubble Economy*” systematycznie wzrastała. Z tego powodu banki chętnie udzielały kredytów przedsiębiorstwom związanym z rynkiem nieruchomości.

Zmiana nastawienia polityki władz monetarnych w kierunku wzrostu restrykcyjności polityki pieniężnej w końcu 1989 r. doprowadziła do załamania cen na rynku aktywów. Ceny nieruchomości nie spadły tak drastycznie, jak ceny akcji, jednak proces obniżki ich wartości trwał nadal. W ten sposób wartość zabezpieczeń kredytowych uległa gwałtownej erozji, pogorszyła się sytuacja finansowa części kredytobiorców związanych przede wszystkim z nieruchomościami, tj. handlem, budownictwem i dystrybucją materiałów budowlanych. Podobnie pogorszeniu uległa sytuacja banków finansujących ich działalność.

W połowie lat 90. niekorzystny wpływ na sytuację gospodarczą Japonii miał kryzys *junsenów*, tj. niebankowych instytucji finansowych, udzielających kredytów na rozwój budownictwa mieszkaniowego. Załamanie na rynku nieruchomości drastycznie pogorszyło sytuację finansową tych instytucji (Milhaupt, West 2004, ss. 85–86). Niewypłacalność instytucji finansowych, banków i instytucji niebankowych związanych z systemem stanowiła istotny problem dla stabilności sektora finansowego. Wyrazem tego stał się gwałtowny wzrost strat banków z tytułu złych kredytów, które pojawiły się już w końcu lat 80. jako skutek pęknięcia bańki spekulacyjnej na rynku aktywów finansowych i nieruchomości („*Bubble Economy*”) (zob. tab. 4.6).

Kulminacja niekorzystnych zjawisk w japońskim sektorze bankowym nastąpiła w listopadzie 1997 r., gdy niemal równocześnie doszło do bankructwa trzech instytucji finansowych: *Banku Hokkaido Takushoku* i domu maklerskiego *Yamaichi Securities* oraz w 1998 r. upadłości *Long-Term Credit Bank*. Wydarzenia te pokazały, że władze gospodarcze odstąpiły od dotychczasowej praktyki określanej mianem „konwojowania” banków lub absorpcji ryzyka sektora bankowego.

Liberalizacja sektora finansowego i związany z tym rozpad systemu redukcji ryzyka w japońskiej gospodarce przyczyniły się do zmian systemu nadzoru nad korporacją grup *keiretsu*. Bardzo wyraźnie zaznaczyła się tendencja do zmniejszania zależności korporacji od relacji z bankiem wiodącym *keiretsu*. Tendencja ta uwarunkowana jest obustronnie, tzn. przedsiębiorstwa znacznie silniej niż przedtem dywersyfikują swoją strukturę kapitałową, pozyskując relatywnie coraz większe środki z bezpośrednich źródeł finansowania. Z kolei banki wiodące są w znacznie mniejszym stopniu zainteresowane

Tabela 4.6

Sytuacja w japońskim systemie bankowym na tle gospodarki w latach 1992–2001

Wyszczególnienie	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Stopa inflacji (%)	1,4	0,5	-0,1	-0,5	-0,8	0,7	-0,5	-1,6	-1,9	-1,2
Stopa wzrostu PKB (%)	1,8	0,9	1,0	2,0	2,6	0,9	-1,3	0,3	-0,2	-2,5
NIKKEI 225 Stock Index (jeny)	18 591	19 111	16 139	21 406	18 003	16 527	15 836	20 337	12 999	11 024
Stopa zwrotu kapitału w przemyśle (%)	3,3	2,5	2,8	3,0	3,5	3,2	2,5	3,1	4,2	b.d.
Stopa zwrotu kapitału banków (%)	0,20	0,12	0,03	-0,54	-0,16	-2,01	-3,71	0,16	b.d.	b.d.
Ryzykowne kredyty (bln jenów)	12,8	13,6	12,5	21,9	16,4	22,0	20,3	19,8	19,3	27,6
Straty bankó z tytułu złych kredytów (bln jenów)	1,6	3,9	5,2	11,1	6,2	10,8	10,4	5,4	4,3	7,7

Źródło: H. Miyajima, Y. Yafeh (2003, s. 25).

utrzymywaniem nadmiernie ścisłych kontaktów z niektórymi ze swych dotychczasowych kluczowych klientów. Erozja systemu redukcji ryzyka sprawia, że banki wiodące ponoszą pełną odpowiedzialność za swoje autonomiczne decyzje inwestycyjne. Powyższe wnioski potwierdzają badania T. Hoshiego i A. Kashyapa (2001, ss. 315–316), którzy dowiedli występowania konwergencji wzorców finansowania wielkich japońskich korporacji przemysłowych oraz ich amerykańskich konkurentów (zob. tab. 4.7).

Rozwój rynku kapitałowego oraz zaostrzenie przepisów ostrożnościowych wobec banków zgodnie z zaleceniami BIS mają istotny wpływ na funkcjonowanie całego sektora finansowego, a pośrednio także systemu nadzoru nad korporacją. Zasadniczo zmieniła się percepcja pakietów akcji przedsiębiorstw stanowiących istotny składnik aktywów bankowych i jeden z filarów zarówno systemu banku wiodącego, jak i systemu krzyżowych powiązań kapitałowych grup *keiretsu*. Zgodnie z wprowadzoną w 2001 r. rachunkową zasadą rynkowej wyceny papierów wartościowych, pakiety te muszą okresowo podlegać wycenie rynkowej i być następnie

Tabela 4.7

Zadłużenie bankowe jako proc. łącznych aktywów wielkich korporacji przemysłowych w latach 1980–1998: Stany Zjednoczone i Japonia

Przemysł	Stany Zjednoczone	Japonia		Różnica między Japonią a Stanami Zjednoczonymi	
	1998	1980	1998	1980	1998
Spożywczy	12,16	19,25	13,69	7,09	1,53
Tekstylny	20,14	38,28	24,65	18,14	4,51
Drzewny	11,67	43,72	35,35	32,05	23,68
Poligraficzny	8,60	8,08	8,52	-0,53	-0,08
Chemiczny	7,58	31,45	16,49	23,87	8,91
Petrochemiczny	2,40	58,36	41,68	55,96	39,28
Szklarski	15,31	37,08	19,41	21,77	4,10
Stalowy	11,38	39,24	26,47	27,86	15,09
Metali nieżelaznych	7,26	44,58	35,99	37,32	28,73
Wyrobow metalowych	17,88	31,50	17,38	13,62	-0,50
Maszynowy	7,25	24,15	15,68	16,90	8,43
Elektroniczny	4,97	15,42	9,19	10,45	4,22
Środków transportu	3,93	14,79	10,96	10,86	7,03
Precyzyjny	15,51	16,47	10,20	0,96	-5,31
Przeciętnie	10,43	30,17	20,40	19,74	9,97

Źródło: T. Hoshi, A. Kashyap (2001, s. 315).

uwzględniane przy wyliczeniu współczynnika adekwatności kapitałowej banków. Stosunkowo wysoki udział papierów wartościowych w strukturze aktywów banków sprawia, że ich bilanse narażone są na ryzyko znacznych fluktuacji. W konsekwencji znaczne rynkowe zmiany cen papierów wartościowych utrudniają zarządzanie wymaganym poziomem współczynnika adekwatności kapitałowej. Stanowi to jedną z najważniejszych przyczyn

nasilającej się wyprzedaży akcji przez banki, a tym samym czynnik wpływający na erozję tradycyjnego japońskiego nadzoru nad korporacją grup *keiretsu*.

Wraz z liberalizacją sektora finansowego rozluźniane są wzajemne relacje kredytowe przedsiębiorstw z bankami wiodącymi oraz krzyżowe powiązania kapitałowe. Słabnące więzi wewnątrzgrupowe i związana z tym rosnąca płynność akcji zwiększają możliwość wykorzystywania rynku kapitałowego jako mechanizmu nadzoru korporacyjnego<sup>4</sup>.

#### 4.4. Osłabienie narodowej zdolności innowacyjnej

Stagnacja gospodarki Japonii lat 90. XX wieku pokazała, że grupy *keiretsu* nie wykształciły skutecznych mechanizmów dostosowawczych do wymogów konkurencji globalnej i rozwoju innowacyjnego. Przyczyny tego stanu tkwią w osłabieniu narodowej zdolności innowacyjnej Japonii. Na problem ten zwrócił uwagę w rozważaniach nad źródłami możliwości innowacyjnych poszczególnych krajów P. F. Drucker (2004, ss. 36–37), stwierdzając, że Japończycy nie są innowatorami, ale raczej naśladowcami, ponieważ nie wprowadzili znaczących innowacji technologicznych. Ich sukces opiera się raczej na innowacji społecznej. Wychodząc z założenia, że technologie można sprowadzić z zagranicy po niskim koszcie i przy minimum ryzyka kulturowego, innowacje społeczne natomiast przeciwnie, potrzebują bowiem korzeni kulturowych, by rozwijać się i prosperować. „Nawet jeśli obecnie Japończycy muszą wyjść poza naśladownictwo, importowanie i adoptowanie technologii innych, to rzeczą roztropną będzie nie oceniać ich zbyt nisko, (...) ponieważ zawsze wykazywali nadzwyczajne zrozumienie strategii przedsiębiorczych” (Drucker 2004, s. 37).

Pomimo wysokich wydatków na B+R, przewyższających w wielkościach względnych nakłady przedsiębiorstw amerykańskich czy europejskich, obserwowany jest w Japonii od początku lat 80. spadek ich efektywności. Odwrócenie tego trendu wymaga przeorientowania części środków dotychczas zaangażowanych w badania stosowane w kierunku działań, których efekty mogą mieć przełomowe znaczenie dla rozwoju nauki i techniki, odejścia od tworzenia wielkich, scentralizowanych laboratoriów, a także rozwój współpracy wielkich przedsiębiorstw *keiretsu* z firmami zagranicznymi przez zawieranie aliansów technologicznych, poprawa skuteczności polityki innowacyjnej, instytucji wsparcia działalności innowacyjnej i współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw, zwiększenia dynamiki zasilania nowymi kadrami działalności B+R oraz rozwój *venture capital*.

<sup>4</sup> Szerzej zob. w rozdz. 6.

Brak działań w tym zakresie utrwala tradycyjny układ przewag komparatywnych oraz model wymiany oparty na wyrobach gotowych i naraża grupy *keiretsu* na coraz intensywniejszą konkurencję cenową ze strony producentów z Chin i nowych krajów przemysłowych Azji.

Narodowa zdolność innowacyjna (*national innovative capacity*) to długookresowa umiejętność generowania i komercjalizacji przez podmioty ekonomiczne strumienia nowych rozwiązań innowacyjnych (Stern *et al.* 2000, s. 1; Waresa 2005, s. 5). Jest ona rezultatem oddziaływania wzajemnie powiązanych ze sobą elementów, tj. krajowych zasobów materialnych i niematerialnych, nakładów niezbędnych do wykorzystania tych zasobów i poprawy ich parametrów jakościowych oraz polityki innowacyjnej państwa, określającej priorytetowe dla danego kraju dziedziny rozwoju nauki i techniki oraz decydującej o finansowaniu działalności ze źródeł publicznych. Do najważniejszych determinant narodowej zdolności innowacyjnej kraju zalicza się wspólną dla całej gospodarki infrastrukturę innowacyjną, specyficzne środowisko w obrębie branż i gałęzi przemysłu oraz jakość powiązań i oddziaływań między tymi dwoma elementami. Wieloaspektowość podejścia do procesu tworzenia i dyfuzji innowacji, zastosowanego w koncepcji narodowej zdolności innowacyjnej pozwala określić efektywność krajowych nakładów na działalność B+R (Branstetter, Nakamura 2003, ss. 191–194; DBJ 2005, ss. 3–4).

Japoński narodowy system innowacji (NSI) to system mezikorporacyjny. Charakteryzuje się on najwyższym spośród krajów wysoko rozwiniętych udziałem przedsiębiorstw w działalności B+R. Ponadto działalność B+R skoncentrowana jest przede wszystkim w grupach kapitałowo-przemysłowych *keiretsu*. W systemie japońskim dominuje specjalizacja branżowa i koncentracja nakładów na badania rozwojowe. W systemie edukacji do najistotniejszych dziedzin zalicza się nauki inżynierskie oraz ścisłe. Powiązania japońskiego NSI z systemami innowacji innych krajów realizowane są głównie poprzez transfer technologii (Motohashi 2004, s. 18).

Jednym z kluczowych czynników decydujących o narodowej zdolności innowacyjnej jest kapitał ludzki. Determinuje on możliwości danego kraju do absorpcji kapitału finansowego i przekształcania go w innowacyjne dobra i usługi. Lepsze wyposażenie w kapitał ludzki pozwala krajom wiodącym technologicznie utrzymać przewagę w kreacji innowacji, a krajom imitującym przyspiesza absorpcję i dyfuzję nowych rozwiązań. W Japonii zatrudnieni w sferze B+R stanowili około 54% liczby takich pracowników, w Stanach Zjednoczonych blisko 70% w UE (zob. tab. 4.8).

Dominującym w Japonii, Stanach Zjednoczonych i większości krajów UE modelem alokacji kadr B+R jest ich koncentracja w sektorze przedsiębiorstw,



Tabela 4.8

Zasoby sfery badawczo-rozwojowej w Japonii, Stanach Zjednoczonych i UE (2001 r.)

Wskaźniki	Wartość wskaźnika			Trend wskaźnika*		
	Japonia	Stany Zjednoczone	Unia Europejska	Japonia	Stany Zjednoczone	Unia Europejska
<b>Zasoby ludzkie</b>						
Zatrudnienie kadry B+R (ogólna liczba)	675 898	1 261 227	972 448	1,83	4,28	3,90
Zatrudnienie kadry B+R w sektorach badawczych (% FTE), w tym:						
przedsiębiorstwa	63,7	80,5	49,7	-	-	-
instytucje rządowe	5,0	3,8	13,4	-	-	-
szkoły wyższe	29,6	14,7	34,5	-	-	-
Zatrudnieni w działalności B+R na 1000 pracowników (FTE)	9,14	8,08	5,68	1,2	bd	2,6
Absolwenci zasilający kadry naukowe (ogólna liczba)	1 067 878	2 150 954	2 241 093	-1	6	14
Absolwenci zasilający kadry naukowe wg kierunków studiów (%), w tym:						
nauki ścisłe	3	9	12	-	-	-
inżynieryjne	19	8	14	-	-	-
medyczne	12	13	15	-	-	-
społeczne i humanistyczne	49	53	52	-	-	-
Absolwenci nauk ścisłych i inżynieryjnych zasilający kadry naukowe (ogólna liczba)	233 386	369 391	593 122	-	-	-
<b>Zasoby finansowe</b>						
GERD jako % PKB	3,06	2,80	1,98	2,0	1,8	1,5
Wydatki budżetowe na B+R jako (% GERD)	18,5	28,7	34,0	-	-	-
Wydatki przedsiębiorstw na B+R (% GERD)	73,7	72,9	65,6	0,6	-0,3	0,9

\* Trend wskaźnika oznacza przeciętną procentową roczną zmianę dla zasobów ludzkich w latach 1998–2001, a dla zasobów kapitałowych w latach 1997–2001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: EC (2003, Rys. I–1d, s. 22; Tab. I–1d, s. 23; Tab. I–3a, s. 43; Rys. I–3a, s. 44; Tab. I–4a, s. 49; Rys. I–4d, s. 54); DBJ (2005, ss. 5–12).

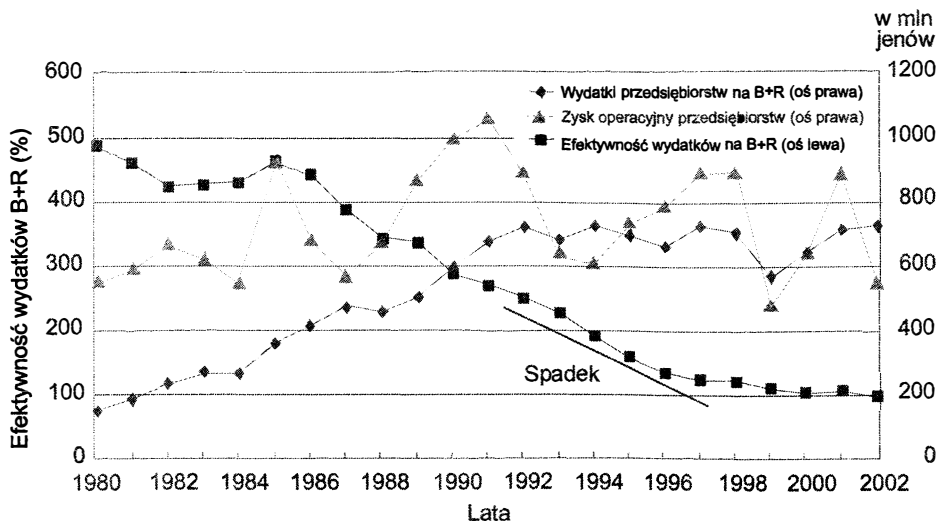
następnie w szkolnictwie wyższym, przy najmniejszym znaczeniu personelu B+R zatrudnionego w instytucjach rządowych.

Porównanie pozycji Japonii pod względem kadry naukowo-badawczej ze Stanami Zjednoczonymi i UE pokazuje wysoki udział zatrudnionych, którzy rekrutują się z absolwentów kierunków inżynierskich. Wartość tego wskaźnika w Japonii była ponad półtorakrotnie wyższa niż w UE, a także w Stanach Zjednoczonych. W związku ze zmianami demograficznymi, niekorzystnym zjawiskiem w Japonii jest stosunkowo niska dynamika zasilania nowymi kadrami działalności B+R. Oddziałuje to negatywnie na wydajność pracy w przemyśle japońskim. Zahamowanie bądź odwrócenie tej tendencji mogłoby nastąpić w przypadku liberalizacji restrykcyjnego japońskiego prawa imigracyjnego i dopuszczenie większej liczby obcokrajowców do pracy w sferze B+R.

Zasobem niezbędnym do budowania narodowej zdolności innowacyjnej, oprócz kapitału ludzkiego, jest kapitał finansowy. W 2001 r. kraje OECD wydały na działalność B+R około 645 mld USD, udział Japonii wyniósł 17%, Stanów Zjednoczonych – 44%, a krajów UE – 28%. Krajowe nakłady brutto na działalność B+R (*GERD*) w Japonii wykazywały tendencję wzrostową w ostatnich kilkunastu latach, tj. od 2,71% PKB w 1985 r. do 2,95% PKB w 1995 r. oraz 3,06% PKB w 2001 r.<sup>5</sup> W tym samym okresie w Stanach Zjednoczonych wskaźnik ten wahał się między 2,4–2,8% PKB, we Francji i Niemczech 2–2,5% PKB, a w Szwecji osiągnął w 2001 r. poziom 4,27% PKB. Mimo rosnących nakładów na działalność B+R, w Japonii od początku lat 80. obserwowany jest spadek efektywności nakładów na B+R przedsiębiorstw, dotyczy to zwłaszcza dekady lat 90. (zob. rys. 4.9). Spadek ten nie dotknął wszystkich branż przemysłu z jednakowym natężeniem. Najsilniej odczuły go przedsiębiorstwa szeroko rozumianej branży elektronicznej. Grupy *keiretsu* tej branży osiągnęły swoje graniczne możliwości technologiczne (*technological frontier*), a poprawa efektywności nakładów wymaga przeorientowania badań ze stosowanych w kierunku badań, których efekty mogą mieć przełomowe znaczenie dla rozwoju nauki i techniki (Steil *et al.* 2002, ss. 107–111).

Wydatki na działalność B+R w Japonii finansowane są przede wszystkim ze środków własnych przedsiębiorstw, środków budżetowych oraz środków własnych instytucji *non-profit*. Udział przedsiębiorstw w finansowaniu działalności B+R (*BERD*) jest najwyższy spośród krajów wysoko rozwiniętych i wyniósł 73,7% w 2001 r. Wysoki udział przedsiębiorstw w finansowaniu B+R jest pożądany, ponieważ sektor ten jest zainte-

<sup>5</sup> Według danych UNCTAD w 2003 r. wydatki na B+R *Toyoty* wyniosły 5,6 mld dol., *Matsushity Electric* 4,9 mld dol., a *Sony* ponad 3,7 mld dol. (UNCTAD 2005, s. 120).



Rys. 4.9. Efektywność nakładów na B+R w przemyśle japońskim w latach 1980–2002

Źródło: MEXT (2003, s.4).

resowany przede wszystkim pracami rozwojowymi, które w większym stopniu wiążą działalność B+R z rynkiem. Japońskie korporacje większość środków na finansowanie badań przeznaczają na poznanie i asymilację prowadzanych z zagranicy nowych produktów i technologii (Flath 2000, s. 339). Stagnacja gospodarki sprawia, że wiele grup *keiretsu* ogranicza wydatki na B+R i dokonuje przesunięć kadr z działalności badawczej do działań wdrożeniowych.

Jedną z głównych charakterystyk współczesnej gospodarki jest wzrost znaczenia wiedzy jako zasobu decydującego o powodzeniu przedsięwzięć gospodarczych, a tym samym o tempie i charakterze rozwoju gospodarczego. Wiedza przyjmuje formę informacji po to, aby mogła być przekazywana, wymieniana, sprzedawana i wykorzystywana. Szczególnie istotne znaczenie przypisuje się rozwojowi technologii telekomunikacyjno-informacyjnych (*Information and Communication Technologies – ICT* i *Information Technologies – IT*), które umożliwiają zaspokojenie popytu na informację. Od końca lat 90. XX wieku obserwowana jest zwiększona aktywność państwa we wspieraniu wzrostu akumulacji i dyfuzji wiedzy oraz kreowaniu warunków dla rozwoju innowacji i współpracy w ramach narodowych systemów innowacji. W Japonii środki budżetowe w 2001 r. stanowiły 18,5% ogółu nakładów na B+R i udział ten był znacznie niższy niż w Stanach Zjednoczonych (28,7%) i w krajach UE (34,0%). Udział wydatków budżetowych w nakładach na B+R (GBAORD) w Japonii wynosił 0,71% PKB, w Stanach

Zjednoczonych i UE odpowiednio 1,05% PKB i 0,77% PKB. Stosunkowo niski poziom finansowania B+R ze środków budżetowych w Japonii związany jest m.in. z najniższym udziałem na wojskowe prace B+R, który wynosi 4,1% GBAORD (2002 r.); w Stanach Zjednoczonych wskaźnik ten wynosi 54,4% (2003 r.). Znaczenie organizacji i instytucji zagranicznych w finansowaniu B+R jest w Japonii marginalne (0,4%).

Podział nakładów bieżących na działalność B+R według rodzajów badań w Japonii, Stanach Zjednoczonych i większości krajów UE i OECD przypomina piramidę, tj. najmniej środków wydaje się na badania podstawowe, następnie nieco więcej na stosowane, a najwięcej przeznaczają się na badania rozwojowe. Struktura alokacji nakładów na działalność B+R w Japonii nie odbiega od tego modelu alokacji, ponieważ w 2001 r. na badania podstawowe wydatkowano 14,6%, badania stosowane – 23,4%, prace rozwojowe – 62,0% nakładów<sup>6</sup>. Istotna różnica w skali środków wydatkowanych na badania podstawowe i prace rozwojowe jest wynikiem dysproporcji w rozdysponowaniu nakładów w sektorze przedsiębiorstw, gdzie na badania stosowane przypada ponad 60% ogółu nakładów, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych i większości krajów UE i OECD udział wydatków na badania podstawowe w latach 90. wykazywał tendencję rosnącą. W Japonii od połowy lat 90. obserwowany jest spadek tych wydatków z 14,2% w 1995 r. do 12,4% w 2000 r. (OECD 2002, s. 308).

Wydatki przedsiębiorstw na działalność B+R są istotne z punktu widzenia wzrostu zyskowności i konkurencyjności firm w przyszłości, ponieważ pozyskiwanie nowej wiedzy daje szansę rozwoju ICT oraz wzrost udziału w *e-businessie*. Japońskie przedsiębiorstwa charakteryzują się znacznie wyższym wskaźnikiem udziału wydatków na innowacje w wartości dodanej przemysłu od firm amerykańskich, a zwłaszcza z krajów UE (zob. tab. 4.9). Od końca lat 90. w Japonii obserwowana jest słabnąca dynamika wzrostu tych wydatków, która jest ponad dwukrotnie niższa niż u amerykańskich i europejskich konkurentów. Udział wydatków przedsiębiorstw w przemyśle *high-tech* także plasuje japońskie firmy w tyle za firmami amerykańskimi i europejskimi. Intensywność wydatków na B+R koncentruje się w trzech branżach: elektronicznej, farmaceutycznej i lotniczej.

Wśród tych branż najwyższy udział wydatków na B+R w wartości dodanej w 1998 r. zanotowały: produkcja maszyn biurowych i komputerów – 37,7%, przemysł lotniczy i produkcja instrumentów elektronicznych oraz farmaceutyków odpowiednio: 29,9%, 23,8% i 21,5%.

<sup>6</sup> Wyższe od Japonii wydatki na prace rozwojowe, sięgające ponad 70%, mają Chiny.

Tabela 4.9

## Zdolność innowacyjna przemysłu Japonii, Stanów Zjednoczonych i UE (2001 r.)

Wskaźniki	Wartość wskaźnika			Trend wskaźnika*		
	Japonia	Stany Zjednoczone	Unia Europejska	Japonia	Stany Zjednoczone	Unia Europejska
<b>Działalność innowacyjna – nakłady i wyniki</b>						
Wydatki przedsiębiorstw na B+R jako % wartości dodanej brutto w przemyśle (2001 r.)	3,30	2,55	1,61	2,2	5,5	5,6
Wydatki przedsiębiorstw w przemyśлах <i>high-tech</i> (% BERD, 2000 r.)	39,3	45,8	44,1	–	–	–
Inwestycji <i>venture capital</i> ogółem (mln euro, 2002 r.)	5 896 522	18 699 522	9 106 929	–6,5	–49,4	–21,7
Struktura inwestycji <i>venture capital</i> na różnych etapach rozwoju firm (mln euro, 2002 r.), w tym:						
<i>seed</i>	bd	321 286	292 430	–	–65,1	–41,5
<i>start-up</i>	4 584 689	4 310 821	2 312 154	–10,7	–58,4	–33,7
<i>expansion</i>	1 311 842	14 067 011	6 502 346	11,6	–45,3	–14,9
Udział w światowym eksporcie <i>high-tech</i> (% , 2001 r.)	8,94	18,81	37,51	–6,81	–1,70	0,62
Eksport <i>high-tech</i> jako % eksportu kraju (2001 r.)	24,7	28,6	19,8	–	–	–
<b>Działalność patentowa</b>						
Zgłoszenia patentowe w EPO (na 1 mln ludności, 2001 r.)	140,5	103,6	128,4	10,2	8,2	10,4
Zgłoszenia patentowe w USPTO (na 1 mln ludności, 2002 r.)	274,5	305,5	71,2	7,0	6,6	7,6
Liczba „ <i>tradıc patents</i> ” (na 1 mln ludności, 1998 r.)	81,0	53,3	36,0	–	–	–
Patenty w sferze ICT (%), w tym:						
EPO	22,0	31,7	38,2	–	–	–
USPTO	25,4	53,1	10,6	–	–	–
„ <i>tradıc patents</i> ”	33,0	35,9	26,1	–	–	–
Patenty w sferze biotechnologii (%), w tym:						
EPO	10,1	45,3	34,2	–	–	–
USPTO	7,0	71,8	12,6	–	–	–
„ <i>Tradıc patents</i> ”	13,2	53,5	25,1	–	–	–

\* Trend wskaźnika oznacza przeciętne procentowe roczne zmiany dla wydatków na B+R w przemyśle w latach 1997–2001, inwestycji *venture capital* w latach 1998–2001; dla zgłoszeń patentowych w EPO i USPTO w latach 1995–2002, dla eksportu *high-tech* w latach 1996–2001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: EC (2003, Tab. I–2c, s. 40; Tab. I–3a, s. 43; Rys. I–2h, s. 35; Rys. I–2j, s. 37; Tab. II–2b, ss. 70; Rys. II–3a, s. 73); DBJ (2005, ss. 5–12).

*Venture capital* jest istotnym źródłem finansowego wsparcia działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, zwłaszcza w przemysłach *high-tech*. O słabo rozwiniętym finansowaniu przez *venture capital* projektów inwestycyjnych w Japonii świadczy stosunkowo niski jego udział, który w 2000 r. wynosił 0,03% PKB, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych i krajach UE odpowiednio: 0,81% i 0,22% PKB. Podstawowym źródłem *venture capital* w Japonii jest borykający się z kryzysem sektor bankowy (około 50%), podczas gdy np. w Stanach Zjednoczonych są to fundusze emerytalne i rządowe subwencje.

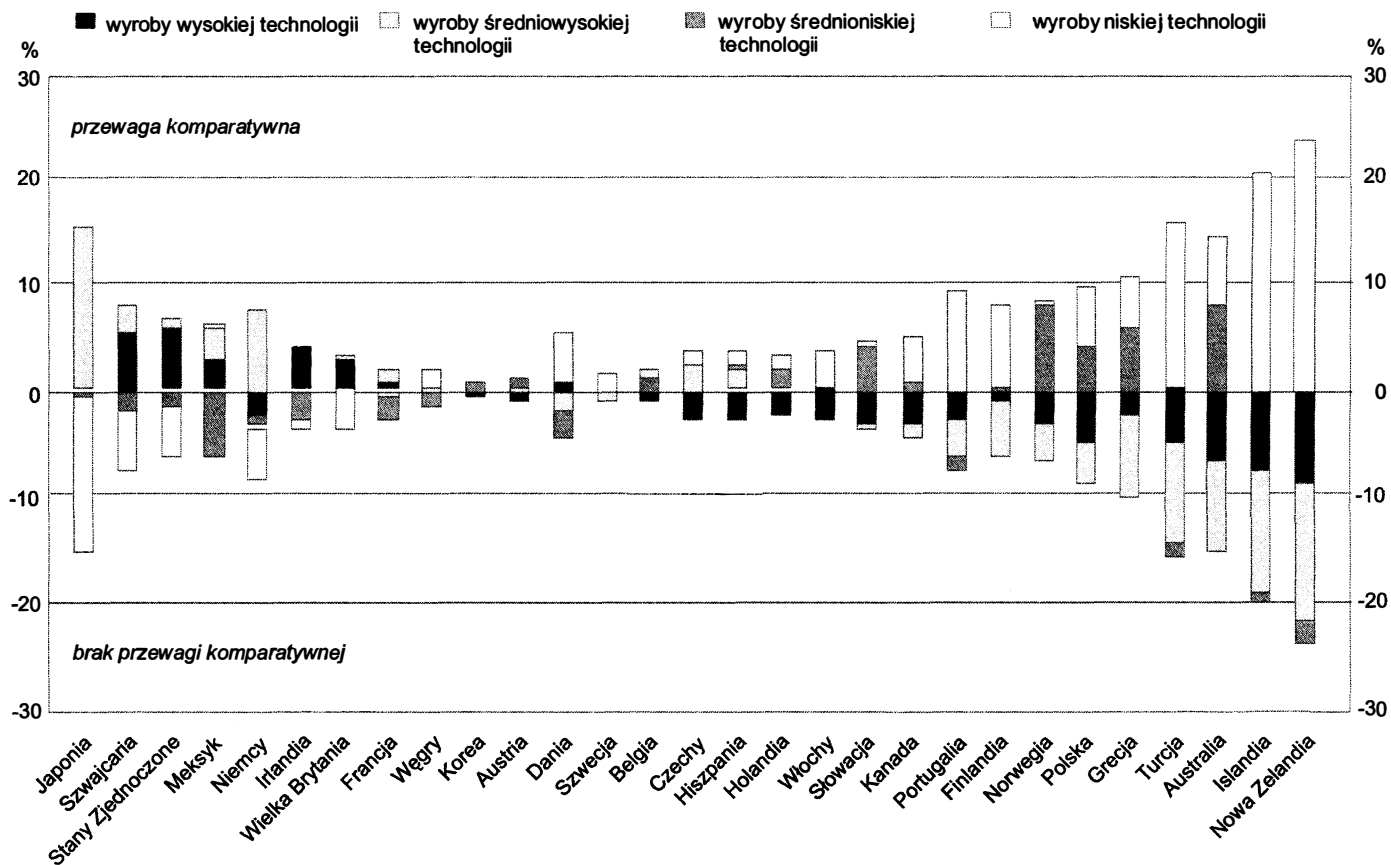
Ocena zdolności innowacyjnej Japonii wymaga porównania struktury sektorowej handlu zagranicznego i bilansów wyrobów pogrupowanych według stopnia ich zaawansowania technologicznego. Miary konkurencyjności bazujące na kryterium zaawansowania technologicznego odzwierciedlają względny poziom rozwoju Japonii, a pośrednio pokazują stopień elastyczności struktur gospodarczych i ich adekwatność względem zmian zachodzących w strukturze popytu światowego. Udział wyrobów *high-tech* Japonii w światowym eksporcie wynosił w 2001 r. około 9% i był wielokrotnie niższy niż w krajach UE (37,5%) i Stanach Zjednoczonych (18,8%). Wyroby *high-tech* w Japonii stanowiły około jednej czwartej eksportu, w Stanach Zjednoczonych i krajach UE odpowiednio udział wynosił: 28,6% i 19,8%.

Japonia posiada przewagi komparatywne (*Revelated Comparative Advantage – RCA*) w grupie wyrobów średniowysokiej techniki (tj. wyrobów kapitałochłonnych, o dużym nasyceniu kapitału ludzkiego), brak ich jest natomiast wśród wyrobów wysokiej, średnioniskiej i niskiej techniki (zob. rys. 4.10). Udział *medium-tech* sięga w Japonii ponad 50% eksportu. Tak ukształtowane przewagi komparatywne dowodzą istnienia tradycyjnego modelu wymiany, opartego na handlu gotowymi wyrobami. Zdobyta przez japońskie firmy przewaga konkurencyjna ma więc charakter przejściowy. Grupy *keiretsu* napotykać na coraz intensywniejszą konkurencję cenową ze strony producentów z nowych krajów przemysłowych Azji.

Pod względem ogólnej liczby patentów zgłoszonych w Europejskim Urzędzie Patentowym (EPO) i Amerykańskim Urzędzie Patentowym i Znaków Towarowych (USPTO), a także możliwości ich komercjalizacji („*tradıc patents*”) w przeliczeniu na 1 mln ludności Japonia zajmuje pozycję zbliżoną do Stanów Zjednoczonych. W odniesieniu do kreowania pomysłów oryginalnych w skali świata w sferze ICT i biotechnologiach pozycja Japonii jest zdecydowanie najniższa w triadzie.

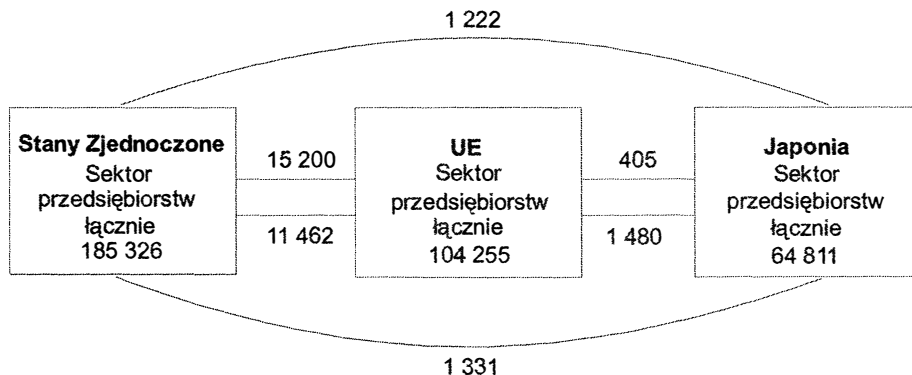
Porównanie skali transferu środków na B+R między przedsiębiorstwami Japonii – Stanów Zjednoczonych – UE wskazuje na istotną nierównowagę, zwłaszcza w relacji firmy japońskie – firmy z krajów UE





Rys. 4.10. Przewagi komparatywne krajów OECD według intensywności technologicznej (RCA, 2001)

Źródło: OECD (2003b, s. 151).



Rys. 4.11. Przepływy ośrodków na B+R między przedsiębiorstwami Japonii, Stanów Zjednoczonych i UE (w mln euro, 2000)

Źródło: EC (2003, s. 31).

oraz wyraźne ukierunkowanie firm japońskich na korzystanie ze środków krajowych. W 2000 r. firmy japońskie wydały na B+R w UE 405 mln euro, natomiast firmy europejskie w Japonii 1 480 mln euro. (zob. rys. 4.11). Głównym źródłem finansowania działalności B+R w Japonii są środki krajowe (96,4%), w Stanach Zjednoczonych i krajach UE poza środkami krajowymi istotne znaczenie mają środki zagraniczne (zob. tab. 4.10). Japonia jest przykładem kraju, który, jak podkreślają Goto i Odagiri (2003,

Tabela 4.10

Struktura powiązań w zakresie działalności B+R pomiędzy firmami japońskimi, amerykańskimi i europejskimi (mln euro, %, 2000 r.)

Japonia			Stany Zjednoczone			Unia Europejska		
Stany Zjednoczone	690	1,1	Stany Zjednoczone	158 358	85,4	Stany Zjednoczone	11 462	11,0
Unia Europejska	1 480	2,3	Unia Europejska	15 200	8,2	Unia Europejska	89 907	86,2
Japonia	62 473	96,4	Japonia	3 167	1,7	Japonia	405	0,4
Pozostałe kraje	168	0,3	Pozostałe kraje	8 600	4,6	Pozostałe kraje	2 481	2,4
Łącznie	64 811	100,0	Łącznie	185 326	100,0	Łącznie	104 255	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie EC (2003, Tab. I-2, s. 32).

ss. 83–103), rozbudował zdolności technologiczne przy bardzo ograniczonym napływie zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Uzupełnieniem handlu zagranicznego wyrobami technicznie intensywnymi są dane dotyczące technologicznego bilansu płatniczego. Służą one ocenie pozycji danego kraju w zakresie transferu technologii tzw. niematerialnej (*disembodied intangible technology*), w postaci: patentów, wynalazków niepatentowych, ujawnień *know-how*, wzorów użytkowych i przemysłowych, znaków towarowych, usług technicznych, prac (usług) B+R.

Japonia w bilansie usług technologicznych, mimo wysokiej dynamiki wzrostu nadwyżki, osiągnęła wpływy netto w wysokości 0,12% PKB, tj. ponad 4,5-krotnie mniejsze niż Stany Zjednoczone (0,22% PKB) i 1,5-krotnie mniejsze niż Wielka Brytania (0,60% PKB) (zob. tab. 4.11).

Polityka innowacyjna w Japonii łączy promowanie priorytetowych dziedzin (*mission-oriented*) oraz dyfuzję innowacji (*diffusion-oriented*) (zob. Harayama 2001). Dowodzi to, że z jednej strony jest ona ukierunkowana na wspieranie kreowania innowacji przełomowych i rozwój najnowocześniejszych technologicznie dziedzin, z drugiej strony znaczącą rolę odgrywa promowanie przenikania osiągnięć technicznych wewnątrz danej branży i między poszczególnymi gałęziami przemysłu. Wymaga to sprawnego mechanizmu przemieszczania zasobów między różnymi trajektoriami technologicznymi. Kluczową rolę w polityce innowacyjnej Japonii odgry-

**Tabela 4.11**

**Bilans płatniczy w dziedzinie techniki w Japonii i innych wybranych krajach OECD w latach 1981–2001 (mln USD)**

Kraje	1981	1985	1990	1995	2001
Francja	-82	-170	-611	-818	-414
Japonia	-383	-247	-225	1 811	4 833
Kanada	-259	-151	-1	275	586
Niemcy	-545	-479	-607	-2 656	-760
Stany Zjednoczone	6 634	5 508	13 499	23 370	22 476
Wielka Brytania	167	115	-664	688	7 173
Włochy	-372	-402	-521	-388	-698

Źródło: OECD (2002, s. 320).

wają: Ministerstwo Edukacji, Kultury, Sportu i Nauki Technologii (*MEXT*), Agencja Nauki i Technologii (*STA*) oraz *MITI* (obecnie *METI*). *MEXT* jest odpowiedzialne za badania naukowe prowadzone na wyższych uczelniach, zwłaszcza publicznych, *STA* skupia się na wielkich projektach badawczych w sektorze publicznym, w tym: badaniach jądrowych i przestąpieniu kosmicznej, natomiast *MITI* (obecnie *METI*) na działalności B+R w przemyśle (Watanabe, Hemmert 1998, s. 48). Japoński NSI nie zmienił w zasadniczy sposób swojej struktury od lat 50. XX wieku w reakcji na przeobrażenia uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych rozwoju technologicznego (Steil *et al.* 2002, ss. 98–99)

Japońska polityka innowacyjna ukierunkowana jest przede wszystkim na wsparcie działalności B+R wielkich korporacji. Tymczasem małe i średnie (tzw. „*new technology-based firms*”) są stałym źródłem odnowy technologicznej, generowania innowacji radykalnych i tworzenia nowych rynków. Udział firm zatrudniających do 250 pracowników w działalności B+R przedsiębiorstw w Japonii jest najniższy spośród krajów OECD i wynosi 7%, w Stanach Zjednoczonych – 15%, a w niektórych krajach UE, np. we Włoszech – 65%, Irlandii – 50% (OECD 2003, ss. 28–29). Próby tworzenia wielkich, scentralizowanych laboratoriów działających w ramach struktur grup *keiretsu*, koncentrujących się na badaniach podstawowych, nie spowodowały odwrócenia spadkowego trendu efektywności nakładów na B+R (Branstetter, Nakamura 2003, ss. 193).

Japoński NSI nie stwarza warunków do współpracy wielkich korporacji wchodzących w skład *keiretsu* ze szkołami wyższymi z powodu niskiej elastyczności rynku pracy i niedorozwoju rynku technologii. Strategie innowacyjne japońskich firm opierają się na rozwoju działalności innowacyjnej w ramach własnych struktur (*in-house type innovation strategy*), co prowadzi do spadku międzynarodowej konkurencyjności sektora *ICT*, ponieważ system innowacji nie działa efektywnie w obszarach, w których zmiany technologiczne postępują najszybciej (Motohashi 2004, s. 17–19).

Polityka innowacyjna powinna bazować na mocnych stronach systemu nauki i techniki w Japonii, a zarazem prowadzić do eliminacji jego słabych stron i odmienności w stosunku do współczesnych rozwiązań w innych krajach wysoko rozwiniętych (Harayama 2001) (zob. tab. 4.12). Większość elementów polityki innowacyjnej Japonii, według oceny OECD, wymaga zdecydowanej poprawy, w tym zwłaszcza w zakresie rozwoju *venture capital*, transferu technologii, instytucji wsparcia działalności innowacyjnej i współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw oraz współpracy międzynarodowej (alianse technologiczne).

Tabela 4.12

Ocena składników polityki innowacyjnej i transferu techniki w Japonii i wybranych krajach OECD

Kraj	System instytucjonalny	Zarządzanie nauką	Wsparcie finansowe	Promocja nowych firm	Wsparcie nowych badań	Wysoko kwalifikowane miejsca pracy
Kanada	1/2	1/2	1/3	1/2	1	1/3
Francja	2	3	1/3	1/3	2	2
Niemcy	2	2	2	1/2	2	1/3
Włochy	3	3	3	2	3	3
Japonia	3	1/3	3	3	1/2	1/3
Wielka Brytania	2	1/2	1/2	2	1	1/3
Stany Zjednoczone	3	1/2	1/2	1	1	1/3

1 – najlepsza polityka innowacyjna, 3 – najgorsza polityka innowacyjna.

Źródło: OECD (2000, s. 11).

Zdolność innowacyjna Japonii jest relatywnie słabsza niż Stanów Zjednoczonych, a także niektórych krajów UE. Do strukturalnych ograniczeń tej zdolności zalicza się przede wszystkim (Sato 2001, ss. 79–114):

- spadkową tendencję efektywności nakładów na B+R, mimo stałego bezwzględnie ich wzrostu,
- niską dynamikę zasilania nowymi kadrami działalności B+R,
- słabo rozwinięte badania podstawowe, istotne z punktu widzenia badań o przełomowym znaczeniu dla rozwoju nauki i techniki,
- koncentrację nakładów B+R na badaniach rozwojowych, co może wskazywać na utrzymywanie zdolności do adaptacji i komercjalizacji niż generowania strumienia nowych innowacji,
- koncentrację działalności B+R w wielkich korporacjach i słabe wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw,
- specjalizację w produkcji i eksporcie grupie wyrobów średnio-wysokiej techniki, gdzie producenci japońscy napotykają na intensywną konkurencję ze strony wytwórców z Chin, nowych krajów przemysłowych Azji i krajów ASEAN,

– niską efektywność polityki innowacyjnej państwa.

Poprawa zdolności innowacyjnej oraz skuteczne dostosowanie się gospodarki japońskiej i grup *keiretsu* do wymogów konkurencji globalnej i innowacyjnego rozwoju wymaga wykształcenia nowej struktury działalności B+R (Branstetter, Nakamura 2003, s. 208), w tym:

- większego przeorientowania partnerstwa w działalności B+R na zewnątrz grup *keiretsu*,
- rozwoju współpracy B+R z firmami zagranicznymi i transferu techniki, zwłaszcza firm *high-tech*,
- intensyfikacji współpracy przedsiębiorstw z wyższymi uczelniami krajowymi i zagranicznymi,
- wzrostu nakładów na badania podstawowe,
- rozwoju finansowania *venture capital*.

Japońskie grupy *keiretsu* osiągnęły przewagę technologiczną, a niekiedy nadal ją utrzymują w przemysłach bardziej charakterystycznych dla gospodarki przemysłowej (produkcja samochodów, elektronika użytkowa, *hardware*), niż w dziedzinach typowych dla gospodarki poprzemysłowej, np. biotechnologie, *software*, usługi finansowe i handel elektroniczny. Pomimo ogromnych wydatków na B+R w latach 90., grupy *keiretsu* nie dokonały skutecznego przeskoku na wyższy etap zaawansowania technologicznego. Niektóre z grup *keiretsu* są wysoko dochodowe i zwiększają swój udział w rynku światowym, np. *Toyota*, ale więcej jest jednak przykładów niskiej efektywności tych struktur. E. Westney (2001) określa grupy *keiretsu* mianem apoteozy („*apotheosis*”) korporacji typowych dla XX wieku, a nie zwiastunem („*harbinger*”) XXI wieku.



## Rozdział 5

---

# *Zmiany zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych lat 90. XX wieku a funkcjonowanie grup keiretsu*

Postępujący proces globalizacji i liberalizacji międzynarodowego obrotu gospodarczego oraz rewolucja *ICT* ujawniają niedostosowanie struktury organizacyjnej i mechanizmu funkcjonowania grup *keiretsu* do nowych ekonomicznych, technologicznych i międzynarodowych uwarunkowań rozwoju. Długookresowe związki i wieloszczeblowe powiązania między przedsiębiorstwami w ramach grup czynią *keiretsu* strukturami zamkniętymi, zdanymi na relacyjny charakter transakcji oraz rozwój oparty na zasobach wewnętrznych, które są mniej elastyczne i innowacyjne od zagranicznych konkurentów. Pomimo nasilającej się globalnej konkurencji grupy *keiretsu* wykazują silną spójność wewnętrzną i relatywnie niski stopień otwartości. Grupowa lojalność, a także działalność wielkich domów handlowych (*sogo shosha*) stanowią jedną z barier w dostępie do rynku japońskiego.

Radykalna aprecjacja jena, stagnacja inwestycji oraz niska elastyczność rynku pracy zachęciły grupy *keiretsu* do przenoszenia produkcji do Chin kontynentalnych i innych krajów Azji Wschodniej. Proces przenoszenia produkcji niekonkurencyjnej poza Japonię pobudza i wymusza działania restrukturyzacyjne, które w grupach *keiretsu* sprowadzają się głównie do doskonalenia działalności operacyjnej, w mniejszym stopniu do budowy nowych strategii konkurencji na bazie technologii *ICT*. W konsekwencji grupy *keiretsu* napotykają na coraz intensywniejszą konkurencję firm azjatyckich.

## 5.1. Przemiany strukturalne w gospodarce światowej

Współczesną gospodarkę światową charakteryzują radykalne przemiany strukturalne, które obejmują: postępującą globalizację, liberalizację obrotów gospodarczych z zagranicą, deregulację ekonomiczną i prywatyzację, liberalizację polityczną, wzrastającą sofistykację rynków finansowych i kapitałowych oraz rewolucję w sferze ICT. Wszystkie te siły występują jednocześnie i są wzajemnie od siebie zależne oraz wzajemnie się wspomagają. Ich synergiczne działanie ma zasadnicze znaczenie dla systemów społeczno-ekonomicznych i polityki gospodarczej. Rozwój gospodarczy w coraz większej mierze określany jest przez takie czynniki, jak: kapitał ludzki, jakość instytucji, innowacyjność i postęp techniczny. Następują istotne zmiany w intensywności i strukturze współpracy międzynarodowej.

Kraje rozwinięte gospodarczo stoją współcześnie w obliczu wyzwań związanych z przechodzeniem od gospodarek przemysłowych opartych na efektywności wykorzystania zasobów do gospodarek opartych na wiedzy i innowacji (*Knowledge Based Economy*) (zob. tab. 5.1). Społeczeństwa poprzemysłowe różnią się od społeczeństw znajdujących się na niższym poziomie rozwoju nie tylko wysokością dochodu *per capita*, produktywności czynników wytwórczych, ale także jakością życia. Posiada to swój wymiar materialny, kulturalny i duchowy. Rosnące zapotrzebowanie na wyższą jakość życia wspiera rozwój technologii ICT, innowacyjności i przedsiębiorczości. Interakcje te w społeczeństwach poprzemysłowych wraz z dominującą rolą sektora usług prowadzą do wyższej efektywności i obfitości dóbr konsumpcyjnych i usług oraz pozamaterialnego wzbogacenia życia (zob. Bossak 2006).

Po II wojnie światowej Japonia dzięki wysokiej dynamice wzrostu i równowadze ekonomicznej przekształciła się z kraju dotkliwie zniszczonego wskutek działań wojennych i okupowanego przez aliantów, ubożego w zasoby naturalne, peryferyjnie położonego względem głównych centrów gospodarczych i kultury europejskiej w niekwestionowaną światową potęgę gospodarczą. W latach 90. nie podjęto jednak skutecznych reform dostosowujących system społeczno-ekonomiczny do nowych realiów i etapów rozwoju tak wewnętrznego, jak i międzynarodowego, związanego z globalizacją, zanikaniem barier handlowych i kapitałowych, zmianą charakteru konkurencji międzynarodowej, a także rewolucją ICT. Powojenne instytucje i struktury, które odegrały pozytywną rolę w podtrzymywaniu ekspansji mającej na celu likwidację luki rozwojowej straciły swoją dotychczasową użyteczność. W wielu przypadkach stały się one

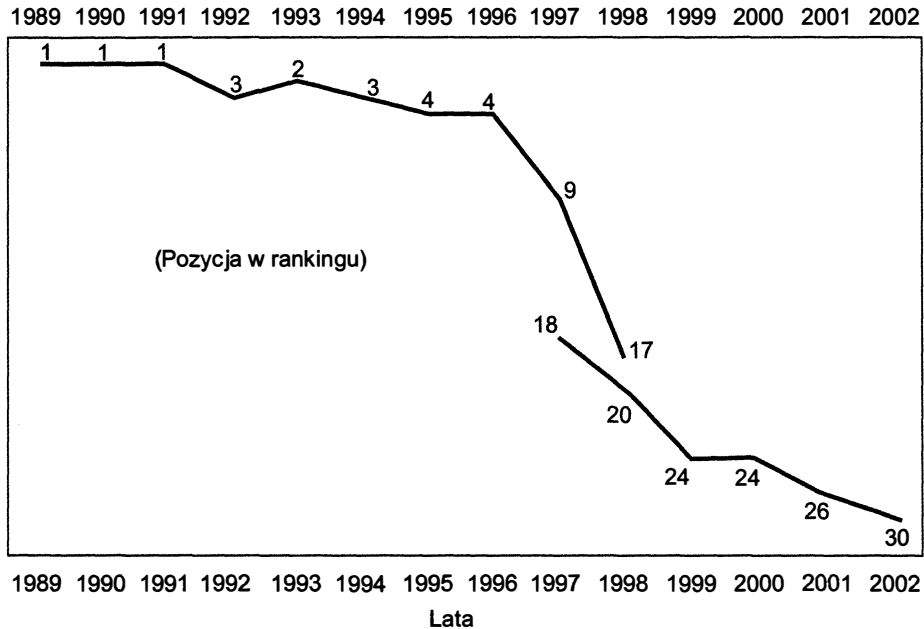
**Tabela 5.1**  
**Etapy rozwoju gospodarki rynkowej (*western Model*)**

Charakterystyki	Wiek XVII – początek wieku XIX	Wiek XIX – koniec wieku XX	Od końca XX wieku
Pierwotne źródła dochodu i form działalności	Gospodarka oparta na rolnictwie i leśnictwie; jednostkowa wymiana handlowa w skali lokalnej i międzynarodowej	Gospodarka przemysłowa oparta na kapitale finansowym; przemysł przetwórczy	Gospodarka finansowa oparta na wiedzy, rozwój usług produkcyjnych i konsumpcyjnych
Wymiar przestrzenny	Lokalny/regionalny	Regionalny/krajowy	Regionalny/globalny, z wieloma krajowymi i subkrajowymi klastrami
Podstawowe formy organizacyjne	Ekonomia tradycyjna: połączenie feudalizmu i przedsiębiorstw kapitalistycznych w ich najprostszej formie	System menedżerski/hierarchiczny; antagonistyczne relacje ekonomiczne; elementy gospodarki planowej	Bardziej rynkowo zorientowana gospodarka: aliance technologiczne, globalne partnerstwo, fuzje i przejęcia/większa zależność we współpracy ekonomicznej
Zasady moralne	Posłuszeństwo, zewnętrznie narzucona dyscyplina i wprowadzenie zaufania; rodzinna i lokalna współpraca	Ciężka praca, społeczeństwo obywatelskie, sprawiedliwość społeczna, przedsiębiorczość, indywidualizm	Odpowiedzialność osobista, kreatywność, zaufanie, spontaniczność, zasada wzajemności i współczucia

Źródło: J.Dunning (2001, s. 15)

obciążeniem, hamulcem rozwoju. W konsekwencji Japonia utraciła pozycję lidera międzynarodowej konkurencyjności (zob. rys. 5.1).

Globalizacja jako proces silnego umiędzynarodowienia działalności gospodarczej dokonuje się na wszystkich poziomach agregacji ekonomicznej. W wymiarze makroekonomicznym globalizacja jest procesem integrowania się gospodarek coraz większej liczby krajów ponad ich granicami, dzięki rozszerzaniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych i kooperacyjnych). Prowadzi to do tworzenia się globalnego systemu ekonomicznego o dużej współzależności



Rys. 5.1. Zmiany pozycji Japonii według rankingu IMD World Competitiveness w latach 1989–2002

Źródło: WCY (różne roczniki).

i istotnych reperkusjach działań podejmowanych lub toczących się nawet w odległych krajach (Zorska 1998, s. 57). Proces globalizacji nie przebiega jednak równomiernie w ujęciu przestrzennym. Najpełniej występuje w trójce globalnej, obejmującej Amerykę Północną, Europę Zachodnią oraz kraje Azji Wschodniej.

Globalizacja dokonuje się także w sferze mezo, tj. na poziomie przemysłów, branż i rynków. Polega ona na tym, że pozycja konkurencyjna danego przedsiębiorstwa na jednym rynku kształtowana jest w dużym stopniu pod wpływem jego roli na innych rynkach, a tworzące się przemysły globalne nie są tylko zbiorem oddzielnych gałęzi, lecz stanowią ciąg powiązanych gałęzi, będących obszarem rywalizacji firm konkurujących ze sobą przy użyciu strategii globalnych.

Najistotniejsze znaczenie, intensywność i zakres ma jednak przebieg globalizacji na poziomie mikroekonomicznym. Odnosi się to głównie do działalności korporacji transnarodowych i wyraża się w integracji i koordynacji rozproszonych międzynarodowo działań realizujących je jednostek w ramach strategii globalnych. Korporacje transnarodowe stanowią obecnie najsilniejszą i wiodącą grupę podmiotów gospodarki światowej oraz

w procesie umiędzynarodowienia działalności ekonomicznej. Ich ekspansja prowadzi do wyłonienia się „*transnational corporate economy*”, tj. substruktury globalnego systemu ekonomicznego (Ernst, Ozawa 2002, ss. 1–2).

Między wielkimi korporacjami japońskimi a ich amerykańskimi i europejskimi konkurentami występują istotne różnice nie tylko w strukturze własności, celach, sposobie podejmowania decyzji, stosunkach pracy, lecz przede wszystkim w skali i intensywności powiązań z zagranicą. Wielkie korporacje japońskie wchodzące w skład grup *keiretsu* pomimo zaawansowanego procesu przenoszenia produkcji za granicę („*hollowing out*”) charakteryzują się relatywnie niskim poziomem umiędzynarodowienia. Udział produkcji za granicą w stosunku do produkcji krajowej, a także odpowiednia wartość sprzedaży i wielkość zatrudnienia za granicą w relacji do krajowej plasują korporacje japońskie daleko w tyle za światowymi liderami. Według rankingu UNCTAD, ze stu największych korporacji transnarodowych pod względem umiędzynarodowienia działalności w 2003 r., połowa korporacji zarejestrowana była w Europie, około jedna czwarta w Stanach Zjednoczonych, a jedynie dziewięć w Japonii<sup>1</sup>. Najwyższymi wskaźnikami umiędzynarodowienia aktywów, „*Transnationality Index*” oraz „*Internationlaization Index*” spośród korporacji japońskich charakteryzują się *Honda* i *Sony*, które nie są *keiretsu*, a jednym z najniższych *Mitsubishi Corp.* (zob. tab. 5.2).

W dobie konkurencji globalnej źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw są efektywnie zarządzane powiązania z firmami z innych krajów (*managing linkages*). Alianse technologiczne i partnerstwo globalne wiodących korporacji stają się metodami tworzenia przewagi konkurencyjnej przez rozwój współpracy z przedsiębiorstwami, będącymi aktualnie lub potencjalnie konkurentami. Powiązania technologiczne zwiększają elastyczność, sprzyjają standaryzacji i skali produkcji oraz różnego rodzaju efektom synergicznym. W latach 90. XX wieku dynamicznie rozwijała się współpraca wielkich firm innowacyjnych ze Stanów Zjednoczonych i Europy, natomiast współpracę firm japońskich charakteryzował wyraźny regres (zob. tab. 5.3).

Wielkie korporacje japońskie w większym stopniu niż amerykańskie czy europejskie doceniają pozytywne aspekty współpracy grupowej, opartej na długookresowych związkach i relacjach z instytucjami finansowymi, firmami produkcyjnymi i dystrybucyjnymi oraz ich filiami, oddziałami i firmami zależnymi. Poszczególne grupy *keiretsu* podporządkowane są wielkim bankom (*Dai Ichi Kangyo*) lub znanym firmom (*Toyota*, *Hitachi* czy

<sup>1</sup> Według tego samego rankingu UNCTAD z 1997 r., aż 17 korporacji transnarodowych pochodziło z Japonii (UNCTAD 1999, ss. 78–80).

Tabela 5.2

Ranking UNCTAD największych światowych korporacji niefinansowych (2003 r., w mln dol.)

Ranking wg:			Korporacje	Aktywa		Sprzedaż		Zatrudnienie		TNI (%)	Liczba oddziałów i filii		II <sup>b</sup>
Zagrani- cznych aktywów	TNI <sup>a</sup>	II <sup>b</sup>		Zagrani- czne	Łącznie	Zagrani- czne	Łącznie	Zagrani- czne	Łącznie		Zagrani- czne	Łącznie	
1	77	37	<i>General Electric</i>	258 900	647 483	54 086	134 187	150 000	305 000	43,2	1 068	1 398	76,39
2	7	95	<i>Vodafone Group Plc</i>	243 839	262 581	50 070	59 893	47 473	60 109	85,1	71	201	35,32
3	72	12	<i>Ford Motor Company</i>	173 882	304 494	60 761	164 196	138 663	327 531	45,5	524	623	84,11
4	90	65	<i>General Motors</i>	15 446	448 507	51 627	185 524	104 000	294 000	32,5	177	297	59,60
5	10	78	<i>British Petroleum Company Plc</i>	141 551	177 572	192 875	232 571	86 650	103 700	82,1	60	177	74,15
6	31	41	<i>ExxonMobil Corp.</i>	116 853	174 278	166 926	237 054	53 748	88 300	66,1	218	294	74,15
7	22	80	<i>Royal Dutch/Shell Group</i>	112 853	168 091	129 864	201 728	100 000	119 000	71,8	454	929	48,87
8	68	94	<i>Toyota Motor Corp.</i>	94 164	189 503	87 353	149 179	89 314	264 410	47,3	124	330	37,58
9	16	48	<i>Total Fina Elf</i>	87 840	100 989	94 710	118 117	60 931	110 783	74,1	419	602	69,60
10	62	69	<i>France Telecom</i>	81 370	126 083	21 574	52 202	88 626	218 523	48,8	118	211	55,92
19	21	35	<i>Honda Motor Co Ltd</i>	53 113	77 766	54 199	70 408	93 006	131 600	72,0	102	133	76,69
33	46	31	<i>Sony Corporation</i>	35 257	84 880	44 366	64 661	96 400	162 000	56,6	236	299	78,93
41	92	77	<i>Mitsubishi Corporation</i>	31 258	78 342	20 054	130 912	14 765	49 219	28,4	170	314	54,14
45	63	91	<i>Nissan Motor Co Ltd</i>	28 517	73 388	42 002	64 082	50 836	123 748	48,5	58	146	39,73
51	84	75	<i>Mitsui &amp; Co Ltd</i>	26 262	62 709	47 508	105 936	10 826	39 735	38,0	198	364	54,40
70	99	84	<i>Hitachi Ltd</i>	16 296	89 545	21 177	80 602	80 226	326 344	23,0	309	670	46,12
81	70	76	<i>Matsushita Electric Industrial Co Ltd</i>	14 739	69 449	42 025	69 836	170 965	290 493	46,8	274	504	54,37
90	97	73	<i>Marubeni Corporation</i>	12 814	39 722	25 175	73 815	1 723	24 417	24,5	161	293	54,95

<sup>a</sup>TNI, „Transnationality Index”, wskaźnik umiędzynarodowienia to przeciętna wartość trzech wskaźników cząstkowych obliczonych dla każdej korporacji, tj. udział aktywów za granicą w całkowitych aktywach, udział sprzedaży za granicą w łącznej sprzedaży oraz udział zatrudnienia za granicą w całkowitym zatrudnieniu.

<sup>b</sup>II, „Internationalization Index”, przedstawia udział filii i oddziałów zagranicznych w ogólnej liczbie firm poszczególnych korporacji.

Źródło: UNCTAD (2005, s. 267–269).



Tabela 5.3

Alianse technologiczne firm w latach 80. oraz 90. XX wieku

Lata	Japońsko-amerykańskie				Japońsko-europejskie				Amerykańsko-europejskie			
	IT*	BT**	Inne	Łącz- nie	IT	BT	Inne	Łącz- nie	IT	BT	Inne	Łącz- nie
80.	211 (37,9)	83 (14,9)	262 (47,1)	556 (100,0)	82 (35,0)	24 (10,3)	234 (54,7)	234 (100,0)	293 (36,3)	152 (18,8)	363 (44,9)	808 (100,0)
90.	277 (57,9)	75 (15,7)	126 (26,4)	478 (100,0)	84 (38,0)	36 (16,3)	101 (45,7)	221 (100,0)	484 (32,6)	468 (31,6)	531 (35,8)	1483 (100,0)

\*IT technologie informatyczne.

\*\*BT biotechnologie.

Źródło: T. Ozawa (2005, s. 102).

*Matsushita*), a także powiązane są między sobą krzyżowymi udziałami kapitałowymi, systemem banku wiodącego i wspólnym systemem produkcji i dystrybucji. Rozwój grup *keiretsu* dokonuje się przez zakup nowych firm, tworzenie spółek wyodrębnionych ze struktur firmy macierzystej oraz przejmowanie udziałów dostawców i kooperantów. Stopień uzależnienia od firm macierzystych w poszczególnych grupach *keiretsu* jest zróżnicowany, np. relacje między *Toyotą* a jej dostawcami opierają się przede wszystkim na wewnątrzgrupowym podziale pracy i technologiczno-logistycznej współzależności. Odmienne związki występują w grupie *NEC*, gdzie firma macierzysta przez udziały kapitałowe całkowicie kontroluje większość swoich dostawców części i podzespołów.

Zjawiskiem, które ujawniło się w drugiej połowie lat 90. jest rozwój krajowych i międzynarodowych fuzji i przejęć (*M&A*). W warunkach konkurencji globalnej aliance banków wchodzących w skład różnych grup *keiretsu* oraz łączenie przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych odrębnych dotychczas *keiretsu*, wskazują na postępujący proces zacierania się różnic między konkurującymi ze sobą dotychczas grupami *keiretsu*<sup>2</sup>. Większość *keiretsu* motoryzacyjnych stało się podmiotami grup międzynarodowych<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Grupę finansową *Mizuho* tworzą dwa banki *keiretsu*, tj. *Daiichi Kangyo Bank* i *Fuji Bank* oraz *Industrial Bank of Japan*. Do *Sumitomo Mitsui Financial Group* weszły *Mitsui Bank* i *Taiyo Kobe Bank* oraz *Sumitomo Bank*. *Tokyo-Mitsubishi Bank* oraz *Mitsubishi Trust and Banking Corp.* utworzyły *Mitsubishi Tokyo Financial Group*, a *Sanwa Bank*, *Tokai Bank* oraz *Toyo Trust* połączyły się w *UFJ Holdings*. W drugiej połowie 2005 r. akcjonariusze *Mitsubishi Tokyo Financial Group* i *UFJ Holdings* podjęli decyzję o fuzji tych grup finansowych.

<sup>3</sup> *Nissan* przejęty został przez *Renaulta*, *Isuzu* i *Suzuki* włączono do Grupy *General Motors*, *Mazdę* do Grupy *Forda*, a *Mitsubishi Motors* do Grupy *Daimler/Chrysler*.

Długookresowe związki i współpraca między przedsiębiorstwami w ramach grup czynią *keiretsu* strukturami bardziej zamkniętymi, zdanymi na relacyjny charakter transakcji i rozwój oparty na zasobach wewnętrznych, mniej elastycznymi. Grupy *keiretsu* mimo nasilającej się globalnej konkurencji wykazują stosunkowo silną spójność wewnętrzną i relatywnie niski stopień otwartości, a w warunkach stagnacji gospodarki lat 90. przyjęły defensywną postawę.

Proces globalizacji nie następowałby tak szybko, gdyby nie liberalizacja obrotów towarowych, usługowych i finansowych. Liberalizacja międzynarodowego obrotu gospodarczego i płatności, systemów kształtowania kursów walutowych oraz regionalna integracja ekonomiczna przyczyniły się do stopniowego wycofania się państwa z polityki protekcjonizmu. Od końca lat 40. XX wieku zmniejszony został zakres stosowania ceł i ograniczeń importowych. Decyzje zakończonej w 1994 r. Rundy Urugwajskiej rozszerzyły zakres liberalizacji o artykuły rolne, usługi, inwestycje i prawa autorskie, wytyczając kierunek dalszych działań w tym zakresie. Także dokonania MFW i Banku Światowego, mimo zastrzeżeń formułowanych pod ich adresem, należy uznać za sprzyjające stabilizacji rozwoju gospodarczego i handlu międzynarodowego dzięki umożliwieniu wielu krajom powrotu do antyinflacyjnego wzrostu i wprowadzeniu wymienialności walut. Ponadto tendencje integracyjne w Europie Zachodniej, Ameryce Północnej i Południowej oraz w Azji Wschodniej przyczyniły się do wyeliminowania ceł w strefach wolnego handlu, uniach celnych czy uniach ekonomicznych<sup>4</sup>.

Zagraniczna polityka ekonomiczna Japonii po II wojnie światowej na tle tendencji w gospodarce światowej ewoluowała od protekcjonizmu, elementów autarkii i daleko posuniętej regulacji obrotów, do stopniowego liberalizowania wymiany pod kątem dynamizacji eksportu i importu (Dobroczyński 2004, s. 72). Udział Japonii w światowym eksporcie w latach 1948–1993 wzrósł z 0,4% do 9,9%, ale w 2004 r. zmalał do 6,05% (WTO 2004, s. 30; EIU 2005c, s.71).

Pod względem przeciętnego poziomu ceł Japonia należy do grupy krajów o najniższych taryfach. W 2001 r. cła na towary przemysłowe kształtowały się na poziomie 3,6%, dla porównania w Stanach Zjednoczonych w tym samym okresie wyniosły 4,4%, w krajach UE 3,9% (tab. 5.4). Jedynie 4% towarów japońskich było obłożonych cłem w wysokości 20–30%, natomiast 2% towarów – cłem powyżej 30%. Większe znaczenie niż cła mają nadal w Japonii ograniczenia para- i pozataryfowe. Do najważniejszych z nich należą: kwoty taryfowe, ograniczenia importowe, rozbudowana procedura celna, normy i standardy dotyczące bezpieczeństwa, przepisy sanitarne,

<sup>4</sup> W latach 1989–2002 liczba porozumień o wolnym handlu w gospodarce światowej wzrosła z 26 do 143 (JETRO 2003b, s. 1).

Tabela 5.4

Przeciętny poziom stawek celnych i barier pozataryfowych w Japonii, Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej (2001 r.)

Wyszczególnienie	Przeciętny poziom ceł			Przeciętne ważone stawki celne		
	Łącznie	Rolnic- two	Prze- mysł	Łącznie	Rolnic- two	Prze- mysł
<b>a) Stawki celne</b>						
Japonia	5,0	10,5	3,6	2,5	7,1	1,7
Stany Zjednoczone	5,4	9,7	4,4	3,1	2,7	3,1
UE	4,8	9,4	3,9	3,1	6,0	2,9
	Japonia		Stany Zjednoczone		UE	
<b>b) Bariery pozataryfowe</b>						
Główne produkty	7,49		4,69		1,98	
Produkty rolnicze	7,69		4,56		2,30	
Produkty przemysłu wydobywczego	6,31		5,44		0,47	
Produkty przemysłowe	5,08		5,23		10,77	
Żelazo i stal	0,48		42,44		51,94	
Chemikalia	1,15		3,35		418	
Maszyny i sprzęt transportowy	0,05		5,18		2,41	
Tekstylia	23,06		1,13		87,2	
Inne dobra konsumpcyjne	0,68		0,92		4,82	
Inne produkty	0,00		0,00		0,00	
Wszystkie produkty	5,61		5,08		5,79	

Źródło: OECD (2005c, s. 163).

obowiązek obsługi serwisowej, monopol państwowy, licencje importowe, zakaz importu, zamówienia rządowe i inne (Bożyk 2004, s. 199). Ponadto utrzymujący się protekcjonizm rolny i brak szerszego otwarcia na inwestycje

**Tabela 5.5**  
**Zagraniczne inwestycje bezpośrednie Japonii**

Wyszczególnienie	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Napływ (mld dol.)	12,3	8,2	6,2	9,1	6,2	7,8
Napływ (proc. PKB)	0,3	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2
Napływ (proc. inwestycji brutto)	1,0	0,7	0,6	0,9	0,6	0,7
Odptyw (mld dol.)	-22,3	-31,5	-38,5	-32,0	-28,8	-31,1
Inwestycje netto	-10,0	-23,3	-32,3	-22,9	-22,5	-23,2
Skumulowana wartość (mld dol.)	46,1	50,3	50,3	78,1	84,4	92,2
Wartość na jednego mieszkańca (dol.)	260,8	365,1	397,2	396,6	615,0	663,2
Skumulowana wartość (proc. PKB)	0,7	1,0	1,1	1,2	2,0	2,0
Udział w światowych przepływach (proc.)	1,33	0,60	0,79	1,61	1,28	1,45
Udział w wartości światowych zasobów (proc.)	0,94	0,87	0,83	1,05	0,99	1,00

Źródło: EIU (2003, s. 58; 2005c, s.13).

zagraniczne dowodzi, że Japonia nie podjęła dalszych koniecznych zmian w systemie współpracy międzynarodowej<sup>5</sup>.

Umędzynarodowienie działalności gospodarczej dokonuje się obecnie nie tyle przez rozwój handlu, ile w coraz większym zakresie na bazie inwestycji bezpośrednich. Impulsem do ich rozwoju są nie tylko względy popytowe i działalność marketingowa, lecz inwestycje związane z poszukiwaniem sposobów na optymalizację złożonej produkcji i zdyskontowania przewagi innowacyjnej. Napływ inwestycji bezpośrednich w relacji do PKB Japonii w 2003 r. wyniósł 0,1%, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych 0,8% PKB, a w krajach UE 2,8% PKB (UNCTAD 2004, s. 82; tab. 5.5)<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Szerzej na temat protekcjonizmu rolnego w A.G. Mulgan (2005).

<sup>6</sup> W 2003 r. rząd Japonii przyjął pięcioletni plan podwojenia napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Istotną barierą w dostępie do japońskiego rynku, stojącą w sprzeczności z wymogami liberalizacji handlu i inwestycji zagranicznych, jest grupowa lojalność i solidarność zintegrowanych grup *keiretsu*, osadzonych dodatkowo na większych międzykorporacyjnych strukturach sieciowych (tzw. *keirestsufikacja*). Powiązania wewnątrz i między grupami *keiretsu* stanowią jedno z istotnych ograniczeń w dostępie do rynku japońskiego, krytykowane zwłaszcza przez Stany Zjednoczone (*Structural Impediments Initiative*) i kraje UE. Grupy *keiretsu* osiągają przewagę nad zagranicznymi konkurentami w zakresie poddostaw oraz przez personalne związki z firmami spoza grupy. Dotyczy to zwłaszcza dóbr pośrednich, stanowiących szczególne ogniwo łączące producentów i poddostawców. W ramach grup *keiretsu*, oprócz silnych więzi produkcyjnych, istotną rolę odgrywają powiązania kapitałowe i handlowe. Wielkie domy handlowe (*sogo shosha*) kontrolują większość kanałów zbytu. Zakres kontroli importu przez *sogo shosha* stwarza im możliwość ograniczania przywozu towarów, które konkurują z produkcją wytwarzaną przez przedsiębiorstwa wchodzące w skład grup *keiretsu*. Przykładowo w marcu 2005 r. światowy potentat Carrefour of France sprzedał osiem wielkich domów towarowych, nie mogąc sprostać od 2000 r. wymogom rynku japońskiego. Z wielkimi problemami boryka się Wal-Mart i inne zagraniczne firmy tej branży (zob. EIU 2005c).

Dążenie Japonii do odgrywania coraz większej roli w Azji Wschodniej widoczne jest przez pryzmat procesu integracji regionalnej. Dotychczas, głównie z przyczyn historyczno-politycznych, tzn. pamięci o urazach i krzywdach wyrządzonych w przeszłości, Japonia uczestniczyła jedynie w Forum Współpracy Gospodarczej Azji i Pacyfiku (*Asia Pacific Economic Cooperation – APEC*), międzynarodowej instytucji, której działalność ograniczała się do stopniowego znoszenia podstawowych barier celnych w przepływie towarów (zob. tab. 5.6). Ranga *APEC* dla gospodarki japońskiej nie może być jednak porównywana z integracją UE czy NAFTA. Obok przyczyn historyczno-politycznych, integracja Japonii z niżej rozwiniętymi gospodarczo krajami azjatyckimi wymaga znacznych świadczeń finansowych na rzecz słabszych partnerów, wykraczających poza środki w ramach ODA (*Official Development Assistance*). Jedynym dotychczas multilateralnym uzgodnieniem jest utworzenie i aktywność Grupy Dialogowej państw ASEAN, Japonii, Chin i Korei Południowej „ASEAN+3”, mającej na celu wspólnymi porozumieniami w obliczu trudności (np. kryzysu finansowego) wspomóc słabość regionalnej współpracy instytucjonalnej. Propozycja Japonii złożona we wrześniu 1997 r. (po wybuchu kryzysu azjatyckiego) na temat utworzenia Azjatyckiego Funduszu Walutowego

**Tabela 5.6**  
**Porozumienia o wolnym handlu w Regionie Azji i Pacyfiku**

Wyszczególnienie	Rok ustanowienia	Uczestnicy i status
<b>Strefy wolnego handlu w trakcie wprowadzania</b>		
<i>Australia – New Zealand Closer Economic Relations Trade Agreement (ANZCERTA)</i>	1983	Australia, Nowa Zelandia
<i>ASEAN Free Trade Area (AFTA)</i>	1992	Dziesięć krajów członkowskich ASEAN (strefa wolnego handlu zgodnie z przyjętymi ustaleniami)
<i>Singapur – New Zealand Free Trade Agreement</i>	2001	Funkcjonuje od stycznia 2001 r.
<i>Japan – Singapur Economic Partnership Agreement (JESPA)</i>	2002	Funkcjonuje od listopada 2002 r.
<i>Singapur – EFTA</i>	2002	Podpisano w czerwcu, funkcjonuje od stycznia 2003 r.
<b>Porozumienia o wolnym handlu w trakcie negocjacji, studiów i opracowywania założeń</b>		
<i>East Asia Free Trade Area</i>	2000	Propozycje przedłożone na spotkaniu przedstawicieli krajów ASEAN i Chin, Japonii oraz Korei Południowej
<i>ASEAN – China Free Trade Area</i>	2001	Realizacja w ciągu dziesięciu lat
<i>Japan – ASEAN Closer Economic Partnership (JACEP)</i>	2002	Realizacja w ciągu dziesięciu lat
<i>ASEAN – India Regional Trade and Investment Agreement</i>	2002	Potwierdzono wolę zawarcia porozumienia na wspólnym spotkaniu ASEAN – Indie
<i>Pacific Five Free Trade Agreement</i>	1997	Australia, Chile, Nowa Zelandia, Singapur i Stany Zjednoczone
<b>Bilateralne porozumienia o wolnym handlu</b>		Singapur: Australia, Kanada, Meksyk, Tajwan, Stany Zjednoczone Tajlandia: Australia, Indie, Japonia Chiny: Hongkong, Macao Filipiny: Japonia, Stany Zjednoczone Tajwan: Japonia, Nowa Zelandia, Panama, Singapur, Stany Zjednoczone Japonia: Chile, Meksyk, Filipiny, Korea Południowa, Tajlandia i Tajwan

Źródło: JETRO (2003b, ss. 2–3).



(*Asian Monetary Fund*) spotkała się z ostrym sprzeciwem Stanów Zjednoczonych (zob. Tourk 2004, ss. 843–888).

W ostatnich latach Japonia aktywnie włączyła się w bilateralne negocjacje dotyczące liberalizacji handlu. Zawarła dwa porozumienia o wolnym handlu z Singapurem (2002 r.) i Meksykiem (2004 r.). Na początku 2005 r. zamknięte zostały negocjacje w kwestii liberalizacji handlu z Filipinami. Trwają negocjacje o liberalizacji handlu z Tajlandią, Malezją i Koreą Południową, a z Indonezją są w trakcie przygotowań. Regionalna integracja gospodarcza postrzegana jest jako sposób na zapobieganie kryzysom walutowym i gospodarczym oraz przyspieszenie niezbędnych reform strukturalnych i wychodzenia Japonii ze stagnacji, a także sposób na „wykreowanie strefy wpływów handlowych” (Nag 2005, s. 9).

Rozwój regionalnej integracji gospodarczej sprzyja także tworzeniu i rozszerzeniu ponadnarodowych powiązań handlowych i inwestycyjnych Japonii z krajami Azji Wschodniej. *Keiretsu* włączają firmy lokalne do międzynarodowych grup kapitałowych. Pozwala to im osiągnąć efekty tzw. restrukturyzacji wewnętrznej. Przykładowo japońscy producenci samochodów zyskali na zacieśnieniu współpracy AFTA, wykorzystując bazę produkcyjną w tych krajach do rozwoju wewnątrzregionalnego systemu zaopatrzenia w części i podzespoły, a także działalności wytwórczej. W konsekwencji wzrosła ich zdolność do produkcji samochodów po niższych kosztach (JETRO 2005, s. 24).

Globalizacja jest także stymulowana przez postępującą deregulację i prywatyzację. Proces deregulacji zapoczątkowany w drugiej połowie lat 60. w Wielkiej Brytanii objął następnie Stany Zjednoczone (przełom lat 70. i 80.) oraz rozszerzył się na Europę i z opóźnieniem objął kraje azjatyckie, w tym również Japonię. Podobna w skutkach do deregulacji jest prywatyzacja, która w latach 90. ogarnęła swym zasięgiem kraje Europy Środkowej i Wschodniej. Deregulacja i prywatyzacja nie tylko wzmacniają konkurencję, ale umożliwiają też podejmowanie działalności obcym firmom w dziedzinach, które dotychczas były chronione przez państwo.

W drugiej połowie lat 80. Japonia, podobnie jak Wielka Brytania i Stany Zjednoczone oraz inne rozwinięte gospodarczo kraje Europy Zachodniej, zaczęła liberalizować swoją politykę gospodarczą. Państwo zrezygnowało z części metod bezpośredniego oddziaływania na gospodarkę w ramach polityki przemysłowej. Rola *MITI*, *APE* i Ministerstwa Finansów została ograniczona, banki uzyskały większą samodzielność w kredytowaniu podmiotów ekonomicznych, wzrosła rola rynku kapitałowego i inwestorów zagranicznych. Liberalizacja i deregulacja systemu finansowego przyczyniła się do ograniczenia roli sektora bankowego w finansowaniu przedsięwzięć gospodarczych i spadku efektywności

mechanizmów nadzoru nad korporacją opartych na systemie banku wiodącego. Zjawiskiem, które ujawniło się w drugiej połowie lat 90., są *M&A* i alianse banków wchodzących dotychczas w skład różnych grup *keiretsu*.

Proces globalizacji nie przebiegałby tak szybko, gdyby nie postępująca liberalizacja polityczna. Upadek ZSRR i porządku jałtańskiego przyczyniły się do wyłonienia nowego ładu geopolitycznego, umożliwiającego korporacjom transnarodowym ekspansję w krajach Europy Środkowej, krajach bałtyckich oraz krajach byłego ZSRR. Proces liberalizacji politycznej postępuje także w krajach Ameryki Łacińskiej i krajach azjatyckich. Chiny dzięki transformacji ekonomicznej i porzuceniu tradycyjnego izolacjonizmu dokonały przełomowych zmian w stosunkach gospodarczych z zagranicą. Dodatkowo członkostwo Chin w WTO pobudza reformy rynkowe i sprawia, że dla Japonii jest to najważniejszy partner gospodarczy.

Koniec XX wieku przyniósł również głębokie przeobrażenia w systemie funkcjonowania międzynarodowych rynków finansowych i kapitałowych. Zmiany te wywołała przede wszystkim postępująca globalizacja finansowa, której drogę torowały deregulacja i liberalizacja oraz rozwój technologii *ICT*. Deregulacja i liberalizacja operacji finansowych sprzyjały instytucjonalizacji oszczędności (wzrostowi roli wielkich inwestorów instytucjonalnych w przepływach kapitału) oraz sekurytyzacji (wzrostowi udziału papierów wartościowych w obrotach finansowych) (Liberska 2002, ss. 107–113). Rewolucja *ICT* umożliwiła usprawnienie działania instytucji finansowych oraz rynków kapitałowych, w tym przede wszystkim szybki rozwój nowych instrumentów finansowych, cechujących się niskimi kosztami transakcyjnymi.

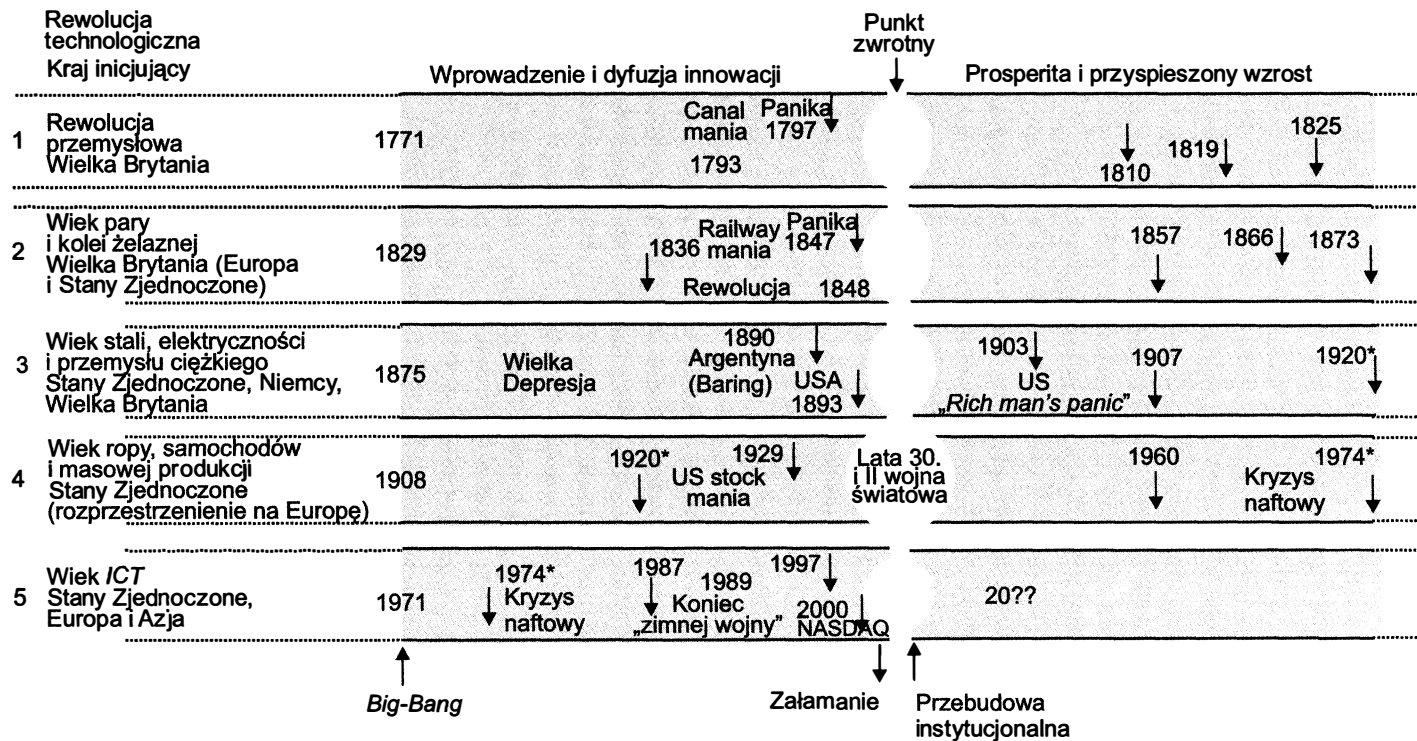
## 5.2. Rewolucja *ICT* a tempo i charakter procesów rozwojowych

Rewolucja w *ICT* i w innych dziedzinach badań i wiedzy wraz z procesami liberalizacji i globalizacji prowadzą nie tylko do wzrostu intensywności współpracy międzynarodowej, ale także do zmian charakteru i metod konkurencji. Rozwój gospodarczy w coraz większym stopniu oparty na wiedzy, technologii, *know-how* wymaga nie tyle mobilizacji zasobów produkcyjnych i skierowania ich na realizację wielkich projektów inwestycyjnych, co zapewnienia wysokiego poziomu elastyczności i innowacyjności. Grupy *keiretsu* na bazie doskonalenia operacyjnego i produktowego nie wykazują takiego stopnia elastyczności i innowacyjności jak ich amerykańscy czy europejscy konkurenci. *Keiretsu* stoją przed koniecznością zerwania tradycyjnych wieloszczeblowych powiązań i towarzyszącej temu redukcji zatrudnienia, oraz szerszego wykorzystania technologii *ICT*.

Rewolucja technologiczna obejmuje innowacje radykalne, które prowadzą do wielkiego skoku rozwojowego („*great surge of development*”). Nowy paradygmat techniczno-ekonomiczny kształtuje się pod wpływem technologii informacyjnych (elektronicznych, informatycznych, komunikacyjnych), biotechnologii, nanotechnologii oraz technologii materiałowych, energetycznych i kosmicznych, których zastosowanie otwiera szerokie spektrum zyskownych zastosowań. Źródłem przewagi każdego paradygmatu są kluczowe czynniki („*key factors*”), spełniające warunki: relatywnie niskie i malejące ich ceny, praktycznie nieograniczona podaż w długim okresie, możliwości zastosowania w wielu produktach i procesach (Perez 2002, s. 48). Zgodnie z poglądami szkoły neoschumpeterowskiej, nowy paradygmat technoekonomiczny jest inicjowany wówczas, gdy stary osiąga swoje apogeum i gdy ujawniają się jego technologiczne i ekonomiczne ograniczenia (Hämäläinen 2003, ss. 41–42).

„Cykl życia” rewolucji technologicznej rozpoczyna się od technologicznego „*big bang*”, tj. okresu wprowadzania i dyfuzji innowacji („*installation period*”). Przełomowi technologicznemu towarzyszy dynamiczny wzrost gospodarczy. Spektakularny sukces z komercjalizacji innowacji przyciąga kapitał finansowy, co prowadzi do nasilenia spekulacyjnej hossy („*gilded age*”). Spekulacja finansowa i euforia inwestycyjna kończą się załamaniem rynku aktywów (*crash*) (zob. rys. 5.2). W następnym okresie inwestorzy pomni nauk wyniesionych z działalności spekulacyjnej angażują się w gospodarkę realną, budując zręby „nowej ekonomii”. Inwestycje w nowe generacje maszyn i urządzeń powiększają zdolności produkcyjne gospodarki nie tylko w znaczeniu ekstensywnym, przyczyniają się również do ogólnego wzrostu produktywności. Nowe technologie (wprowadzane jako wynik badań własnych lub udostępniane drogą transferu technologii) wpływają na racjonalizację procesu produkcji. Wzrost jakości kapitału ludzkiego przyczynia się do lepszego wykorzystania aparatu produkcyjnego przedsiębiorstw. Nowoczesne systemy zarządzania produkcją przyczyniają się dodatkowo do wzrostu produktywności ich majątku. W tych warunkach rewolucja technologiczna przyczynia się do prosperity i szybkiego wzrostu gospodarczego „*deployment period*”. Okres ten dzieli się na fazy synergii i dojrzałości (*synergy and maturity*). Jest to okres zrównoważonego wzrostu, któremu towarzyszy wysoki poziom zatrudnienia, co sprawia, że jest on postrzegany jako „*golden age*”. Etap pierwszy oddziela od etapu drugiego tzw. „*turning point*”, który wskazuje, że skok technologiczny w nowych przemysłach, sektorach gospodarki dokonał się jednak w „starym” otoczeniu instytucjonalnym, niedostosowanym do zaistniałych zmian technologicznych, co w konsekwencji prowadzi do dostosowań strukturalnych (*structural adjustment*).

## Skok rozwojowy



Rys. 5.2. Etapy rewolucji technologicznej

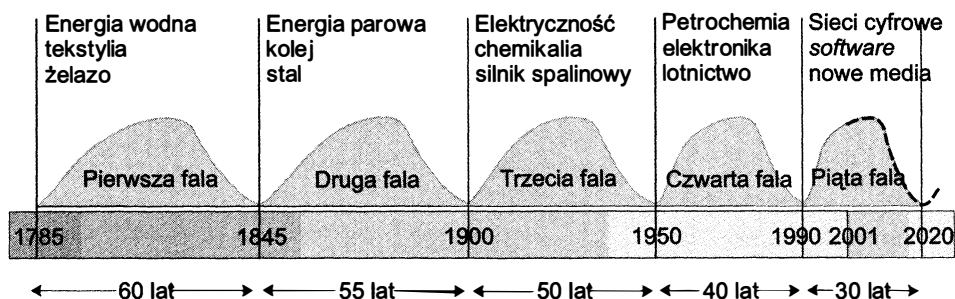
Źródło: C. Perez (2002, s. 57).

Koniec XX i początek XXI wieku charakteryzuje dynamiczny wzrost wykorzystania *ICT* w gospodarce światowej. Rewolucja *ICT* i efektywne wykorzystanie tych technologii stanowi współcześnie kluczowy, niezależnie od poziomu i struktury gospodarczej państw, czynnik rozwoju gospodarczego (Bossak, Bieńkowski 2004, ss. 28–29). Wyjątkowe znaczenie nowoczesnych technologii elektronicznych wiąże się ze specyficznymi cechami, charakteryzującymi produkcję sektora *ICT*:

- produkcja elektroniczna nie jest ani energochłonna, ani materiałowchłonna, sektor ten ma charakter nauko- i kapitałowchłonny,
- wymaga rozwiniętej infrastruktury i wysokiej jakości kapitału ludzkiego,
- charakteryzuje się stosunkowo krótkim cyklem życia produktu,
- produkcja obejmuje zwykle dwie fazy: pierwsza wymaga innowacyjności, wysokich nakładów kapitałowych i *venture capital* natomiast druga, związana jest z wytwarzaniem, montażem i dystrybucją oraz dużymi nakładami pracy,
- produkcja jest łatwa do przenoszenia, mobilna, rozproszona po świecie,
- produkcja jest efektem przemysłów *high-tech*, a także czynnikiem wytwórczym o wysokiej efektywności dla innych sektorów i branż gospodarki,
- wiele produktów elektronicznych to oprócz artykułów konsumpcyjnych, również dobra inwestycyjne, uzupełniające w stosunku do produkcji tradycyjnych przemysłów i usług, a ich zastosowanie umożliwia zwiększenie wydajności i podniesienie jakości produkcji tradycyjnej,
- w produkcji kluczowych elementów dominuje kilka wielkich firm, ale jest też ogromna liczba produktów zróżnicowanych i intensywna konkurencja w większości segmentów rynku elektronicznego,
- różnorodność produktów, zastosowań, standardów, komputerów i komunikacji przyczynia się do wzrostu znaczenia *software* i integracji systemów i telekomunikacji.

Zgodnie z teorią tzw. długich cykli Kondratiewa współcześnie mamy do czynienia z nową epoką opartą na rozwoju *ICT*. Dotychczas gospodarkę światową objęły cztery fale cyklu Kondratiewa, a od lat 70. mamy do czynienia z początkiem fali piątej, w której główną rolę odgrywa informacja i techniki telekomunikacyjne (zob. rys. 5.3). Obecna fala innowacji, zapoczątkowana w Stanach Zjednoczonych, napędzana jest przez nowe rozwiązania z dziedziny sieci cyfrowych, *software*, a także integracji przekazywania informacji dzięki nowym mediom (również przez impulsy





Rys. 5.3. Narastanie fal innowacyjnych w gospodarce światowej

Źródło: „The Economist” (1999, s. 8).

wywoływane przez te przemiany w innych sferach, jak np. biotechnologia, inżynieria materiałowa).

Rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych przyczynia się do tworzenia nowych branż przemysłu w sposób analogiczny do skutków odkrycia elektryczności (zob. Cairncross 1995). Dzięki poprawie jakości, spadkowi kosztów komunikacji powiązanych z rozwojem globalnego systemu komunikacji, sieci Internet i nowych standardów w telefonii, umożliwiających przeniesienie produkcji i usług do innych obszarów geograficznych, powstała branża usług *offshoringowych*. Pozytywne efekty *offshoringu* wiążą się z pogłębieniem liberalizacji obrotów towarowych, integracji rynków oraz zanikaniem granic narodowych i barier w świadczeniu usług. Stymuluje to rozwój gospodarek krajów wysoko rozwiniętych, ponieważ realizowane inwestycje dzięki redukcji kosztów dotyczą przede wszystkim dziedzin najnowocześniejszych. W konsekwencji rośnie w tych krajach popyt na pracę o najwyższych kwalifikacjach. Rozwojowi *offshoringu* towarzyszą jednak obawy, że przenoszenie produkcji i usług za granicę prowadzi do utraty miejsc pracy w kraju, co osłabia popyt konsumpcyjny i tym samym przyczynia się do pogorszenia koniunktury<sup>7</sup>.

Dzięki dyfuzji innowacji następuje wyrównywanie się zdolności technologicznych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w różnych krajach, rośnie paritet technologiczny. Podobna tendencja występuje na

<sup>7</sup> Według szacunków, do roku 2015 firmy amerykańskie przeniosą za granicę, głównie do krajów o stosunkowo niskich kosztach pracy, około 3,3 mln miejsc pracy w sektorze usług, w tym około 8% z sektora IT. W Stanach Zjednoczonych 1 dol. produkcji przeniesionej za granicę prowadzi do zwiększenia produkcji krajowej, głównie w najnowocześniejszych dziedzinach, o 1,14 dol. Z kolei w Niemczech na jedno euro produkcji przeniesionej za granicę przypada dodatkowa produkcja krajowa wartości 79 centów („The Wall Street Journal Europe” 18 maja 2005, s. A6). W Japonii przenoszenie produkcji za granicę („*hollowing out*”), obserwowane jest od drugiej połowy lat 80., prowadzi do zmian w strukturze organizacyjnej grup *keiretsu* oraz erozji tradycyjnych powiązań produkcyjnych, handlowych i technologicznych. Szerzej na ten temat w rozdziale 7.



poziomie krajów i określana jest mianem konwergencji technologicznej. W procesie rozprzestrzeniania innowacji kluczowa rola przypada korporacjom transnarodowym przez geograficzne zintegrowanie rozproszonych funkcji/operacji badawczo-rozwojowych oraz podporządkowanie firm macierzystych ich globalnej strategii (zob. Palmisano 2006).

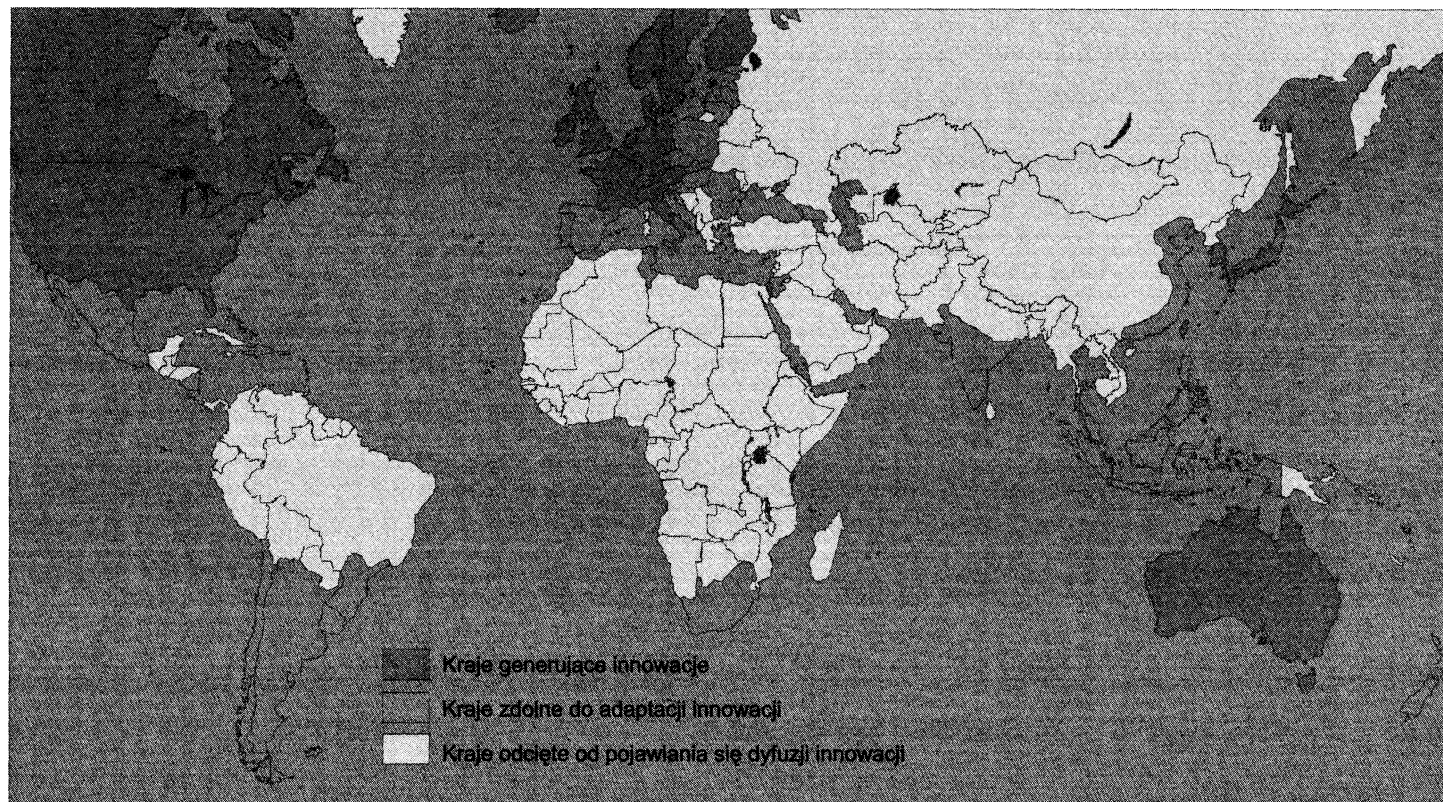
Mimo występowania powyższych zjawisk, światowy potencjał innowacyjny jest silnie zróżnicowany przestrzennie. Wskazuje na to podział świata na trzy grupy krajów:

- kraje generujące innowacje (*technological innovators*), zamieszkiwane przez około 15% ludności świata,
- kraje zdolne do adaptacji innowacji (*technological adopters*), około połowa ludności,
- zmarginalizowana reszta (*technologically excluded*), odcięta od pojawiania się i rozprzestrzeniania innowacji (zob. rys. 5.4).

Między krajami wysoko rozwiniętymi a krajami rozwijającymi się utrzymują się luki technologiczne, czego wyrazem jest koegzystencja podmiotów ekonomicznych, technik wytwarzania i produktów reprezentujących odmienne poziomy zaawansowania technologicznego. Luki technologiczne stanowią element konkurencji rynkowej. Tworzą zachętę do wykorzystania tej przewagi przez wiodące firmy lub kraje. Z drugiej strony pojawiają się zachęty do imitowania procesów innowacyjnych i importu technologii. Kraje znajdujące się na niższym poziomie rozwoju technologicznego mogą przesuwać się na wyższy poziom w efekcie procesu uczenia się (OECD 1996, s. 14), który obejmuje:

- uczenie się przez działanie (*learning-by-doing*), czyli zwiększenie efektywności wytwarzania wraz z powtarzaniem procesów produkcyjnych,
- uczenie się przez korzystanie (*learning-by-using*), czyli podnoszenie efektywności działania przez zastosowanie bardziej wydajnych i złożonych systemów produkcji lub zarządzania,
- uczenie się przez interakcje (*learning-by-interacting*), polegające na współdziałaniu np. producenta i nabywcy w celu modernizacji i usprawnienia produktu,
- uczenie się nowych procesów (*learnig-by-learning*), gdy zdolność firmy do absorpcji nowych technologii uzależniona jest od wcześniejszych doświadczeń w uczeniu się.

Niektórzy autorzy (np. Dutton 1999) wyróżniają szóstą falę Kondratiewa, która ma się wykształcić w wyniku kryzysu mikroelektroniki i sieci komputerowych. Głównymi cechami „zielonego” paradygmatu techniczno-ekonomicznego, obok wykorzystywania odnawialnych źródeł energii, będzie oparcie na naukach humanistycznych i sztuce, powiązanych



Rys. 5.4. Zróżnicowanie potencjału innowacyjnego w gospodarce światowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „The Economist” 2000.

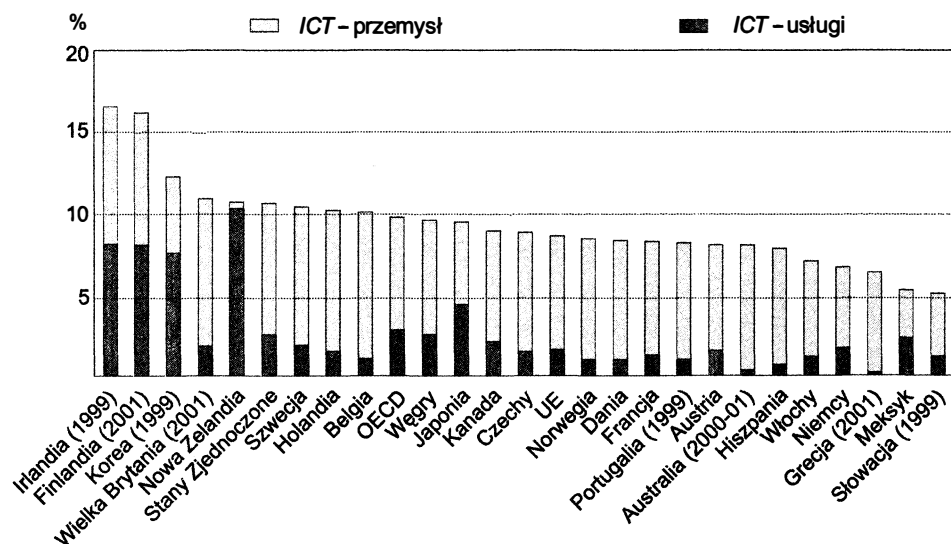


znaukami społecznymi i przyrodniczymi, przy ciągłym wzroście znaczenia komunikacji za pomocą ICT i telepracy.

Rozmiary sektora ICT w Japonii, mierzone jego udziałem w wartości dodanej (około 9%), sytuują Japonię powyżej przeciętnej dla krajów UE (8,7%) i poniżej średniej dla krajów OECD (9,8%) oraz w tyle za Stanami Zjednoczonymi i Wielką Brytanią (zob. rys. 5.5). W krajach liderach, tj. Irlandii i Finlandii, udział sektora ICT przekroczył 15%, a w Korei Południowej osiągnął prawie 13%. Udział nakładów kapitałowych na ICT w stopie inwestycji brutto w Japonii wynosi około 18% i jest niższy niż w krajach przodujących od 5 do 10 pkt. proc.

Sektor ICT w drugiej połowie lat 90. stał się głównym źródłem wzrostu zatrudnienia w krajach OECD. Przeciętna roczna stopa wzrostu zatrudnienia w ICT wyniosła ponad 4,3% i była około trzykrotnie wyższa od stopy wzrostu zatrudnienia w przemyśle przetwórczym. W Japonii zatrudnionych jest około 18% pracowników sektora ICT krajów OECD, w Stanach Zjednoczonych – 32%, Wielkiej Brytanii – 9%, Niemczech – 7% i we Francji – 6%.

Produkty ICT stanowią jedną czwartą obrotów handlowych przemysłu przetwórczego Japonii, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych i w krajach UE odpowiednio: około 22% i około 15%. Japonia należy do grupy sześciu krajów OECD, które odnotowały w 2001 r. nadwyżki w obrotach handlo-



Rys. 5.5. Rozmiary sektora ICT w krajach OECD (udział ICT w wartości dodanej, 2000)

Źródło: OECD (2003b, s. 97).

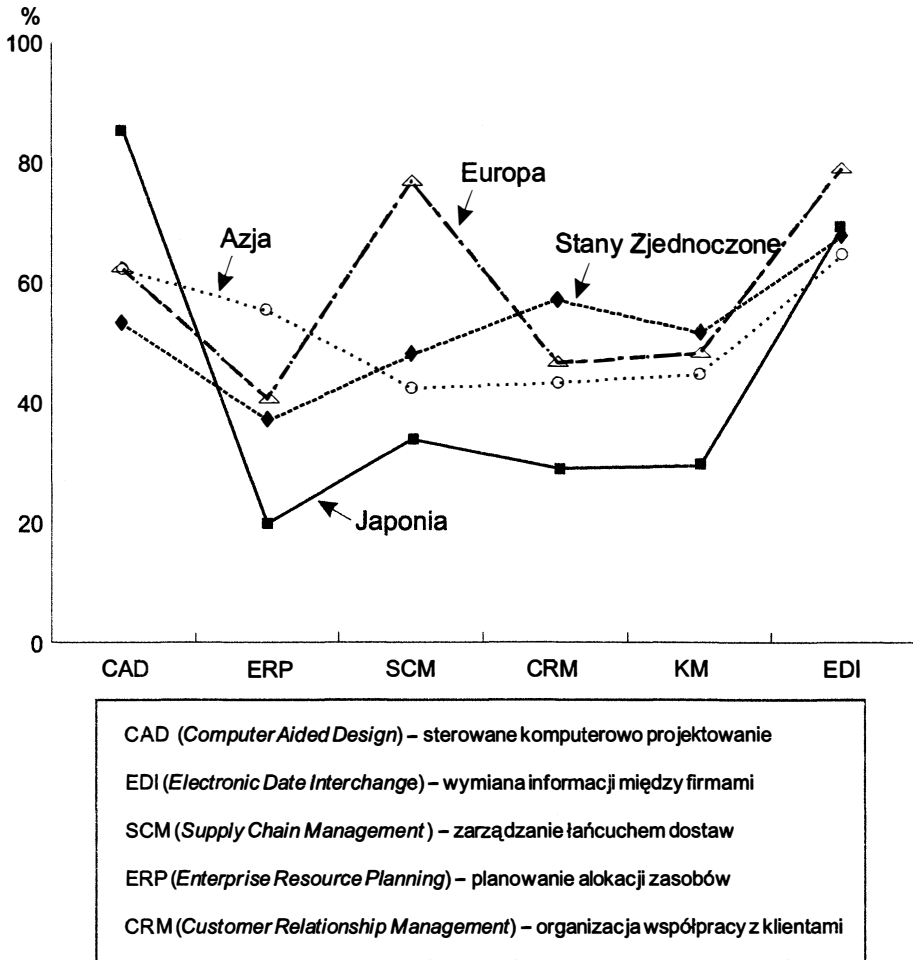
wych ICT, pozostałe kraje to Irlandia, Korea Południowa, Finlandia, Szwecja i Meksyk. Ponadto Japonia jest drugim (po Stanach Zjednoczonych) światowym eksporterem wyposażenia komputerowego i telekomunikacyjnego oraz podzespołów elektronicznych. W 2000 r. wartość tego eksportu wyniosła 86 mld dol. (Stany Zjednoczone – 145,4 mld dol.).

W warunkach globalnej konkurencji i innowacyjnego rozwoju doskonalenie działalności operacyjnej na bazie tradycyjnych rozwiązań typu *Kaizen*, *Kaban* czy *TQM* nie zapewnia już japońskim firmom takiego jak uprzednio sukcesu rynkowego. Konieczność odchodzenia od produkcji długich serii na rzecz produkcji krótkoseryjnej, indywidualizacja popytu, a także związana z tym komplikacja przestrzenno-czasowych faz zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji wymagają upowszechnienia systemów informatycznych łączących zagadnienia zamawiania, B+R, projektowania, wzornictwa, kształtowania i kontroli zapasów, wytwarzania i wysyłki towarów. Firmy japońskie przodują w zastosowaniu technik komputerowych w pracach projektowych (CAD) oraz wymianie informacji (EDI). Pozostają jednak wyraźnie w tyle za amerykańskimi, europejskimi, a także azjatyckimi konkurentami w wykorzystaniu systemów planowania zasobów (ERP), zarządzaniu łańcuchem dostaw (SCM), wspomaganii zarządzania kontaktami z klientami (CRM) oraz gromadzeniu danych i informacji o kontrahentach (zob. rys. 5.6).

Według METI (2001, s. 66), zapóźnienie firm japońskich w stosunku do konkurentów zagranicznych w zastosowaniu technologii ICT, zwłaszcza ERP (tylko około 20% firm japońskich stosuje te systemy), dowodzi, że najnowsze technologie informatyczne nie są powszechnie wykorzystywane w zarządzaniu innowacjami lecz raczej stanowią wsparcie dla tradycyjnych systemów zarządzania. Technologie ICT w przedsiębiorstwach japońskich w większym stopniu petryfikują istniejące strategie doskonalenia, perfekcjonizmu działalności operacyjnej, dążenia do produkcji szerokiego wachlarza wyrobów, niż przyczyniają się do tworzenia na ich podstawie nowych strategii konkurencji.

Długookresowe związki i współpraca między firmami produkcyjnymi i dystrybucyjnymi oraz ich filiami, oddziałami i firmami zależnymi w ramach grup *keiretsu* sprawiają, że firmy japońskie w ograniczonym zakresie rozwijają usługi *offshoringowe* na bazie ICT, mimo zaawansowanego procesu przenoszenia działalności produkcyjnej poza Japonię (zob. rys. 5.7).

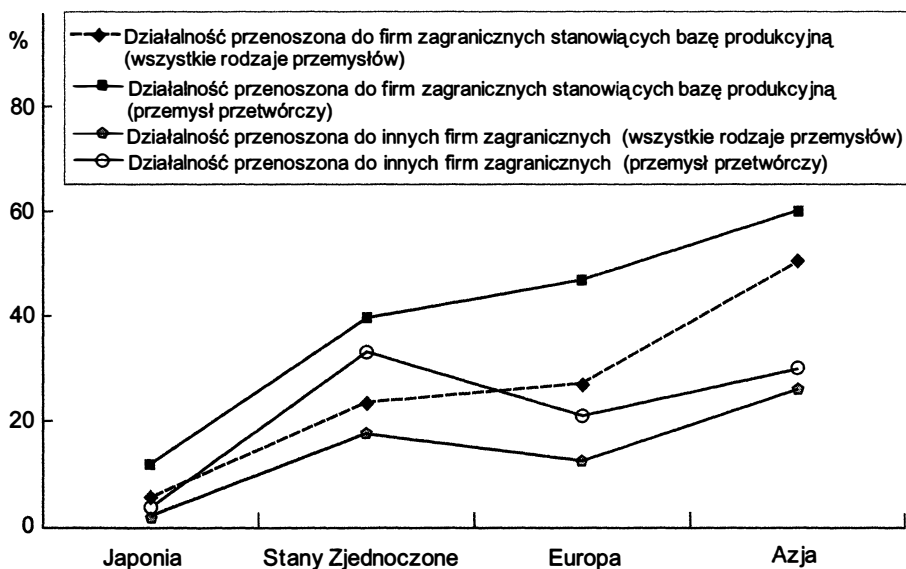
Proces robotyzacji i wprowadzania technologii ICT umożliwiają redukcję zatrudnienia i wzrost koncentracji produkcji. Grupy *keiretsu* stoją przed koniecznością redukcji zatrudnienia, zerwania tradycyjnych, wieloszczeblowych powiązań. Oznacza to konieczność odejścia od rozwiązań,



Rys. 5.6. Zastosowanie technologii ICT przez przedsiębiorstwa (2000, %)

Źródło: METI (2001, s. 65).

które przez blisko pół wieku stanowiły jeden z podstawowych elementów systemu stosunków pracy. Przykładowo *Sony* zamierza ograniczyć liczbę części i podzespołów potrzebnych do wytworzenia wyrobów gotowych, z 840 tys. obecnie do 100 tys. w marcu 2006 r., a liczbę poddostawców odpowiednio z 4,7 tys. do około 1 tys. *Matsushita* w ciągu ostatnich dwóch lat zmniejszyła liczbę dostawców o 2,3 tys. do około 4,7 tys. (Ozawa 2005, ss. 130–131).



Rys. 5.7. Zagraniczny outsourcing na bazie technologii ICT (2000, %)

Źródło: METI (2001, s. 68).

*Keiretsu* funkcjonujące na bazie wewnątrzgrupowej specjalizacji pracy i podziale procesów na zadania, złożone procedury i systemy kontroli są mniej elastyczne i innowacyjne od konkurentów. Według rankingu OECD największych firm sektora ICT w 2003 r., na pierwszym miejscu znalazł się japoński potentat NTT (*Nippon Telephone and Telegraph*), ale jest to firma państwowa. Dalsze pozycje zajęły grupy *keiretsu*, które borykają się z problemami restrukturyzacyjnymi, np. *Matsushita*, *NEC* i *Mitsubishi Electric* odnotowały w 2003 r. ujemny zysk netto (zob. tab. 5.7).

Dyfuzja ICT w drugiej połowie lat 90., w warunkach stagnacji gospodarki i spadkowej tendencji nakładów pracy oraz kapitału była podstawowym czynnikiem dynamizującym gospodarkę Japonii (METI 2004, s. 40). Wpływ tego czynnika na wzrost PKB był jednak mniejszy niż w Stanach Zjednoczonych (zob. tab. 5.8).

Rewolucja ICT stanowi wyzwanie dla systemu społeczno-ekonomicznego Japonii na każdym poziomie jego zorganizowania i staje się źródłem jego transformacji (Castells 2000, ss. 251–255; Coates, Holroyd 2003, ss. 151–155). W Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej technologie ICT stanowią siłę napędową rozwoju nowoczesnych organizacji sieciowych. Japońskie struktury sieciowe *keiretsu* wertykalnych i horyzontalnych powstały na długo przed pojawieniem się technologii teleinformatycznych



**Tabela. 5.7**  
**Największe firmy sektora ICT**

Poz.	Wyszczególnienie	Przychody (2003 r., mln dol.)	Zatrudnienie (2003 r.)	Wydatki na B+R (2002 r.)	Zyski netto (2003 r., mln dol.)	Kapita- lizacja rynkowa (2003 r., mln dol.)
1.	<i>Nippon Telephon &amp; Telegraf</i>	91 629	213 062	3 178	1 945	31 747
2.	<i>IBM</i>	86 902	315 889	4 750	5 892	141 805
3.	<i>Siemens</i>	85 894	426 000	5 490	2 573	53 837
4.	<i>Hewlett Packard</i>	71 256	141 000	3 312	2 067	59 228
5.	<i>Verizon</i>	67 734	245 000	b.d.	9 874	99 159
6.	<i>Hitachi</i>	67 157	306 989	3 307	b.d.	12 226
7.	<i>Sony</i>	62 046	189 700	3 455	921	33 785
8.	<i>Matsushita</i>	62 744	291 232	4 514	-155	21 745
9.	<i>France Telecom</i>	30 480	211 554	680	-21 742	24 140
10.	<i>Deutsche Telecom</i>	50 528	255 896	849	b.d.	47 260
11.	<i>Vodafone</i>	47 962	67 178	164	-15 504	122 931
12.	<i>Toshiba</i>	47 944	176 398	2 6001	148	13 679
13.	<i>Samsung</i>	47 613	173 000	2 500	5 946	40 404
14.	<i>SBC</i>	42 310	220 090	b.d.	7 844	67 703
15.	<i>NEC</i>	41 090	141 909	2 661	-208	12 080
16.	<i>Nokia</i>	37 607	57 716	2 879	4 469	74 012
17.	<i>AT&amp;T</i>	36 480	71 00	254	1 830	18 297
18.	<i>Dell Computer</i>	35 404	40 000	452	2 122	82 350
19.	<i>Telecom Italia</i>	32 983	107 171	124	b.d.	45 812
20.	<i>Microsoft</i>	32 187	50 500	4 307	9 993	285 413
21.	<i>Mitsubishi Electric</i>	30 842	116 192	1 632	-94	b.d.
22.	<i>BT</i>	30 460	108 600	540	6 724	22 568
23.	<i>Philips</i>	29 947	170 000	2 871	-2 498	21 471
24.	<i>Intel</i>	28 527	78 700	4 034	4 560	177 332
25.	<i>Telefonica</i>	26 732	161 029	b.d.	b.d.	47 180
26.	<i>Motorola</i>	26 293	97 000	3 754	578	23 947
27.	<i>Canon</i>	25 760	97 802	1 864	2 044	42 202
28.	<i>Sprint</i>	25 604	72 200	b.d.	3 350	b.d.
29.	<i>KDDI</i>	23 591	9 300	67	486	13 063
30.	<i>Bell South</i>	22 399	77 000	b.d.	3 126	41 612

Źródło: OECD (2004c, s. 308).

Tabela 5.8

**Inwestycje IT i produktywność w latach 1975–2000: Japonia – Stany Zjednoczone (przeciętna roczna stopa wzrostu, %)**

Wyszczególnienie	Japonia			Stany Zjednoczone		
	1975–1990	1990–1995	1995–2000	1975–1990	1990–1995	1995–2000
PKB	4,70	1,89	2,15	2,87	2,43	4,12
Kapitał IT w tym:	0,61	0,40	1,08	0,45	0,57	1,11
<i>hardware</i>	0,40	0,27	0,58	0,16	0,18	0,35
<i>software</i>	0,07	0,05	0,18	0,09	0,15	0,31
telekomunikacja	0,13	0,04	0,17	0,10	0,09	0,20
usługi IT	0,01	0,03	0,14	0,10	0,15	0,25
Inne rodzaje kapitału	4,09	1,49	1,07	2,42	1,86	3,01
TFP	1,01	0,74	1,13	0,25	0,24	0,68

Źródło: D.W. Jorgenson, K. Motohashi (2003, ss. 28–29)

w latach 90. XX wieku. Dlatego też utrzymuje się znacząca luka w aplikacji tych technologii w działalności biznesowej firm japońskich w stosunku do amerykańskich czy europejskich konkurentów. Organizacje sieciowe w Japonii opierają się bardziej na interpersonalnych kontaktach niż zaawansowanych technologiach ICT.

Największe grupy *keiretsu*, które w przeszłości wytyczały kierunki przemian technologicznych i organizacyjnych, borykają się z problemami restrukturyzacyjnymi. Rozbudowane, wieloszczeblowe struktury powiązań finansowo-kapitałowych i produkcyjno-dystrybucyjnych, które były w przeszłości źródłem elastyczności, utrudniają wielkim korporacjom grup *keiretsu* dostosowanie do nowych technologicznych uwarunkowań rozwoju.

Procesy robotyzacji i dyfuzja technologii ICT umożliwiają redukcję zatrudnienia i wzrost koncentracji produkcji. Grupy *keiretsu* stają przed koniecznością zmniejszenia zatrudnienia i zmian tradycyjnych stosunków pracy, zerwania wieloszczeblowych powiązań. Technologie ICT i zawierane przy ich wykorzystaniu transakcje wypierają długookresowe, powtarzalne umowy kooperacyjne w ramach grupy *keiretsu*. *Outsourcing* usług

specjalistycznych na bazie *ICT*, który stał się podstawą działań restrukturyzacyjnych korporacji amerykańskich i europejskich, w Japonii jest na wstępnym etapie rozwoju. W konsekwencji *keiretsu* narażone są na coraz intensywniejszą konkurencję nie tylko ze strony firm amerykańskich czy europejskiej, ale także azjatyckich.

### 5.3. Wzrost konkurencji ze strony Chin i innych krajów Azji Wschodniej

Japoński wzorzec rozwoju był w przeszłości w niektórych krajach Azji Wschodniej przedmiotem imitacji i twórczych adaptacji. Sukces Japonii w mobilizacji zasobów, wysoki poziom oszczędności i akumulacji wewnętrznej, zrównoważony przez wiele lat budżet, polityka przemysłowa realizowana przez wsparcie przemysłów priorytetowych i ich ochronę przed konkurencją zagraniczną, polityka proeksportowa i oddziaływanie na system finansowy, rola grup kapitałowo-przemysłowych w gospodarce, niektóre techniki zarządzania i wiele innych, stały się źródłem inspiracji do poszukiwań nowych, bardziej efektywnych rozwiązań.

Rozmiary i dynamika rozwojowa gospodarek Chin, Hongkongu, Tajwanu, Korei Południowej i krajów ASEAN wskazuje, że w XXI wieku będą one stanowić centrum światowego handlu. Ponieważ liczne kraje azjatyckie należą do grupy najbardziej konkurencyjnych gospodarek, ich systemy i polityka gospodarcza, tak jak w przeszłości Japonii, wzbudzają zainteresowanie państw poszukujących wzorów do szybkiego rozwoju i poprawy konkurencyjności. Firmy z tych krajów coraz skuteczniej rywalizują z wielkimi korporacjami japońskimi.

Chiny i Japonia należą do najważniejszych podmiotów gospodarki światowej. Chiny są jednym z największych, najludniejszych i najdynamiczniej rozwijających się krajów. Japonia natomiast, mimo długotrwałej stagnacji, to druga potęga gospodarcza. W latach 90. XX wieku nastąpiła intensyfikacja współpracy gospodarczej między Chinami i Japonią<sup>8</sup>. Zmienił się przy tym jej charakter, ponieważ Chiny przestały być jedynie dostawcą surowców, paliw i towarów nisko przetworzonych, stały się eksporterem wyrobów *IT* na rynek japoński. Transformacja gospodarki chińskiej stanowi istotny impuls dla Japonii do coraz aktywniejszego angażowania się w ten proces. Przystąpienie Chin do WTO w 2001 r. oraz dalsza liberalizacja i deregulacja gospodarki jeszcze bardziej zwiększyły

<sup>8</sup> Polityczno-prawne podstawy stosunków chińsko-japońskich stanowiło wspólne oświadczenie z 29 września 1972 r., które pozwoliło na wznowienie stosunków dyplomatycznych oraz Traktat o pokoju i przyjaźni z 12 sierpnia 1978 r. (zob. Jakimowicz 2004a; 2004b).

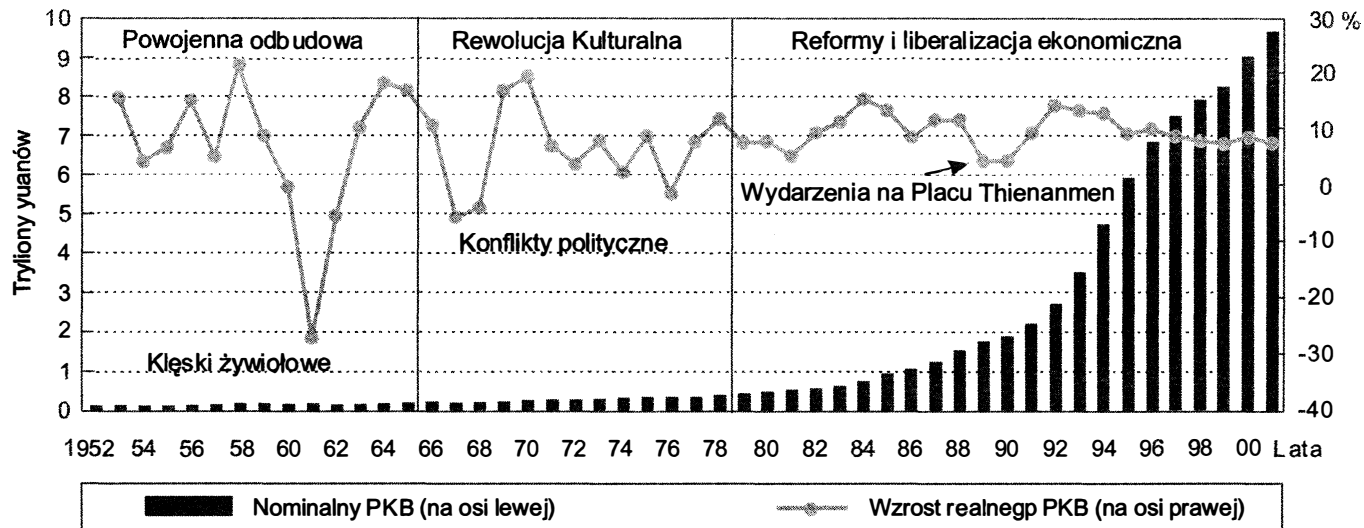
zainteresowanie tym rynkiem inwestorów japońskich, w tym zwłaszcza grupy *keiretsu*.

W końcu lat 70. XX wieku Chiny porzuciły tradycyjny izolacjonizm i dokonały przełomowych zmian w stosunkach gospodarczych z zagranicą. Reformy i liberalizacja ekonomiczna przyczyniły się do przyspieszenia dynamiki wzrostu gospodarczego. W ciągu dekady lat 80. i 90. gospodarka chińska rozwijała się w tempie ponad 9% PKB rocznie. W rezultacie PKB Chin, poczynając od 1978 r. wzrósł około 9,5-krotnie (zob. rys. 5.8).

Wysokiej dynamice rozwojowej Chin towarzyszy aktywne włączanie się w międzynarodowy podział pracy. Chiny w bardzo szybkim tempie zmieniły swą początkowo marginalną rolę w obrocie międzynarodowym na pozycję światowej potęgi handlowej. Obroty handlowe Chin z zagranicą rosły trzy, czterokrotnie szybciej niż PKB. Od początku lat 90. wartość chińskiego eksportu wzrosła ponad trzykrotnie, osiągając 6% (2003 r.) światowego handlu, a Japonii w tym samym okresie wartość eksportu zmalała z 9,9% do 6,5% (WTO 2004, s. 30). W 2004 r. wartość wymiany handlowej Chin kontynentalnych osiągnęła 1,12 bln dol., a Japonii 947 mld dol. Tym samym Chiny stały się trzecią (po Stanach Zjednoczonych i Niemczech) światową potęgą handlową (EIU 2005d, s. 77).

Japonia popierała Chiny, początkowo jako obserwatora negocjacji Rundy Urugwajskiej GATT, później w negocjacjach członkowskich WTO (Bhattasali, Kwai 2002, ss. 72–102). W 1986 r. Chiny złożyły wniosek o członkostwo w GATT i po latach starań i dostosowań w listopadzie 2001 r. stały się członkiem WTO. Członkostwo w WTO wymusiło znaczną redukcję ceł, pobudza do dalszych niezbędnych reform rynkowych, tj. liberalizacji sektora usług i ochrony praw własności intelektualnej. Zgodnie z sugestią amerykańską średni poziom ceł importowych na towary przemysłowe zostanie obniżony z 24,6% w 1997 r. do 9,4% w 2005 r., w tym: na import komputerów i sprzętu telekomunikacyjnego z 13,3% do zera w 2005 r., samochodów ze 100% do 25% w czerwcu 2005 r., części samochodowych z 23,4% do 10% w 2006 r., wyroby chemiczne z 35% do zera (METI 2001, s. 40). Obniżka ceł pobudza konkurencję i wzmacnia tendencję do rozwoju współpracy produkcyjnej i handlowej w Azji Wschodniej.

Podczas gdy zależność handlowa (*trade dependency*) Japonii od Chin stale wzrasta, w stosunkach chińsko-japońskich obserwowana jest tendencja odwrotna (zob. rys. 5.9). W 2004 r. udział Chin i Hongkongu w wymianie handlowej z Japonią wynosił 20,1%, przewyższając udział Stanów Zjednoczonych (18,6%). Z drugiej strony od początku lat 90. obserwowany jest spadek znaczenia Japonii jako partnera handlowego Chin. Tempo wzrostu handlu chińsko-japońskiego w 2004 r. wyniosło 25,4%, natomiast z krajami UE – 33,6%, Stanami Zjednoczonymi – 34,3%, a z Koreą Południową – 42,5%.



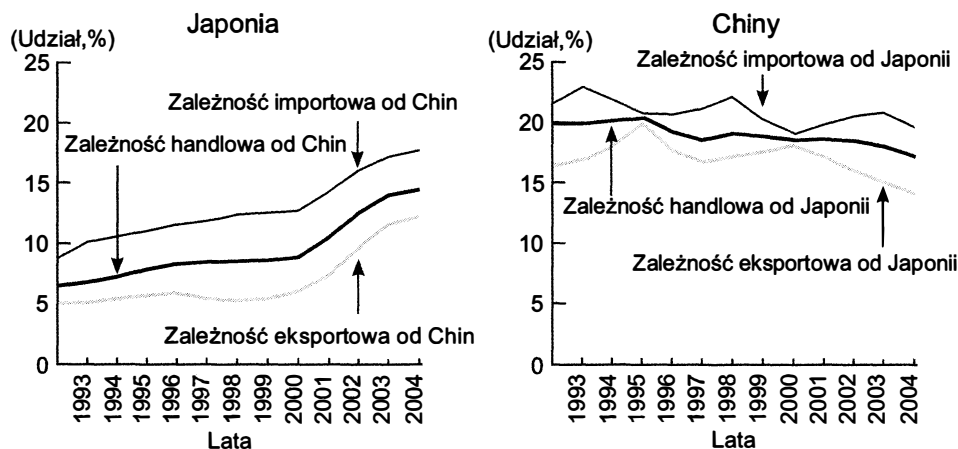
**Rys. 5.8. Etapy rozwoju gospodarczego Chin**

Źródło: DBJ (2003, s. 2)

Do końca lat 90. Japonia była największym partnerem handlowym Chin. W 2004 r. stały się nimi kraje UE i Stany Zjednoczone. Cechą charakterystyczną wymiany chińsko-japońskiej jest deficyt handlowy po stronie japońskiej, który kształtuje się na poziomie około 30 mld dol. Wynika to przede wszystkim z dynamicznie rosnących możliwości eksportowych Chin, do których w dużej mierze przyczyniła się sama Japonia.

W latach 90. odnotowano bardzo wysoką dynamikę wymiany handlowej towarami technologicznie intensywnymi (*knowledge-intensive goods*) między Chinami i Japonią, a także krajami Azji Wschodniej. Wartość wymiany chińsko-japońskiej wzrosła z 55 mln dol. w 1990 r. do 5 294 mln dol. w 2000 r. Dynamika wymiany towarami technologicznie intensywnymi była wielokrotnie wyższa niż handlu zagranicznego ogółem, głównie z powodu aktywności firm zagranicznych, w tym japońskich (Gaulier *et al.* 2004, s. 17). Dowodzi to szybkiego wzrostu wymiany wewnątrzgałęziowej i postępującego procesu regionalnej integracji krajów Azji Wschodniej. Pojawienie się na dużą skalę chińskiego eksportu przemysłu maszynowego, a także telekomunikacyjnego, maszyn biurowych i sprzętu gospodarstwa domowego, przyczyniło się do zaostrzenia konkurencji z dostawcami z Japonii i z nowych krajów przemysłowych oraz ASEAN.

Według japońskich ekonomistów, gospodarki Japonii i Chin są bardziej komplementarne niż konkurencyjne (zob. Kwan 2002b; Kwan 2002c). Zgodnie z modelem „klucza lejących gęsi” zmianom wzorca przewag komparatywnych, tj. przechodzeniu od produkcji dóbr tradycyjnych, w kierunku dóbr pracochłonnych, a później kapitałochłonnych i technologicznie



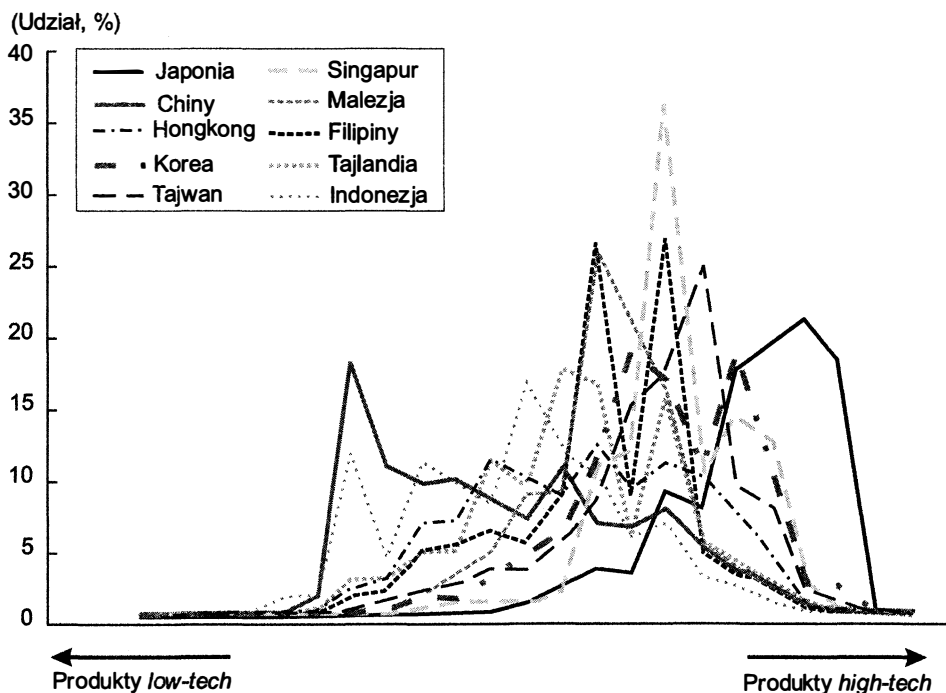
Rys. 5.9. Zmiany w bilateralnej zależności handlowej Japonii i Chin w latach 1993–2004

Źródło: C. H. Kwan (2005, s. 2).



intensywnych, towarzyszą zmiany w strukturze handlu. Ze względu na różnice w poziomie rozwoju gospodarczego, obecne przewagi komparatywne Chin bardziej korespondują z przewagami Tajwanu na początku lat 70. XX wieku niż współcześnie Japonii. W chińskim eksporcie na rynki krajów trzecich (rynek amerykański) dominują produkty niskiej techniki (*low-tech*), konkurujące w 16,3% z wyrobami japońskimi (Kwan 2002b, s. 10) (zob. rys. 5.10 oraz tab. 5.9). Jednak wysoka dynamika wzrostu tego udziału z 3% w 1990 r. do około 20% w 2002 r. dowodzi, że Chiny wkrótce mogą stać się znaczącym konkurentem Japonii w bardziej zaawansowanych segmentach rynku.

Konkurencja z Chinami w coraz większym stopniu przenosi się z rynku produktów na rynek czynników wytwórczych, zwłaszcza paliw i surowców naturalnych. Japonia jest czwartym światowym konsumentem energii po Stanach Zjednoczonych, Chinach i Rosji, lecz w przeciwieństwie do tych krajów nie posiada znaczących zasobów surowców energetycznych. Szacuje się, że do 2020 r. zużycie gazu ziemnego w Chinach wzrośnie siedmiokrotnie. Dotychczas największym importerskim gazem ziemnym była



Rys. 5.10. Azjatycki eksport do Stanów Zjednoczonych według modelu „klucza lecących gęsi”

Źródło: C. H. Kwan (2002a, s. 5).

Tabela. 5.9

Konkurencja produktów chińskich z wyrobami innych krajów azjatyckich na rynku amerykańskim (w proc.)

Kraj	1990	1995	2000
Japonia	3,0	8,3	16,3
Korea Południowa	24,0	27,1	37,5
Tajwan	26,7	38,7	48,5
Honkong	42,5	50,5	55,9
Singapur	14,8	19,2	35,8
Indonezja	85,3	85,5	82,8
Malezja	37,1	38,9	48,7
Filipiny	46,3	47,8	46,1
Tajlandia	42,2	56,3	65,4

Źródło: C.H. Kwan (2002b, s. 10)

Japonia. Oba kraje aktywnie zabiegają o zabezpieczenie dostaw tego surowca z Rosji.

Chiny, dzięki reformom i liberalizacji stosunków gospodarczych z zagranicą, stały się krajem atrakcyjnym dla inwestorów zagranicznych (zob. Starzyk 2001). Według danych JETRO, około 30% zagranicznych inwestycji bezpośrednich napływających do krajów rozwijających się lokalizowanych jest w Chinach. Skumulowana wartość japońskich inwestycji bezpośrednich w latach 1979–2003 wyniosła ponad 40 mld dol. (zob. tab. 5.10).

Niska elastyczność rynku pracy, stagnacja inwestycji, aprecjacja jena stanowią zestaw głównych zachęt do eksportu japońskiego kapitału, technologii i pracy do Chin kontynentalnych i innych krajów Azji Wschodniej. Efektem tego jest „wypróżnianie” powodowane przenoszeniem produkcji sektorów o wysokich kosztach pracy do krajów oferujących znacznie niższe jednostkowe koszty w stosunku do wydajności pracy. Proces przenoszenia produkcji niekonkurencyjnej poza Japonię pobudza i wymusza działania restrukturyzacyjne. W grupach *keiretsu* sprowadzają się one głównie do wzmacniania wysiłków ukierunkowanych na doskonalenie działalności operacyjnej<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Szerzej na temat przenoszenia produkcji za granicę w rozdz. 7.

Tabela. 5.10

Napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Chin i krajów ASEAN4 w latach 1990–2003 (mln dol.)

Kraj	Wartość skumulowana		Przeciętna roczna wartość napływu					
			1990–1995		1996–1999		2000–2003	
	Chiny	ASEAN4*	Chiny	ASEAN4	Chiny	ASEAN4	Chiny	ASEAN4
Japonia	40 748	100,522	1 376	6 399	3 598	8 516	4 127	3 959
Stany Zjednoczone	43 619	49 408	1 488	3 427	3 699	4 185	4 610	2 111
Europa**	28 583	72 165	707	3 956	3 085	7 414	2 845	3 403

\* ASEAN4 obejmuje następujące kraje: Indonezja, Malezja, Filipiny, Singapur i Tajlandia.

\*\* Europa to: Wielka Brytania, Niemcy, Francja i Włochy.

Źródło: JETRO (2004, ss. 16–17)

Według szacunków, udział inwestycji grup *keiretsu* w całości japońskich zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Chinach wynosi około 40% (Peng *et al.* 2001, s. 257). Grupy *keiretsu* realizują inwestycje w branży elektrotechnicznej (*Matsushita, Toshiba, Fujitsu, Denki*), samochodowej (*Toyota, Suzuki, Daihatsu, Nissan, Issuzu, Mazda, Mitsubishi*), budowlanej, w tym kompleksy petrochemiczne (*Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Itogo, Marubeni, Nisshyo-Iwai*), czy w handlu (*Haohan, Dayoyo, Seibu*). Większość z tych inwestycji lokalizowana jest w specjalnych strefach ekonomicznych (Fung *et al.* 2004, ss. 966–68).

Powodem wysokiej atrakcyjności Chin jest nie tylko dostęp do relatywnie taniej, wykwalifikowanej i zdyscyplinowanej siły roboczej oraz ogromnego rynku wewnętrznego, ale także fakt, że firmy japońskie traktują Chiny jako „platformę eksportową” w rywalizacji z innymi japońskimi producentami podzespołów i wyrobów finalnych przemysłu elektronicznego i motoryzacyjnego z Indonezji, Indii, Malezji, Korei Południowej, Tajlandii i Wietnamu<sup>10</sup>. Poziom godzinowych stawek płac w tych krajach jest dwudziesto-, a nawet jak w przypadku Indonezji ponad czterdziestokrotnie niższy niż w Japonii (tab. 5.11).

<sup>10</sup> Około 44% produkcji firm japońskich sprzedaje się na rynku lokalnym, pozostała część jest eksportowana (Abe, Lee 2001, s. 318; Pilling, McGregor 2004, s. 13).

**Tabela 5.11**  
**Godzinowe stawki płac w Japonii i innych krajach Azji Wschodniej (dol.)**

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003
Chiny	0,59	0,69	0,80	0,92
Indie	0,59	0,62	0,66	0,74
Indonezja	0,27	0,28	0,37	0,47
Japonia	22,27	19,61	18,83	20,49
Korea Południowa	8,19	7,82	9,16	10,41
Tajlandia	1,12	1,04	1,12	1,19

Źródło: P. Knitting (2005, s. 99).

Grupy *keiretsu* włączają azjatyckich poddostawców w długookresowe ścisłe relacje produkcyjne, handlowe i technologiczne. Zacieśnienie związków z firmami azjatyckimi prowadzi do pogłębienia specjalizacji i redukcji kosztów transakcyjnych w ramach grup *keiretsu*. W tych warunkach firmy krajowe i zagraniczne nie należące do struktur stają w obliczu trudnych do pokonania barier wejścia na rynek azjatycki. Widoczne jest to szczególnie w dziedzinach, w których grupy *keiretsu* zdobyły znaczące udziały rynkowe, a mianowicie, w przemyśle samochodowym, elektronicznym i maszynowym (zob. Takada 2002, s. 3–4). W rezultacie, jak podkreśla M. Aoki (1994, s. 376) rynek azjatycki staje się „*de facto* zintegrowany i zunifikowany przez rozwój struktur sieciowych grup *keiretsu*”.

Inwestycje zagraniczne japońskich korporacji charakteryzują się niższą rentownością w porównaniu do firm amerykańskich (zob. tab. 5.12). Luka „rentowności” inwestycji zagranicznych korporacji japońskich w stosunku do amerykańskich jest wynikiem różnic w charakterze tych inwestycji. Korporacje japońskie tradycyjnie przedkładają cele długookresowe nad krótkookresowe, często doraźne korzyści (METI 2003; 2005).

Wraz z ożywieniem gospodarki Japonii obserwowana jest tendencja do wzrostu atrakcyjności krajowej bazy produkcyjnej. Wskazuje to, że wbrew postępującemu procesowi globalizacji apogeum „*hollowing out*” Japonia ma już za sobą. Pozornie jednak odwrót od rozwoju działalności produkcyjnej za granicą nie jest spowodowany wyższą rentownością inwestycji w Japonii, lecz narastającymi obawami o bezpieczeństwo inwestycji w krajach Azji Wschodniej, głównie w Chinach.

Tabela. 5.12

**Rentowność inwestycji zagranicznych korporacji japońskich i amerykańskich w Azji Wschodniej (proc.)**

	Zmiany przychodów (przeciętne roczne zmiany)		Stopa zwrotu inwestycji	
	Japonia	Stany Zjednoczone	Japonia	Stany Zjednoczone
Lata 70.	13,2	10,4	15,1	13,3
80.	4,5	3,9	8,2	12,2
90.	0,3	4,9	3,6	13,0
2000.	-2,9	2,0	2,4	10,5
2000	6,5	9,6	3,2	15,1
2001	-9,1	-5,6	0,2	2,0
2002	-1,4	-1,7	2,2	7,5
2003	2,0	4,1	3,9	11,5
2004	-	12,2	-	15,1

Źródło: JETRO (2005, s. 23).

Po okresie względnie pomyślnego rozwoju stosunków japońsko-chińskich, w kwietniu 2005 r. w wielu miastach chińskich miały miejsce antyjapońskie demonstracje i towarzyszące im ekscesy, w trakcie których wzywano do bojkotu japońskich firm i towarów. Z przeprowadzonych przez JETRO badań japońskich firm funkcjonujących w Chinach wynika, że wydarzenia mogą mieć wpływ na ich działalność produkcyjną i handlową, w tym przede wszystkim na spadek sprzedaży i pogorszenie *image* japońskich towarów, pogorszenie relacji z chińskimi pracownikami, ograniczenie planowanych inwestycji, a w skrajnych przypadkach zmniejszenie bazy produkcyjnej i przeniesienie jej do innych krajów regionu (JETRO 2005, s. 5).

Obawy inwestorów japońskich wiążą się z narastającymi problemami zarządzania łańcuchem dostaw, zarządzania zasobami ludzkimi, stanem infrastruktury, transferu technologii, w tym zwłaszcza nieprzestrzeganiem praw własności intelektualnej. Pojawiły się także obawy o perspektywy długookresowego wzrostu gospodarczego Chin. Według ocen japońskich,

gospodarce chińskiej grozi przeinwestowanie (*investment overheating*), ponieważ źródłem wysokiego tempa wzrostu gospodarczego Chin są głównie inwestycje w kapitał trwałe. W strukturze inwestycji, udział tych nakładów osiągnął niespotykany poziom około 50%, podczas gdy w Japonii w okresie wysokiej dynamiki rozwojowej wskaźnik ten nie przekraczał 35%. Negatywnymi konsekwencjami przeinwestowania są: utrzymująca się presja na wzrost cen, niedobory surowców, paliw i energii, złe kredyty instytucji finansowych, nadmierna podaż niektórych przemysłów oraz pogarszający się stan środowiska naturalnego (METI 2005, ss. 6–9).



## Rozdział 6

---

# *Zmiany w systemie powiązań finansowych i personalnych grup keiretsu*

Liberalizacja sektora finansowego i związany z tym rozpad systemu redukcji ryzyka przyczyniły się do spadku znaczenia systemu banku wiodącego oraz korzyści generowanych ze ścisłych relacji przedsiębiorstw z bankami. Wraz ze stagnacją gospodarki, kryzysem systemu bankowego i liberalizacją rynku kapitałowego nastąpiła stopniowa erozja powiązań kapitałowych opartych na stabilnym akcjonariacie i krzyżowych powiązaniach kapitałowych przedsiębiorstw należących do grup *keiretsu*.

Spółeczny charakter przedsiębiorstw i związane z tym tradycyjne stosunki pracy utrudniają głębsze zmiany w poziomie zatrudnienia przedsiębiorstw oraz szybkie dostosowywanie do zmieniających się wymagań rynku i rozwoju nowoczesnych technologii.

Spadek znaczenia systemu banku wiodącego oraz erozja powiązań kapitałowych dowodzą rozpadu systemu redukcji kosztów i ryzyka finansowego przedsiębiorstw. Słabnące więzi wewnątrzgrupowe i związana z tym rosnąca płynność akcji zwiększają możliwość wykorzystywania rynku kapitałowego jako mechanizmu nadzoru korporacyjnego. W warunkach stagnacji gospodarki i zaostrenia konkurencji spada efektywność przedsiębiorstw funkcjonujących w grupach *keiretsu*.

### **6.1. Spadek znaczenia systemu bankowego w finansowaniu przedsięwzięć gospodarczych**

Zainicjowana w latach 70. XX wieku i kontynuowana w następnych dekadach liberalizacja sektora finansowego przyczyniła się do ograniczenia roli banków w finansowaniu przedsięwzięć gospodarczych i spadku

efektywności mechanizmów nadzoru nad korporacją opartych na systemie banku wiodącego.

W latach 50. i 60. sektor bankowy był głównym zewnętrznym źródłem finansowania procesów rozwojowych w gospodarce japońskiej. Ze względu na restrykcje nałożone przez władze gospodarcze na rozwój rynku kapitałowego, wykorzystanie metod bezpośrednich, takich jak emisja obligacji i innych instrumentów dłużnych było ograniczone. Ponadto w związku ze specyficznym charakterem długookresowych krzyżowych powiązań kapitałowych, łączących przedsiębiorstwa z ich akcjonariuszami oraz znaczącym udziałem instytucji finansowych i innych kooperantów należących do grup *keiretsu*, nowe emisje akcji wykorzystywane były przez przedsiębiorstwa raczej w celu wzmocnienia dotychczasowych powiązań, niż jako instrument finansowania rozwoju. W tych warunkach postępował proces „uzależniania” przedsiębiorstw od kredytów bankowych, jako najbardziej efektywnego źródła pozyskiwania kapitału. Zwiększony popyt na kredyty bankowe wynikał także z utrzymywania przez władze gospodarcze zaniżonego poziomu stóp procentowych. Do początku lat 70. w systemie finansowym występowało zjawisko, które określano mianem nadmiernego zadłużania bankowego sektora przedsiębiorstw (*overborrowing*).

Banki, aby sprostać rosnącemu popytowi przedsiębiorstw na środki finansowe, mogły zwiększać swoją płynność przez zaciąganie pożyczek w Banku Japonii oraz w ograniczonym zakresie na rynku międzybankowym. Wielkie banki miejskie udzielały przedsiębiorstwom kredytów, których wartość przewyższała poziom środków, którymi faktycznie dysponowały, tj. kapitał własny i zgromadzone depozyty. Stałe uzupełnianie niedoboru płynności banków komercyjnych kredytami udzielanymi przez Bank Japonii stanowiło o istocie innego zjawiska charakterystycznego dla okresu wysokiej dynamiki rozwojowej, tj. nadmiernego kredytowania (*overloan*). Alternatywnym sposobem, lecz o znacznie mniejszym znaczeniu, było pozyskiwanie środków finansowych przez banki komercyjne na rynku międzybankowym. Rynek ten miał ograniczony zasięg, a międzybankowe stopy procentowe były jedyną kategorią stóp procentowych, których wysokość do lat 70. kształtował mechanizm rynkowy.

Głównymi podmiotami rynku międzybankowego były banki, ponieważ przedsiębiorstwa i osoby indywidualne nie mogły lokować na nim swoich oszczędności. Pod względem liczby transakcji dokonywanych przez poszczególne banki podmioty rynku międzybankowego można podzielić na dwie grupy: wielkie banki miejskie, pozyskujące środki finansowe w celu zwiększenia płynności i dostosowania wielkości udzielanych kredytów do potrzeb inwestycyjnych przedsiębiorstw oraz pozostałe mniejsze instytucje finansowe, głównie banki regionalne,

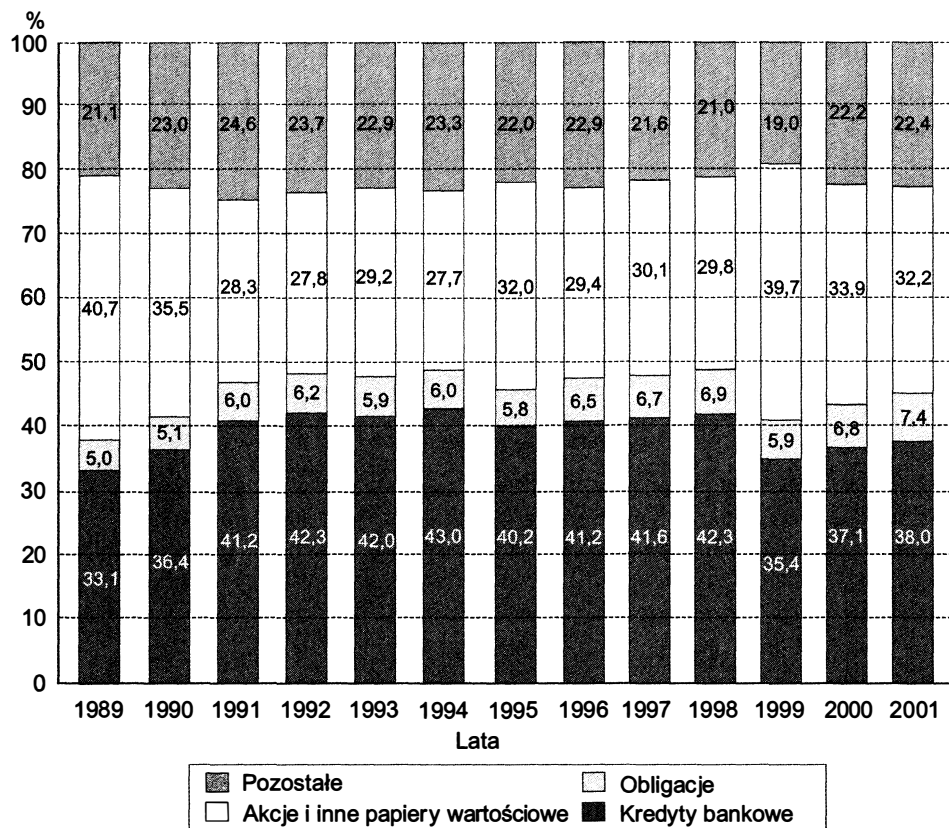
dysponujące nadmiarem depozytów w stosunku do potrzeb swych klientów. Bodźcem do dokonywania lokat na rynku międzybankowym dla tej drugiej grupy podmiotów było wyższe oprocentowanie gromadzonych przez nie depozytów niż administracyjnie ustalane stopy procentowe.

Do początku lat 90. zjawisko to było odzwierciedleniem dualnej struktury powojennego japońskiego systemu finansowego. Banki miejskie kierowały swoją ofertę kredytową głównie do wielkich, dynamicznie rozwijających się korporacji, należących do grup *keiretsu*, z przeznaczeniem na finansowanie inwestycji i ekspansję kapitałową za granicą. Z kolei sektor małych i średnich przedsiębiorstw korzystał ze środków mniejszych i słabszych finansowo instytucji. W okresach dobrej koniunktury, gdy wielkie korporacje zgłaszały zwiększone zapotrzebowanie na kredyty, banki miejskie ograniczały strumienie środków finansowych kierowane do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W okresach pogorszenia koniunktury i spadku wydatków inwestycyjnych wielkich przedsiębiorstw, zwiększała się akcja kredytowa banków dla małych i średnich przedsiębiorstw. Dualizm systemu finansowego wpływał na podobną dwoistość innych rynków i podsystemów gospodarki, w tym na system nadzoru nad korporacją.

Na przełomie 1998 i 1999 r. upadły dwa spośród trzech banków kredytu długoterminowego, tj. *Long-Term Credit Bank* oraz *Nippon Credit Bank*, a następnie po okresowym upaństwowieniu, zostały sprzedane nowym właścicielom. *Long-Term Credit Bank* przejęty został przez amerykańską grupę finansową *Ripplewood Holdings* i następnie zmienił nazwę na *Shisei Bank*. *Nippon Credit Bank* został włączony do konsorcjum kierowanego przez japońskiego inwestora finansowego *Softbank* i został przemianowany na *Aozora Bank*. Tym samym przestał obowiązywać podział banków na banki miejskie i banki kredytu długoterminowego (Lynskey, Yonekura 2001, ss. 1–15).

Powstawaniu instytucji finansowych świadczących usługi w obrębie rozłącznych dotąd segmentów sektora bankowego towarzyszyły nowe wejścia inwestorów niefinansowych. We wrześniu 2000 r. powstał bank internetowy *Japan Net Bank*, co było pierwszym nowym wejściem do sektora bankowego przez podmiot niebankowy. W kwietniu 2001 r. licencje bankowe otrzymały dwa inne banki: *Ito Yokado Bank* oraz *Sony Bank*, utworzone przez podmioty niefinansowe.

W latach 80. wraz z postępującym procesem liberalizacji japońskiego systemu finansowego wzrosła marginalna dotychczas rola rynku kapitałowego jako źródła finansowania wielkich korporacji (zob. rys. 6.1). W latach 1977–1987 liczba wyemitowanych obligacji przedsiębiorstw wzrosła o ponad 300%, a ich wartość blisko siedmiokrotnie. Podczas gdy

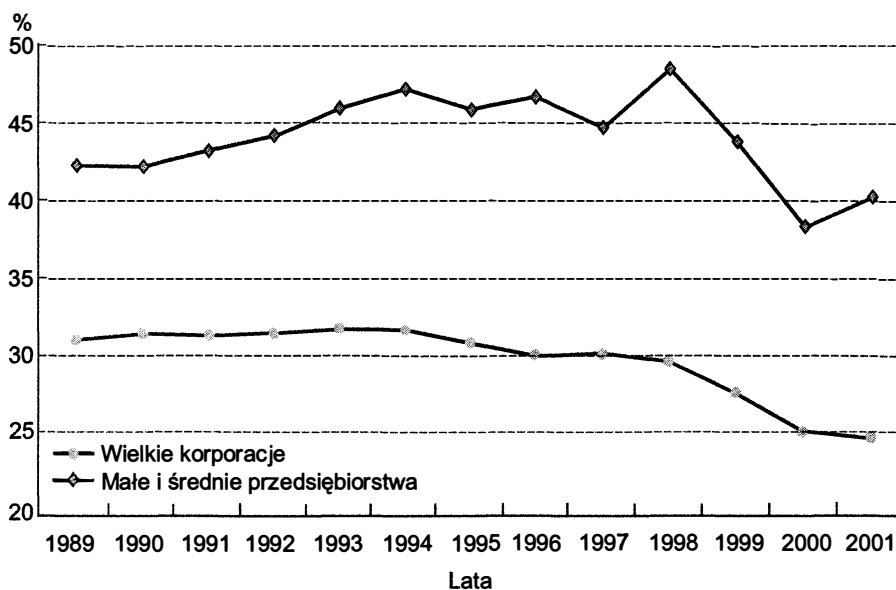


Rys. 6.1. Zmiany w strukturze finansowania japońskich korporacji niefinansowych

Źródło: METI (2003, s. 104).

w 1979 r. jedynie 2 firmy spełniały rygorystyczne kryteria emisji obligacji zamiennych, to w 1982 r. takich firm było już 112, a w 1989 r. ich liczba wzrosła do około 300 (Weinstein, Yafeh 1998, ss. 637–638). Załamanie notowań giełdowych w 1990 r. oraz *boom* związany z rozwojem sektora ICT spowodowały okresowy powrót wielkich przedsiębiorstw do finansowania bankowego (zob. rys. 6.2).

Złagodzenie kryteriów emisji obligacji korporacyjnych w 1993 r. i ostateczne zniesienie restrykcji w tym zakresie przyczyniło się do wzrostu znaczenia rynku kapitałowego. Wielkie banki w obliczu utraty głównych pożyczkobiorców zwiększały wartość pożyczek udzielanych sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw, w tym także firmom usługowym z branży budowlanej i obrotu nieruchomości.



Rys. 6.2. Finansowanie bankowe wielkich korporacji i sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: METI (2003, s. 103).

## 6.2. Spadek efektywności mechanizmów nadzoru nad korporacją opartych na systemie banku wiodącego

W okresie wysokiej dynamiki rozwojowej lat 50. i 60. XX wieku ścisła kontrola władz gospodarczych nad procesem alokacji kapitału opartego na administracyjnym ustalaniu poziomu stóp procentowych, strategii produktowej i geograficznej instytucji finansowych oraz segmentacji rynku finansowego, a także eliminacji konkurencji w sektorze bankowym, umożliwiła wielkim bankom miejskim nawiązywanie długookresowej współpracy z przedsiębiorstwami w ramach systemu banku wiodącego. Wraz z krzyżowymi powiązaniem kapitałowymi i stosunkami pracy system banku wiodącego stanowił podstawowy element powojennego nadzoru nad korporacją grup *keiretsu* (Nabeshima 2000, ss. 104–116).

Do najważniejszych wyznaczników długookresowych relacji łączących przedsiębiorstwa z bankami w ramach grup *keiretsu* zalicza się: łączenie przez banki funkcji wierzyciela (kredytodawcy, a niekiedy także obligatariusza) i właściciela (akcjonariusza), kluczową rolę pośrednich źródeł finansowania, a w zwłaszcza kredytów udzielanych ze strony banku wiodącego w strukturze kapitałowej przedsiębiorstw oraz dominującą rolę



banków w procesie monitorowania działalności przedsiębiorstw w sytuacji pogorszenia wyników finansowych.

W japońskim dualnym systemie nadzoru nad korporacją (*two-tier corporate governance*), w zależności od sytuacji finansowej, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, uaktywnia się jedno z dwu ogniw monitoringu. Gdy stan finansów przedsiębiorstwa nie budzi obaw interesariuszy, krzyżowe powiązania kapitałowe korporacji wchodzących w skład *keiretsu* sprawiają, że pełnią one wzajemnie względem siebie funkcje monitorujące. Bank wiodący bierze odpowiedzialność za sanację przedsiębiorstwa, gdy problemy finansowe stają się zagrożeniem dla jego dalszego funkcjonowania.

W sytuacjach kryzysowych bank wiodący przedsiębiorstw należących do grup *keiretsu* staje się najczęściej nieformalnym agentem wszystkich kredytodawców i udziałowców. Działania podejmowane przez bank wiodący mogą doprowadzić do renegocjacji warunków spłaty zaciągniętych kredytów. W procesie renegocjacji zadłużenia bank wiodący aktywnie angażuje się w przygotowanie porozumienia ugodowego z wierzycielami. Ponadto bank wiodący przejmuje na siebie bezpośredni koszt ratowania upadającego przedsiębiorstwa, np. przez wyższe od innych wierzycieli redukcje odsetek, a niekiedy także częściowe lub całkowite umorzenie niespłaconych rat kapitałowych. Dzięki tym zabiegom zwykle nie dochodzi do sytuacji, gdy w obliczu groźby niewypłacalności, wierzyciele przedsiębiorstwa stawiają swoje wierzytelności w stan natychmiastowej wymagalności, grożącej ostatecznym bankructwem. W skrajnych przypadkach bank wiodący może dekapitalizować upadające przedsiębiorstwo, obejmując skierowaną do niego emisję akcji, a także oddelegować swoich menedżerów do organów zarządzających firmą.

W okresie wysokiej dynamiki rozwojowej lat 50. i 60. XX wieku długo-okresowa współpraca banków z przedsiębiorstwami sprzyjała rozwiązywaniu problemu agencji, w tym „selekcji negatywnej” (*adverse selection*), u której źródeł leżała asymetria informacji. Indywidualni akcjonariusze ze względu na stosunkowo wysoki koszt i czasochłonność pozyskiwania informacji posiadali ograniczoną wiedzę o działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw, płacąc swoistą „premię ignorancji” (*ignorance premium*). Banki wiodące z racji pełnionych funkcji kredytodawcy i właściciela, a także posiadania reprezentacji w zarządach spółek, miały pełny dostęp do specjalistycznej wiedzy, którą dysponowali menedżerowie na temat przyszłej zyskowności przedsięwzięć i towarzyszącego im ryzyka. Ograniczenie problemu asymetrii informacji sprawiło, że przedsiębiorstwa w ramach grup *keiretsu* mogły w większym stopniu niż firmy niezależne angażować się w przedsięwzięcia wymagające koncentracji nakładów na B+R i kapitału ludzkiego.



Współpraca banków i przedsiębiorstw w ramach grup *keiretsu* łagodziła skutki „hazardu moralnego” (*moral hazard*). Powstaje on w sytuacji niezgodności interesów inwestorów oraz menedżerów przedsiębiorstwa, gdy ci drudzy wykorzystują środki finansowe w sposób zgodny ze swym interesem, jednak w sprzeczności z oczekiwaniami dostarczycieli kapitału (zob. tab. 6.1). Ponieważ bank wiodący utrzymywał ściśle relacje ze swoimi klientami, inni pożyczkodawcy mogli oczekiwać, że będzie on także odpowiedzialny, we własnym interesie, za ich pożyczkobiorców, przejmując na siebie część zobowiązań za monitoring. Prowadziło to do obniżki ogólnego kosztu monitoringu, a w konsekwencji także kosztu pozyskiwania kapitału przez pożyczkobiorcę. Znaczenie powiązań z bankiem wiodącym zwiększało się w sytuacji pogorszenia wyników finansowych przedsiębiorstwa.

Tabela 6.1

Korzyści i koszty współpracy banków z przedsiębiorstwami w ramach grup *keiretsu*

Korzyści	Koszty
Dla przedsiębiorstw	
Pomoc w przewycięzaniu selekcji negatywnej	Wzrost kosztów finansowania działalności
Łagodzenie skutków „hazardu moralnego”	Nadmierny wzrost zadłużenia
Szybszy rozwój technologiczny	Antybodyciec do podejmowania ryzyka
Dla banków	
Wsparcie udzielane przez Bank Japonii	Konkurencja między bankami rozmiarami działalności depozytowo-kredytowej, a nie efektywnością działania
	System konwojowania banków osłabia innowacyjność
Dla banków i przedsiębiorstw	
Łagodzenie konfliktów między właścicielami i wierzycielami	Spadek skuteczności działań naprawczych w sytuacji pogorszenia wyników finansowych przedsiębiorstw
Redukcja realnych kosztów przewycięzania trudności finansowych	
Ograniczenie dublowania monitoringu	

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Hoshi, A. Kashyap (2001, ss. 186–199); J. Teranishi (2005, ss. 266–269).

Współpraca banków i przedsiębiorstw w ramach grup *keiretsu* przyczyniała się do ograniczenia wydatków ponoszonych na monitoring działalności przedsiębiorstwa przez wyeliminowanie jego dublowania. Przykładowo, gdy bank wiodący grupy *Sumitomo* jest głównym podmiotem sprawującym nadzór korporacyjny, a pożyczkodawcą *Sanwa Bank*, *Sumitomo Bank* ponosi koszty monitoringu, w przeciwnym razie *Sanwa Bank* przejmuje na siebie tę funkcję. Uzgodniona obserwacja działalności firmy eliminowała potencjalne dublowanie monitoringu. W konsekwencji malały koszty tego monitoringu, co było korzystne zarówno dla pożyczkobiorcy, ponieważ przedkładało się na niższe oprocentowanie kredytów, jak i dla banków – rosły ich zyski. Korzyści te były jeszcze bardziej oczywiste w skali całej gospodarki.

Struktura finansowa grup *keiretsu* znajdowała oparcie w silnej ingerencji władz gospodarczych w funkcjonowanie systemu bankowego i proces alokacji kapitału, izolującej banki od konkurencji z zewnątrz i marginalizującej znaczenie rynku kapitałowego. Administracyjne ustalanie stóp procentowych na poziomie niższym od wartości rynkowych sprawiło, że banki konkurowały między sobą raczej rozmiarami depozytów i skalą udzielonych kredytów niż efektywnością działania, zgodnie z zasadą „wzrost wartości depozytów i udzielanych kredytów gwarantuje wyższe zyski”. Realizacji takiej strategii rozwoju banków sprzyjała pomoc udzielana przez Bank Japonii, gdzie podstawowym kryterium przyznawanych pożyczek były rozmiary banków. Istotnym instrumentem ingerencji w mechanizm funkcjonowania sektora bankowego była także ścisła kontrola ryzyka i aktywne zarządzanie sytuacjami kryzysowymi. System „konwojowania” banków, którego głównym celem było niedopuszczenie do bankructw pomiotów rynku finansowego, ograniczał jednak bodźce do wprowadzania innowacji. Symptomy niekorzystnych zjawisk towarzyszących znacznej restrykcyjności i ingerencji władz w funkcjonowanie sektora bankowego obserwowane były już w okresie wysokiej dynamiki rozwojowej, np. znacznie niższy niż przed wojną poziom stopy zwrotu z aktywów bankowych. W latach 90. koszty ingerencji władz gospodarczych w funkcjonowanie sektora bankowego stały się szczególnie widoczne, gdy wiele banków zaczęło kumulować złe kredyty (zob. Tandon 2005).

Problemy finansowe przedsiębiorstw miały wpływ na zwiększenie aktywności banków, które silniej kontrolowały decyzje dotyczące struktury kapitałowej korporacji. Banki mogły wpływać na zmniejszenie poziomu dźwigni finansowej przedsiębiorstw przez redukcje odsetek od kredytów, odpisywanie części wierzytelności i dodatkowe zasilenia kapitałowe. Podejmowane działania zmniejszały koszty programów naprawczych, a niekiedy chroniły przed upadkiem rentowne ekonomicznie firmy, zwłaszcza

we wczesnych fazach ich rozwoju. Banki wykorzystywane były także do sanacji nieefektywnych przedsiębiorstw, gdzie decydującą rolę odgrywały względy pozaekonomiczne. W okresie stagnacji gospodarczej lat 90. podważony został pogląd o wysokiej skuteczności działań naprawczych podejmowanych przez banki w przewyżnianiu problemów finansowych przedsiębiorstw (Hoshi, Kashyap 2001, ss. 159–163).

Istotnym kosztem utrzymywania struktury finansowej *keiretsu* dla wielkich firm było uzależnienie od kredytu jako podstawowego sposobu pozyskiwania kapitału. W krajach anglosaskich podstawowym źródłem finansowania rozwoju wielkich firm o uznanych markach jest rynek kapitałowy. Finansowanie bezpośrednio jest efektywniejszym sposobem finansowania firm, gdy koszty ingerencji władz w funkcjonowanie sektora bankowego i marginalizacji rynku kapitałowego przyczyniają się do wzrostu ogólnych kosztów pozyskiwania kapitału. W wyniku postępującego procesu liberalizacji gospodarki japońskiej udział kredytów bankowych w strukturze kapitałowej przedsiębiorstw zmniejsza się; dotyczy to zwłaszcza wielkich korporacji.

Rosnąca zależność korporacji od banków zniekształcała decyzje podejmowane przez menedżerów. Japońskie banki, pełniąc funkcję właścicieli i wierzycieli wobec swoich klientów, łagodzą konflikty interesów między akcjonariuszami i dostawcami kapitału. W okresie wysokiej dynamiki rozwojowej, zgodnie z ustawą antymonopolową (*Anti-Monopoly Law*) żaden bank nie mógł posiadać więcej niż 10% całości akcji wyemitowanych przez korporację, a pożyczki przedsiębiorstw od głównego banku mogły stanowić do 30% całego długu zewnętrznego. Wraz z nowelizacją ustawy antymonopolowej w 1977 r. limit ten został obniżony do 5%. Zmiany te utrwaliły dominację funkcji banku wiodącego jako głównego wierzyciela, ponieważ gdy banki zdobywają decydujący wpływ na zarządzanie, menedżerowie przykładają większą wagę do preferencji kredytodawców niż akcjonariuszy.

Rola banków wiodących oraz sprawowany przez nie monitoring efektywności przedsiębiorstw i realizowanych projektów inwestycyjnych stanowił w okresie wysokiej dynamiki rozwojowej podstawowy mechanizm kształtowania strategii grup *keiretsu*. Wraz z zakończeniem tego okresu ujawniła się tendencja spadającej efektywności przedsiębiorstw działających w ramach struktur *keiretsu* w porównaniu z przedsiębiorstwami niezależnymi<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Problem porównań efektywności przedsiębiorstw działających w ramach grup i spoza struktur stał się przedmiotem wielu badań począwszy od drugiej połowy lat 70.; zostanie on omówiony osobno w pkt. 6.5 tego rozdziału.

W latach 90. pogląd o korzyściach płynących ze ścisłych relacji przedsiębiorstw z bankami wiodącymi był coraz częściej kwestionowany. Np. D.E. Weinstein i Y. Yafeh (1995, ss. 154–177) dowiedli, że z punktu widzenia firm łatwiejszy dostęp do kredytów banku wiodącego nie przekładał się na ich wyższą zyskowność i szybszy wzrost niż firm niezależnych. Większe korzyści w postaci zwiększonych dochodów odnosiły raczej same banki. W późniejszych, rozszerzonych badaniach, obejmujących próbę 686 firm przemysłowych (279 powiązanych z bankiem wiodącym i 407 funkcjonujących niezależnie) w latach 1977–1987, D. E. Weinstein i Y. Yafeh (1998, ss. 635–672), wykazali, że banki wiodące charakteryzuje zwiększona awersja do ryzyka niż udziałowców wywodzących się z rynku kapitałowego. Ponadto wolniejszy wzrost przedsiębiorstw powiązanych z bankiem wiodącym oraz relatywnie wyższe odsetki płacone za udzielane kredyty wskazuje, że banki wiodące dążyły przede wszystkim do zdyskontowania *quasi* monopolistycznej renty jako główni dostarczyciele kapitału.

M. Aoki (1994, ss. 135–137) wyjaśniając przyczyny spadku efektywności systemu banku wiodącego stwierdził, że liberalizacja systemu finansowego, w tym przede wszystkim deregulacja stóp procentowych i zniesienie ograniczeń emisji obligacji korporacyjnych zmniejszyły możliwości czerpania przez banki swoistej renty ekonomicznej. Spadek dochodów banków przyczynił się do zmniejszenia ich rynkowej wyceny. Wskutek tego menedżerowie odchodzili od skrupulatnej praktyki monitorowania pożyczkodawców i zwiększali zaangażowanie w finansowanie projektów o wyższym ryzyku. Spadek efektywności monitoringu banku wiodącego wraz z poluzowaniem polityki monetarnej przez Bank Japonii i osłabieniem nadzoru administracyjnego Ministerstwa Finansów stanowiły sekwencję zdarzeń ekonomicznych, które doprowadziły do zwiększenia podaży kredytów na finansowanie przedsięwzięć obarczonych wysokim ryzykiem inwestycyjnym.

T. Hoshi, A. Kashyap (2001, ss. 182–183) dokonali oceny skuteczności działań naprawczych, podejmowanych przez głównych wierzycieli w japońskich korporacjach w okresach dwóch najgłębszych powojennych recesji, tj. kryzysu paliwowego lat 70. i stagnacji początku lat 90. (zob. tab. 6.2). Otrzymane wyniki wskazują, że o ile w 1977 r. interwencje banków wiodących odnosiły pozytywny skutek w 71% przypadków, to w 1992 r. odsetek skutecznych działań naprawczych obniżył się do 43%. Znacznie efektywniejsze w tych działaniach były przedsiębiorstwa niefinansowe.

Do zaskakujących wniosków, negujących pogląd o stosunkowo wysokiej efektywności nadzoru wierzycielskiego spełnianego przez bank wiodący, doszli M. Hanazaki i A. Horiuchi (2000, ss. 65–67). Według tych

Tabela 6.2

## Rola banków wiodących w restrukturyzacji przedsiębiorstw i ich skuteczności

Wyszczególnienie	1977		1992	
	Liczba przypadków	Procentowe udziały	Liczba przypadków	Procentowe udziały
Restrukturyzowane firmy łącznie*	40	-	34	-
Restrukturyzacja przy zaangażowaniu przedsiębiorstw niefinansowych	15	38	19	56
Restrukturyzacja przy przewadze przedstawicieli banku wiodącego w organach zarządzających firmą	25	63	15	44
Restrukturyzacja przy wyłącznym zaangażowaniu przedstawicieli banku wiodącego w organach zarządzających firmą	17	43	7	21
<b>Pozytywna ocena skuteczności działań naprawczych w okresie pięciu lat</b>				
	Liczba przypadków	Procent przypadków zakończonych sukcesem	Liczba przypadków	Procent przypadków zakończonych sukcesem
Działania naprawcze zakończone całkowitą sanacją firm łącznie**	28	70	22	65
Restrukturyzacja przy zaangażowaniu przedsiębiorstw niefinansowych	10	67	13	68
Restrukturyzacja przy przewadze przedstawicieli banku wiodącego w organach zarządzających firmą	18	72	9	60
Restrukturyzacja przy wyłącznym zaangażowaniu przedstawicieli banku wiodącego w organach zarządzających firmą	12	71	3	43

\* Dotyczy przedsiębiorstw spoza sektora finansowego.

\*\* Podstawą pozytywnej oceny działań naprawczych było wypracowanie dodatniego zysku operacyjnego w dwóch kolejnych latach.

Źródło: T. Hoshi, A. Kashyap (2001, s. 182).

autorów, w okresie przyspieszonego wzrostu banki wiodące nie sprawowały efektywnego monitoringu pożyczkobiorców, ponieważ głównym czynnikiem dyscyplinującym przedsiębiorstwa była rosnąca presja konkurencji rynku międzynarodowego wraz z rozpoczętą na początku lat 60. liberalizacją obrotu gospodarczego z zagranicą.

Y. Miwa i J.M. Ramseyer (2002, ss. 169–224) w pracy pod znamienym tytułem „*The Fable of the Keiretsu*” poddali w wątpliwość znaczenie banku wiodącego i krzyżowych powiązań kapitałowych jako głównych instrumentów konsolidujących grupy *keiretsu* (zob. tab. 6.3). Wykazali przy tym, że źródła finansowania przedsiębiorstw w ramach *keiretsu* horyzontalnych są znacznie zdywersyfikowane, a banki wiodące nie były dominującymi dostarczycielami kapitału nawet w okresie przyspieszonego wzrostu. Lata 80. to okres szczególnie szybkiego tempa spadku znaczenia banku wiodącego jako źródła finansowania przedsiębiorstw w ramach grup *keiretsu*.

Liberalizacja sektora finansowego ograniczyła skalę i zakres ingerencji władz gospodarczych w funkcjonowanie systemu bankowego i proces alokacji kapitału. Towarzyszył temu wzrost ryzyka i kosztów transakcyjnych sektora finansowego przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyka państwa. W wyniku liberalizacji wzrosły koszty i ryzyko finansowe przedsiębiorstw, a wraz z aprecjacją jena i stagnacją gospodarki zaostrzyła się konkurencja i zmniejszyła się efektywność ich funkcjonowania w ramach zintegrowanych grup *keiretsu*. Nastąpił także spadek znaczenia systemu banku wiodącego oraz korzyści ze ścisłych związków banków z przedsiębiorstwami.

### 6.3. Erozja powiązań kapitałowych

W latach 90. XX wieku ujawniła się w Japonii wyraźna tendencja rozluźniania, a nawet erozji powiązań kapitałowych, opartych na stabilnym akcjonariacie i krzyżowych powiązaniach kapitałowych przedsiębiorstw należących do wielkich grup *keiretsu*. Słabnące więzi wewnątrzgrupowe i związana z tym rosnąca płynność akcji zwiększyły możliwość wykorzystywania rynku kapitałowego jako mechanizmu nadzoru korporacyjnego. Wzrasta także intensywność procesów *M&A* oraz aliansów strategicznych krajowych i międzynarodowych.

Powiązania kapitałowe między przedsiębiorstwami japońskimi zaczęły stopniowo wzrastać od lat 50. i osiągnęły największe natężenie na przełomie lat 80. i 90. W okresie przyspieszonego wzrostu, na wzmocnienie stabilnego akcjonariatu i zacieśnienie więzi kapitałowych w obrębie grup *keiretsu* wpływały zmiany w strukturze właścicielskiej przedsiębiorstw,



Tabela 6.3

Źródła finansowania przedsiębiorstw *keiretsu* horyzontalnych w latach 1965–1990 (proc.)

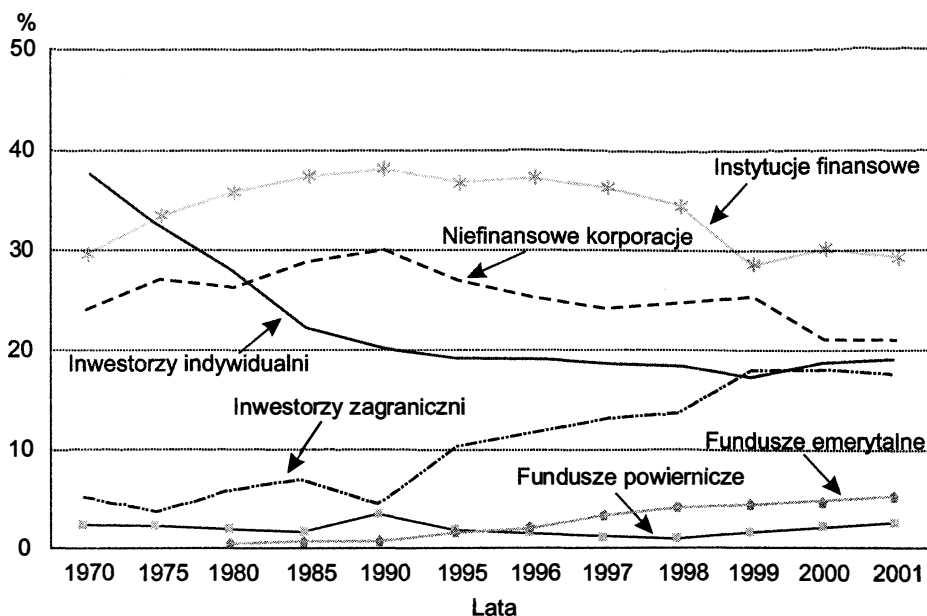
Wyszczególnienie	Lata	Liczba firm	Bank wiodący	Banki powiernicze	Instytucje ubezpieczeniowe
<i>Mitsui</i>	1965	71	31,0	24,5	33,3
	1970	71	26,6	20,4	32,7
	1975	95	20,9	18,1	29,3
	1980	104	15,2	15,0	21,5
	1985	104	9,9	9,2	13,1
<i>Taiyo Kobe Mitsui Bank</i>	1990	125	3,6	6,9	11,9
<i>Mitsubishi</i>	1965	67	24,0	28,2	24,1
	1970	85	23,6	24,3	27,4
	1975	117	19,9	21,1	27,4
	1980	113	11,9	13,2	15,3
	1985	119	7,2	7,5	6,4
	1990	130	4,5	5,2	6,4
<i>Sumitomo</i>	1965	70	24,6	25,8	31,8
	1970	80	19,1	10,1	18,4
	1975	115	18,1	22,0	17,3
	1980	110	10,8	12,6	9,5
	1985	111	7,3	8,2	6,2
	1990	112	4,1	5,2	3,0
<i>Fuji</i>	1965	62	19,6	19,9	11,2
	1970	72	17,9	18,3	18,3
	1975	88	13,2	18,8	19,6
	1980	98	8,7	14,1	13,3
	1985	110	6,9	8,0	7,7
	1990	118	3,2	5,4	6,6
<i>Dai Ichi</i>	1965	40	16,0	–	15,7
	1970	27	14,5	–	17,0
<i>Dai Ichi Kangyo Bank</i>	1975	52	9,6	–	12,9
	1980	70	8,7	–	11,4
	1985	77	5,7	–	6,6
	1990	90	3,6	–	4,5
<i>Sanwa</i>	1965	45	17,9	20,7	11,5
	1970	52	15,2	18,4	14,7
	1975	56	13,1	15,6	16,6
	1980	51	9,8	12,1	10,5
	1985	55	5,9	8,2	3,8
	1990	60	2,7	4,0	2,8

Źródło: Y. Miwa, J.M. Ramseyer (2002, ss. 177–178).

jakie towarzyszyły wydanemu przez amerykańskie władze okupacyjne nakazowi rozwiązania przedwojennych spółek holdingowych *zaibatsu*. Istotne znaczenie miały także ograniczenia nałożone przez władze gospodarcze na rozwój rynku kapitałowego i finansowania bezpośredniego oraz wsparcie dla systemu finansowania pośredniego. Do zwiększenia wzajemnych powiązań kapitałowych przyczyniło się w drugiej połowie lat 60. rozpoczęcie procesu liberalizacji przepływów kapitałowych z zagranicą i związane z tym zagrożenie wrogimi przejęciami kapitałowymi. Ponadto dalszemu nasileniu krzyżowych powiązań oraz wzmocnieniu stabilnego akcjonariatu sprzyjało wprowadzenie zasady publicznej emisji akcji według cen rynkowych i obawa przed spadkiem rynkowej wartości papierów wartościowych w wyniku zwiększenia ich rynkowej podaży.

Ukształtowana w okresie przyspieszonego wzrostu i następnie utrwalona w latach 70. i 80. struktura właścicielska przedsiębiorstw japońskich wyrażała się w koncentracji własności akcji spółek giełdowych w instytucjach finansowych i przedsiębiorstwach niefinansowych. O ile w latach 60. odsetek akcji spółek będących w posiadaniu instytucji finansowych wynosił 31%, a przedsiębiorstw niefinansowych – 18%, co łącznie stanowiło 49%, o tyle w połowie lat 70. sumaryczny udział banków i przedsiębiorstw niebankowych w strukturze własności spółek giełdowych wzrósł łącznie do wartości 63% (instytucje finansowe – 36%, przedsiębiorstwa – 27%), a w 1990 r. osiągnął swój najwyższy w całym powojennym okresie poziom 68,5%. W latach 1990–2001 udział tych dwu grup podmiotów drastycznie się obniżył o 16,6 pkt. proc. – do wartości 51,9%. Udział inwestorów indywidualnych w tym samym okresie obniżył się z 69% w 1949 r. do około 20% w dekadzie lat 90. Charakterystyczną tendencją zmian w strukturze właścicielskiej przedsiębiorstw japońskich występującą od początku lat 90. jest wzrost udziału inwestorów zagranicznych. W 2001 r. wynosił on według wartości posiadanych akcji około 18,3%, wobec niespełna 4,7% w 1990 r. (METI 2003, s. 104) (zob. rys. 6.3).

Apogeum natężenia krzyżowych powiązań kapitałowych przypadło na drugą połowę lat 80., tj. spekulacyjną hossę cen aktywów na rynku papierów wartościowych oraz nieruchomości („*Bubble Economy*”) (zob. rys. 6.4). W okresie tym japońskie korporacje znacznie zwiększyły emisje nowych akcji i innych instrumentów o charakterze własnościowym, tj. zmiennych obligacji i warrantów. Wraz ze wzrostem wartości akcji notowanych na giełdzie, korporacje mogły wykazywać zyski kapitałowe z przeszacowania aktywów, tj. wynikające z wyższej bieżącej wyceny papierów wartościowych od odnotowywanej w księgach rachunkowych wartości nabycia. Traktowane to było jako swego rodzaju ubezpieczenie od fluktuacji wartości indeksów giełdowych. Ponadto zwyżka wartości



Rys. 6.3. Zmiany w strukturze własności przedsiębiorstw japońskich

Źródło: METI (2003, s. 106).

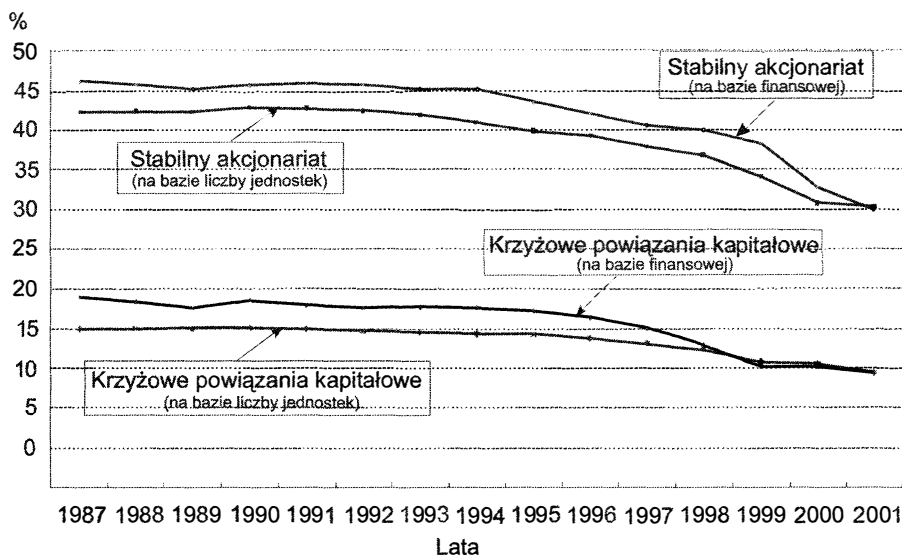
kapitałów własnych wpływała na zwiększenie możliwości kredytowych korporacji.

Korporacje na masową skalę przeprowadzały również nowe emisje akcji, kierowane tradycyjnie do innych podmiotów w ramach grup *keiretsu*.

W 1990 r. nastąpiło gwałtowne załamanie cen aktywów, a wartość indeksu *Nikkei 225* spadła o blisko 50% w stosunku do historycznego maksimum z roku poprzedniego (20 000 jenów)<sup>2</sup>. Doża przecena wartości akcji i nieruchomości wraz z postępującym procesem liberalizacji w japońskim systemie finansowym wpłynęły na radykalne zmiany w strukturze właścicielskiej japońskich przedsiębiorstw, a także rozluźnienie krzyżowych powiązań kapitałowych w ramach struktur *keiretsu*.

Postępujące zjawisko erozji powiązań kapitałowych potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez M. Fukao (2003), M. Okabe (2002) czy M. Hoshiego i A. Kashyapa (2001). W zależności od przyjętych definicji „stabilnego akcjonariatu” i „krzyżowych powiązań kapitałowych” oraz zastosowanej metodologii pomiaru, poszczególni autorzy otrzymują różne

<sup>2</sup> W kwietniu 2003 r. wartość indeksu *Nikkei 225* spadła do 7 831 jenów.



Rys. 6.4. Zmiany w stabilnym akcjonariacie i krzyżowych powiązaniach kapitałowych

Źródło: METI (2003, s. 106).

wielkości liczbowe określające stopień tych powiązań, jednak zgodne z ogólnym trendem.

M. Fukao (2003, ss. 318–322) wskazuje, że nasilenie rozpadu krzyżowych powiązań kapitałowych przypadło na połowę lat 90. i było związane z wzajemną wyprzedacją posiadanych udziałów, zainicjowaną przez wielkie korporacje przemysłowe w obliczu kryzysu w japońskim sektorze bankowym i kontynuowaną następnie przez same banki. W latach 1988–2000 odsetek stabilnego akcjonariatu dla całego rynku zmniejszył się z 45,81% do 37,87%, a krzyżowych powiązań kapitałowych odpowiednio z 18,33% do 10,53. Głównymi nabywcami były w tym okresie podmioty zagraniczne.

Odmienne założenia metodologiczne legły u podstaw analizy przeprowadzonej przez M. Okabe (2002, ss. 22–29), który określił stopień powiązań kapitałowych dla całego rynku, a także dla sześciu największych grup *keiretsu* horyzontalnych łącznie (*Big Six*) i następnie otrzymane rezultaty skonfrontował z wynikami monitoringu wewnątrzgrupowych relacji kapitałowych, przeprowadzonymi przez *Japan Fair Trade Commission* (JFTC) (zob. tab. 6.4). Wyniki badań wskazują, że krzyżowe powiązania kapitałowe dla korporacji należących do sześciu wielkich grup kapitałowo-przemysłowych są znacznie silniejsze niż w przypadku spółek spoza

Tabela 6.4

Krzyżowe powiązania kapitałowe w latach 1987–1999: korporacje należące do sześciu największych *keiretsu* horyzontalnych\* i korporacje spoza struktur (proc.)

Lata	Krzyżowe powiązania kapitałowe korporacji całego rynku kapitałowego	Krzyżowe powiązania kapitałowe korporacji należących do sześciu grup <i>keiretsu</i>	Krzyżowe powiązania kapitałowe korporacji w ramach poszczególnych sześciu grup <i>keiretsu</i>	Krzyżowe powiązania kapitałowe korporacji nie należących do sześciu grup <i>keiretsu</i>	Wewnątrzgrupowe powiązania kapitałowe sześciu <i>keiretsu</i> wg <i>JFTA</i>
1987	18,3	28,0	12,1	12,5	22,7
1988	17,9	25,3	11,0	13,1	–
1989	16,9	25,1	10,9	12,6	21,6
1990	18,0	26,2	11,1	13,6	–
1991	17,8	26,1	11,2	13,4	–
1992	17,7	26,2	11,1	13,1	22,2
1993	17,5	26,3	11,1	12,7	–
1994	17,4	25,6	10,8	12,7	–
1995	16,9	24,6	10,5	12,5	–
1996	16,2	23,8	10,2	11,9	21,4
1997	15,0	23,4	10,1	10,7	–
1998	13,2	21,8	9,9	9,3	–
1999	10,5	20,3	9,4	6,8	20,25

\* Największe *keiretsu* horyzontalne to: *Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo*, *Dai Ichi Kangyo*, *Fuji* i *Sanwa*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Okabe (2002, s. 25); *JFTA* (2001, s. 4).

konglomeratów. W analizowanym okresie 1987–1999 wystąpiła spadkowa tendencja natężenia krzyżowych powiązań kapitałowych we wszystkich spółkach, przy czym bardziej wyraźna była w korporacjach spoza *keiretsu*. W przypadku grup *keiretsu* spadkowi krzyżowych powiązań kapitałowych

z 22,2% do 20,25% towarzyszyła postępująca internacjonalizacja nie tylko realizowanych transakcji, lecz także własności. W latach 1992–1996 liczba zagranicznych udziałowców wzrosła z 60 do 264 podmiotów.

*Nippon Life Insurance Research Institute* w swym raporcie za 2000 r. wyliczył stopień krzyżowych powiązań kapitałowych dla przedsiębiorstw należących do największych *keiretsu* horyzontalnych w latach 1987–2000 (zob. tab. 6.5). Otrzymane wyniki potwierdzają wcześniejsze ustalenia, a ponadto wskazują na istotne różnice w spadku odsetka krzyżowych powiązań kapitałowych. Najsilniejszy spadek wystąpił wśród przedsiębiorstw grup *Fuji*, *Mitsui*. Przykładowo, *Sumitomo Bank*, który posiadał udziały w osiemnastu firmach należących do klubu prezydenckiego, zredukował krzyżowe powiązania kapitałowe z jedenastoma firmami. Ponadto wskutek procesów konsolidacyjnych nie we wszystkich grupach *keiretsu* spadek krzyżowych powiązań kapitałowych był tak znaczny.

Można wskazać wiele istotnych przyczyn rozluźniania krzyżowych powiązań kapitałowych związanych z procesem liberalizacji systemu finansowego, w tym przede wszystkim ze zmianami legislacyjnymi i wymaganiami administracyjnymi, jak i działaniem sił rynkowych.

W związku z przyjęciem w 2001 r. nowych zasad raportowania finansowego, zgodnych ze standardami międzynarodowymi, wprowadzony

**Tabela 6.5**

**Krzyżowe powiązania kapitałowe największych keiretsu horyzontalnych (proc.)**

Wyszczególnienie	1987	1999	2000	Zmiany w latach 1987–2000
<i>Mitsubishi</i>	11,16	11,62	9,15	-18,01
<i>Mitsui</i>	6,35	6,95	4,78	-24,72
<i>Sumitomo</i>	10,95	9,43	8,46	-22,73
<i>Sanwa</i>	4,75	4,79	4,07	-14,31
<i>Fuji</i>	5,27	4,31	3,70	-29,79
<i>Dai Ichi Kangyo</i>	6,99	6,32	5,87	-16,02
Wszystkie grupy łącznie	12,10	9,39	7,47	-40,34
Dla całego rynku	16,39	10,58	10,10	-44,56

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *NLI Research Institute* (2001, ss. 30–31).



został obowiązek wyceny papierów wartościowych w bilansach przedsiębiorstw według wartości rynkowej a nie, jak dotychczas, według ceny ich nabycia. Obowiązek okresowej rynkowej wyceny wartości akcji wiąże się z ważnym i niemożliwym do przewidzenia ryzykiem finansowym. Wahania rynkowe cen papierów wartościowych utrudniają utrzymanie wymaganego współczynnika adekwatności kapitałowej banków. Prowadzi to w ostatnich latach do wyprzedaży pakietów akcji będących w gestii banków.

Postępujący proces liberalizacji japońskiego rynku kapitałowego sprawił, że stał się on bardziej płynny i efektywny, dzięki czemu możliwe stało się skuteczniejsze zarządzanie kapitałem. Zwiększyło się znaczenie rynku obligacji korporacyjnych jako skutek liberalizacji zasad emisji obligacji z 1996 r., rozszerzył się także zakres potencjalnych instrumentów inwestycyjnych dla sektora gospodarstw domowych. Podobne znaczenie wywarła stopniowa liberalizacja międzynarodowych przepływów kapitału i otwarcie na międzynarodowy rynek finansowy i kapitałowy. W konsekwencji proces alokacji kapitału w gospodarce przestał być wyłącznie domeną sektora bankowego, zwiększył się zakres dostępnych instrumentów i liczba pośredników finansowych.

Oslabieniu uległy powiązania między przedsiębiorstwami kooperującymi dotychczas w ramach grup *keiretsu*. Przedsiębiorstwa decydują się na nawiązywanie współpracy z podmiotami oferującymi korzystniejsze warunki od dotychczasowych partnerów z grupy. Innowacje w sektorze *ICT*, w tym w dziedzinie techniki obliczeniowej i transmisji danych, skracają czas komunikowania się i koszty zawierania transakcji – obniżają koszty transakcyjne. Wiele produktów *ICT* to dobra inwestycyjne komplementarne w stosunku do wytwórczości tradycyjnej, a ich zastosowanie umożliwia zwiększenie efektywności produkcji. Technologie *ICT* i zawierane przy ich wykorzystaniu transakcje wypierają długookresowe, powtarzalne umowy kooperacyjne w ramach grupy. Tym samym maleje znaczenie powiązań kapitałowych jako instrumentu konsolidującego kooperantów.

Zagrożeniem dla tradycyjnych relacji kapitałowych jest relatywnie niższa dochodowość papierów wartościowych korporacji powiązanych krzyżowymi udziałami kapitałowymi w porównaniu z dochodami możliwymi do osiągnięcia z inwestycji na otwartym rynku kapitałowym, a także coraz większa obecność na japońskim rynku podmiotów zagranicznych. Ten ostatni czynnik związany jest ze stopniową liberalizacją przepływów kapitałowych z zagranicy, która nabrała przyspieszenia w drugiej połowie lat 80., a jej zwieńczeniem była nowa ustawa o prawie dewizowym, wprowadzona w 1998 r.

## 6.4. Wzrost znaczenia rynku kapitałowego oraz fuzje i przejęcia

Wraz z postępującym procesem liberalizacji japońskiego sektora finansowego wzrasta, marginalna do niedawna, rola rynku kapitałowego. Jego wykorzystanie jako mechanizmu zwiększającego skuteczność nadzoru korporacyjnego napotyka na bariery w postaci nadal wysokiego udziału sektora bankowego w finansowaniu przedsiębiorstw oraz stabilnego akcjonariatu. Obserwowany od lat 90. XX wieku spadek znaczenia systemu banku wiodącego i krzyżowych powiązań kapitałowych, a także zmiany formalnoprawne, w tym w kodeksie handlowym i standardach rachunkowości, torują drogę do uczynienia systemu nadzoru nad korporacją w Japonii bardziej ukierunkowanym na rynek kapitałowy (*market-oriented system*) (Milhaupt, West 2004, s. 242).

Rynek kapitałowy w Japonii, zważywszy na rozmiary gospodarki, charakteryzuje się stosunkowo niską kapitalizacją i płynnością (zob. tab. 6.6.). Jednak, jak to zostało już wykazane, rośnie znaczenie inwestorów zagranicznych. Wzrasta liczba i aktywność kredytowych agencji ratingowych, banków inwestycyjnych, a także znaczenie analityków papierów wartościowych oraz specjalistycznych mediów. Bieżąca wycena rynkowa coraz częściej staje się najważniejszą informacją dla inwestorów i menedżerów. Wraz ze zmianami w japońskim systemie ubezpieczeń społecznych rośnie rola instytucjonalnych inwestorów finansowych (funduszy emerytalnych i powierniczych). Coraz częściej zmienność wyceny rynkowej, presja czynników koniunkturalnych i sposób finansowania działalności

Tabela 6.6

Znaczenie rynków kapitałowych w krajach najwyżej rozwiniętych (2004 r.)

Wyszczególnienie	Kapitalizacja giełd (w mld dol.)	PKB (w mld dol.)	Procent
Stany Zjednoczone	16 241	11 678	139,07
Japonia	2 865	2 124	134,88
Wielka Brytania	3 558	4 669	76,20
Niemcy	1 194	2 710	44,05
Włochy	789	1 677	47,02
Kanada	1 117	978	114,21

Źródło: obliczenia własne na podstawie IFEV (2004, s. 50) oraz OECD (2005a).

rozwojowej przez rynek kapitałowy zmuszają japońskie korporacje wchodzące w skład grup *keiretsu* do utrzymywania wyższej elastyczności.

Nowym zjawiskiem, które ujawniło się w drugiej połowie lat 90. jest rozwój fuzji i przejęć (*M&A*). W Japonii *M&A* osiągnęły najwyższą intensywność w końcu lat 90. W 1999 r. wartość krajowych i międzynarodowych *M&A* wzrosła do ponad 200 mld dol., a liczba zrealizowanych transakcji wyniosła ponad 2 tys. (METI 2003, s. 108) Jednak poziom *M&A*, zwłaszcza międzynarodowych, jest w Japonii znacznie niższy niż w Stanach Zjednoczonych i innych krajach wysoko rozwiniętych (zob. tab. 6.7). Nie odnotowano w Japonii żadnego spektakularnego wrogiego przejęcia (*hostil take-over bid*), dotychczasowe *M&A* miały raczej przyjazny („*friendly*”) (Patrick 2004, s. 20).

Największą intensywność i skalę *M&A* odnotowano w sektorze finansowym. Procesy konsolidacji i restrukturyzacji banków mają zarówno wymiar ilościowy, jak i jakościowy. W wyniku połączenia potencjałów podmioty zwiększają udział w rynku, a dzięki wykorzystaniu efektów synergicznych i obniżeniu kosztów transakcyjnych osiągają korzyści skali, przedkładające się na poprawę pozycji konkurencyjnej wobec banków amerykańskich czy europejskich. Istotniejszą rolę odgrywają jednak czynniki o charakterze jakościowym, ponieważ konsolidacja oznacza niekiedy

Tabela 6.7

Liczba i wartość *M&A* w krajach G-5 w latach 1999–2003 (proc., mld dol.)

Wyszczególnienie	Japonia	Stany Zjednoczone	Niemcy	Wielka Brytania	Francja
Liczba międzynarodowych <i>M&amp;A</i>	583	5 722	2 276	3 454	1 800
Udział procentowy w transakcjach ogółem	10,7	15,5	36,0	25,9	37,8
Wartość międzynarodowych <i>M&amp;A</i>	72,9	957,1	417,3	510,0	136,1
Udział procentowy w transakcjach ogółem	15,2	18,2	69,4	43,4	33,3
Wartość napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich	42,9	890,0	324,5	301,8	236,3

Źródło: JETRO (2004, s. 31).

alians banków wchodzących dotychczas w skład różnych, konkurujących ze sobą grup *keiretsu* czy podmiotów oddzielnych dotąd segmentów sektora bankowego.

W kwietniu 1996 r. przeprowadzona została fuzja *Mitsubishi Bank*, wywodzącego się z *keiretsu Mitsubishi*, z bankiem miejskim *Bank of Tokyo*, w wyniku której powstał największy japoński bank *Bank of Tokyo-Mitsubishi*. Tym samym przestała funkcjonować formalnie istniejąca w ówczesnym prawie instytucja banku dewizowego. We wrześniu 2000 r. powstała największa japońska grupa finansowa *Mizuho Financial Group* z połączenia dwóch banków miejskich z bankiem należącym do kategorii długoterminowych banków kredytowych *Dai Ichi Kangyo Bank* i *Fuji Bank* z *Industrial Bank of Japan (IBJ)* (zob. tab. 6.8). W kwietniu 2001 r. w rezultacie konsolidacji banku miejskiego *Sakura Bank* (powstałego wcześniej z połączenia *Mitsui Bank* i *Taiyo Kobe Bank*) oraz *Sumitomo Bank* została utworzona grupa bankowa *Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC)*. Powstanie tej grupy finansowej świadczy o stopniowym zacieraniu się granic między konkurującymi ze sobą do tej pory, a mającymi kilkusetletnią historię grupami kapitałowo-przemysłowo-handlowymi *keiretsu*. Każdy z wielkich banków miejskich z osobna kontrolował swoje *keiretsu*, tj. *Sumitomo* i *Mitsui*. Inne ważniejsze połączenia przeprowadzone w 2001 r. w japońskim systemie bankowym to: *Mitsui Tokyo Financial Group* i *United Financial of Japan Holdings*. Ponadto zapowiadana jest konsolidacja *Asahi Bank*, *Tokai Bank* i *Sanwa Bank*.

W japońskim przemyśle motoryzacyjnym do największych międzynarodowych *M&A* należą: przejęcie *Nissana* przez *Renaulta*, włączenie *Isuzu* i *Suzuki* do Grupy *General Motors*, *Mazdy* do Grupy *Forda*, a *Mitsubishi Motors* do Grupy *Daimler/Chrysler*. Szczególną rolę w tych procesach odgrywa *Toyota*, która wspiera inne japońskie firmy motoryzacyjne. Ich upadek mógłby ujemnie wpłynąć na jej własną działalność. Do Grupy *Toyoty* należą *Daihatsu* i *Hino*. Poza *Toyotą* jedynym samodzielnym i nie tworzącym *keiretsu* japońskim producentem z przemysłu motoryzacyjnego jest *Honda* (JETRO 2004, s. 19).

W sektorze *ICT* przykładem krajowych *M&A* jest przejęcie w 2001 r. przez dominującą na japońskim rynku *Nippon Telephone and Telegraph (NTT)* dwu innych firm telekomunikacyjnych, tj. *KDD* (najwięcej udziałów posiada w niej *Toyota*) oraz *IDO* (głównym udziałowcem jest także *Toyota*). W pierwszej połowie 2001 r. japoński operator komórkowy *NTT DoCoMo Inc.* przejął amerykańską firmę *AT&T Wireless Group*. Natomiast przykładem międzynarodowych aliansów technologicznych jako alternatywy połączeń w zakresie zaawansowanych telefonów jest współpraca *Sony* i *Ericssona* w odniesieniu do *compact disc Sony* i *Philipsa* oraz urzędzeń

**Tabela 6.8**  
**Fuzje i przejęcia w sektorze finansowym w Japonii**

Przedsiębiorstwa łączące się	Data ogłoszenia połączenia	Nowa nazwa	Data zakończenia połączenia
<i>IBJ, Nomura Securities</i> (alians)	13 maja 1998 r.		Grudzień 1998 r./styczeń 1999 r.
<i>Dai Ichi Life Insurance, J.P. Morgan</i> (alians)	1 października 1998 r.		Marzec 1999 r.
<i>IBJ, Dai Ichi Life Insurance</i> (alians)	2 października 1998 r.		
<i>DKB Trust, Fuji Trust, Yasuda Trust</i>	6 listopada 1998 r.	<i>DK-Fuji Trust</i>	1 kwietnia 1999 r.
<i>Chuo Trust, Mitsui Trust</i>	19 stycznia 1999 r.	<i>Cho-Mitsui Trust</i>	Kwiecień 2000 r.
<i>Fuji Bank, Yasuda Bank</i>	28 stycznia 1999 r.		
<i>IBJ, IBJ Securities, Shinnihon Securities, Wako</i>	24 marca 1999 r.	<i>Shinko Securities</i>	Kwiecień 2000 r.
<i>Universal, Taiheiyo, Towa, Dai Ichi Securities</i>	29 lipca 1999 r.	<i>Tsubasa Securities</i>	Kwiecień 2000 r.
<i>DKB, Fuji, IBJ</i>	Sierpień 1999 r.	<i>Mizuho Holding</i>	Wrzesień 2000 r./kwiecień 2002 r.
<i>Sakura, Sumitomo</i>	Październik 1999 r.	<i>SMBC</i>	Kwiecień 2001 r.
<i>Sanwa, Tokai, Toyo Trust</i>	4 lipca 2000 r.	<i>UFJ Holding</i>	Kwiecień 2001 r./styczeń 2002 r.
<i>TMB, Mitsubishi Trust</i>	19 kwietnia 2000 r.	<i>Mitsubishi Trust</i>	Kwiecień 2001 r.
<i>IBJ Securities, DK Securities, Fuji Securities</i>	25 maja 2000 r.	<i>Mizuho Securities</i>	Październik 2000 r.
<i>Daiwa Securities H.C., Sakura, Sumitomo, Sakura Securities</i>	28 listopada 2000 r.	<i>Daiwa SMBC</i>	Kwiecień 2001 r.
<i>DKB Trust, IBJ Trust</i>	30 czerwca 2000 r.	<i>Mizuho Trust</i>	Październik 2000 r.
<i>Asahi, Daiwa</i>		<i>Resona</i>	Marzec 2001 r.

Źródło: H. Miyajima, Y. Yafeh (2003, s. 31).

oświetleniowych i innych komponentów elektronicznych *Matsushity* i *Philipsa* (zob. JETRO 2001; 2002).

Inne połączenia firm należących do odrębnych grup *keiretsu* to np. *Sumitomo Chemical* i *Mitsui Chemical*, alianse strategiczne – *Kawasaki Steel* (Grupa DKB) i *NKK* (Grupa Fuji), a także alianse między największymi japońskimi domami handlowymi – *Marubeni Corp.* (Grupa Fuji) i *Itochu Corp.* (Grupa DKB) (Ozawa 2003, s. 245).

Alianse banków wchodzących w skład różnych grup *keiretsu* oraz łączenie przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych odrębnych dotychczas *keiretsu* wskazują na postępujący proces zacierania się różnic między konkurującymi ze sobą dotąd grupami *keiretsu*. Ponadto większość niegdyś japońskich „flagowych”, samodzielnych *keiretsu* w wyniku M&A stała się podmiotami grup międzynarodowych. Spośród *keiretsu* motoryzacyjnych jedynie *Toyota* skutecznie opiera się międzynarodowym M&A, zwiększając systematycznie swój udział w światowym rynku producentów samochodów.

## 6.5. Zmiany w stosunkach pracy

Zmiany wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych Japonii lat 90. wykazały słabości dotychczasowego ładu instytucjonalnego i organizacyjnego oraz struktury ekonomicznej, jakie ukształtowały się w Japonii w okresie wysokiej dynamiki rozwojowej. Bankructwa wielkich instytucji finansowych i masowe upadki przedsiębiorstw, a także gwałtowny wzrost bezrobocia zachwiały tradycyjnym systemem wartości i stosunków społecznych opartym na paternalizmie, współdziałaniu w grupie i hierarchicznym podporządkowaniu. Rodzi się stopniowo w Japonii przekonanie, że w obliczu postępującego procesu globalizacji należy odejść od „systemu grupowego” oraz „grupowej odpowiedzialności” i stworzyć nowe formy integracji społecznej oparte na „zróżnicowanych wartościach”, „autonomii jednostki” i „autonomicznym zarządzaniu firmą”.

Grupy *keiretsu* stoją w obliczu konieczności zmian w tradycyjnych stosunkach pracy, które przez cały okres powojenny stanowiły jeden z podstawowych elementów japońskiego systemu społeczno-gospodarczego, w tym podsystemu nadzoru nad korporacją. Naruszy to ukształtowaną w okresie wysokiej dynamiki rozwojowej tzw. instytucjonalną komplementarność między systemem zarządzania zasobami ludzkimi, systemem banku wiodącego i praktyką krzyżowych powiązań kapitałowych. Tradycja, paternalizm i odpowiedzialność utrudniają przedsiębiorstwom szybkie



dostosowywanie do zmieniających się wymagań rynku i rozwoju nowoczesnych technologii.

Relacje między zarządami a pracownikami w korporacjach japońskich są mniej sformalizowane i unormowane prawnie, jak u amerykańskich czy europejskich konkurentów. Stosunkowo większą rolę odgrywają zwyczaj i umowa społeczna. Na szczeblu korporacji stosunki zarząd–pracownicy mają kluczowe znaczenie dla systemu podejmowania decyzji i ładu korporacyjnego. Relatywnie niski udział kapitału akcyjnego w wartości przedsiębiorstwa, istotna zależność od banków i niewielka od kapitału akcyjnego, sprawia, że kontrola akcjonariuszy nie odgrywa tej roli, jak np. w gospodarce amerykańskiej. W konsekwencji, w wielkich korporacjach japońskich dbałość o wartość akcji i dominacja zarządzania finansowego tak charakterystyczne w Stanach Zjednoczonych i w mniejszym stopniu w Europie ustępuje priorytetowi rozwoju firmy i ochronie interesów interesariuszy (zob. Kase *et al.* 2005).

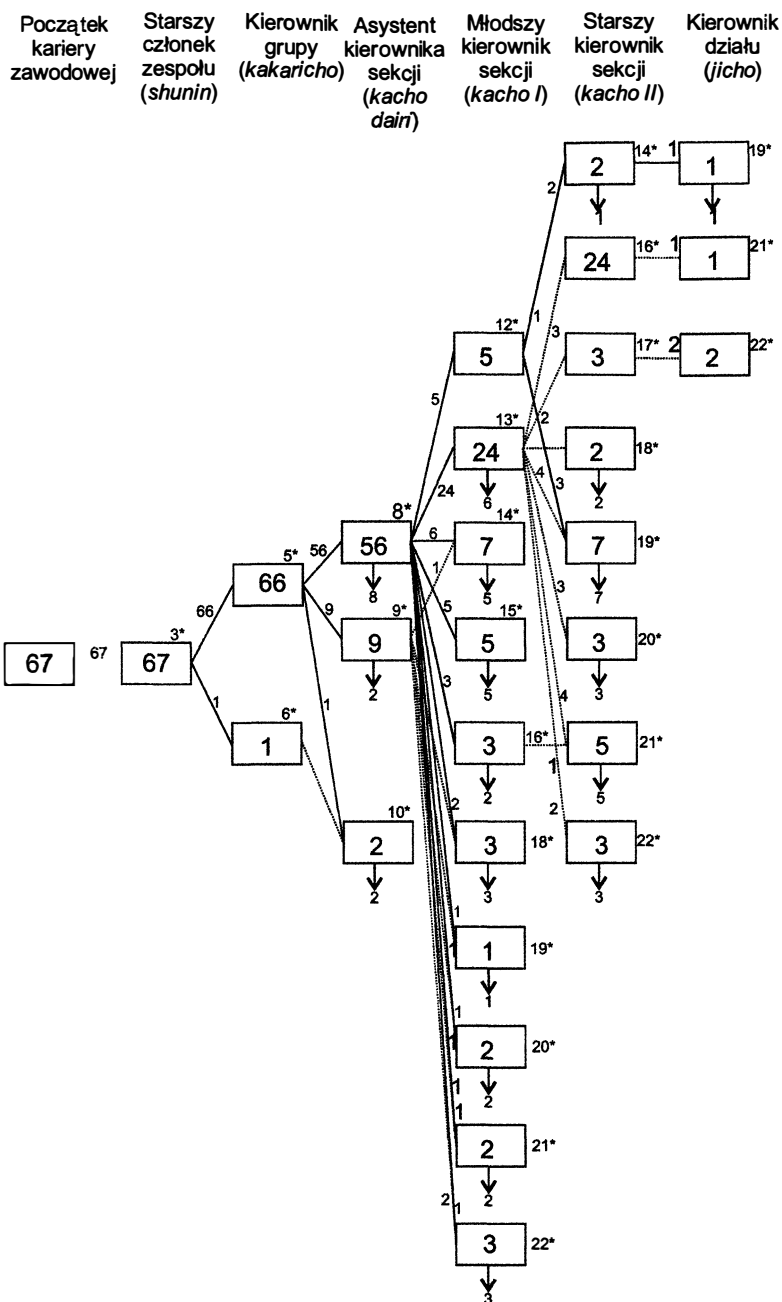
Do lat 90. wielkie korporacje, zwłaszcza funkcjonujące w ramach grup *keiretsu*, miały charakter paternalistyczny i zatrudniały pracowników na kontrakty długoterminowe. Zgodnie z tą praktyką, nieusankcjonowaną w kodeksie pracy lub innych przepisach prawa, absolwenci zostają zatrudnieni w przedsiębiorstwie na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony i w tej samej firmie pracują aż do emerytury. Na takim podejściu zaważyło przekonanie, że zasoby ludzkie mogą stanowić w pewnym sensie „kapitał trwały” przedsiębiorstwa. Z ekonomicznego punktu widzenia opłacalne są więc inwestycje w ten kapitał, podnoszące jego wartość przez permanentne szkolenia i kursy organizowane dla pracowników w miejscu pracy. W okresach pogorszenia koniunktury przedsiębiorstwa dążyły do utrzymania mocy produkcyjnych, w tym przede wszystkim zatrudnienia na niezmiennym poziomie przez regulację czasu pracy, redukując głównie nadgodziny. Jeśli nie przynosiło to pożądanego rezultatu, odstępowano od wypłat dodatkowych składników wynagrodzeń (*bonusów*). Kolejnym posunięciem była obniżka wynagrodzeń kadry zarządzającej średniego i wyższego szczebla. Równocześnie ograniczano nabory nowych pracowników, co w praktyce oznaczało regulację poziomu zatrudnienia przez niezwiększanie liczby pracowników. Często były też przesunięcia pracowników do przedsiębiorstw zależnych czy też firm kontrahenckich. Gdy warunki płacowe w nowym miejscu pracy były mniej korzystne dla przenoszonego pracownika, przedsiębiorstwo macierzyste pokrywało różnicę w wynagrodzeniu. Ostatecznym posunięciem była redukcja zatrudnienia. Jednak i ten proces przebiegał według ściśle określonego scenariusza. W pierwszym etapie wyszukiwano osoby, które osiągnęły określony wiek, chętnych do przejścia

na emeryturę, następnie wiek ten był stopniowo obniżany. W Stanach Zjednoczonych proces ten przebiega inaczej, ponieważ zwolnienia lub czasowe zwolnienia dokonywane są znacznie szybciej, rozpoczynając od pracowników z najkrótszym stażem. Tak więc w okresach pogorszenia koniunktury system zatrudnienia na całe życie przekształcał się w system „gwarantowanego” zatrudnienia.

Innym elementem tradycyjnych stosunków pracy w Japonii jest system senioratu, którego korzenie wywodzą się z filozofii konfucjańskiej i są głęboko osadzone nie tylko w kulturze japońskiej, ale szerzej w kulturze azjatyckiej. System senioratu obejmuje zarówno politykę kształtowania płac w przedsiębiorstwie (seniorat płacowy), jak i regulacje zasad awansu i promocji. Podstawowym kryterium decydującym o wysokości wynagrodzenia w przedsiębiorstwie japońskim są wiek i staż pracy pracownika. Zgodnie z tą zasadą ustalane są wynagrodzenia na wszystkich szczeblach indywidualnej ścieżki kariery danego pracownika w przedsiębiorstwie. Te same kryteria odnoszą się także do nowo zatrudnianych pracowników. Ekonomiczną konsekwencją uzależnienia wysokości płac od wieku i liczby przepracowanych lat w przedsiębiorstwie jest wynagradzanie pracowników z krótkim stażem poniżej, a pracowników o długim stażu pracy powyżej ich krańcowej produktywności. W ten sposób dokonywany jest swoisty „międzyokresowy” transfer wypracowywanych w przedsiębiorstwie przez pracownika zysków, a zwiększone wynagrodzenie związane z wysługą lat można traktować jako zwrot inwestycji dokonanej w przeszłości.

Zgodnie z zasadą senioratu przebiegają w przedsiębiorstwach japońskich indywidualne ścieżki awansów pracowników na wyższe stanowiska. Decydującym kryterium jest tu staż pracy. Biorąc pod uwagę to kryterium, można z dużym prawdopodobieństwem określić wysokość pensji i stanowiska zajmowane przez pracowników. Dodatkowym kryterium awansów są umiejętności i osiągnięcia pracowników, ponieważ niemożliwe byłoby jednoczesne awansowanie wszystkich osób z tego samego rocznika naboru. Rysunek 6.5 przedstawia przykładowe tzw. drzewo karier (*career tree*) kadry zarządzającej niższego i średniego szczebla, tj. 67 pracowników, absolwentów studiów uniwersyteckich rocznik 1966, którzy zostali zatrudnieni w trakcie kwietniowego naboru. Na przykład stanowisko asystenta kierownika sekcji (*kacho dairi*) po upływie 8 lat pracy sprawowało 56 pracowników, 9 po 9 i 2 po 10 latach. Pierwszą okazją do selekcji jest obsada stanowisk młodszego kierownika sekcji (*kacho I*), które osiąga 5 pracowników po upływie 12 lat, 24 po 13 latach itd.

Druga, większa selekcja ma miejsce przy zatrudnieniu na stanowiska starszego kierownika sekcji (*kacho II*), na które awansowało 26



Rys. 6.5. Drzewo karier

Źródło: M. Sako, H. Sato (1997, s. 110).

pracowników, najwcześniej, ponieważ po upływie 14 lat jedynie 2 pracowników. Pracownicy, którzy awansowali na starszego kierownika sekcji po 16 latach zwykle są eliminowani z rywalizacji na wyższe stanowisko (choć mogą być od tego odstępstwa). Na stanowisko zastępcy kierownika działu (*jicho*) dotarło 4 pracowników ze stażem pracy odpowiednio 19, 21 i 22 lata. Opisany mechanizm selekcji pracowników (*Koike „late selection”*) dotyczy wielkich korporacji finansowych i ubezpieczeniowych. Praktycznie wyklucza on możliwość przeskoczenia poszczególnych szczebli awansu zawodowego.

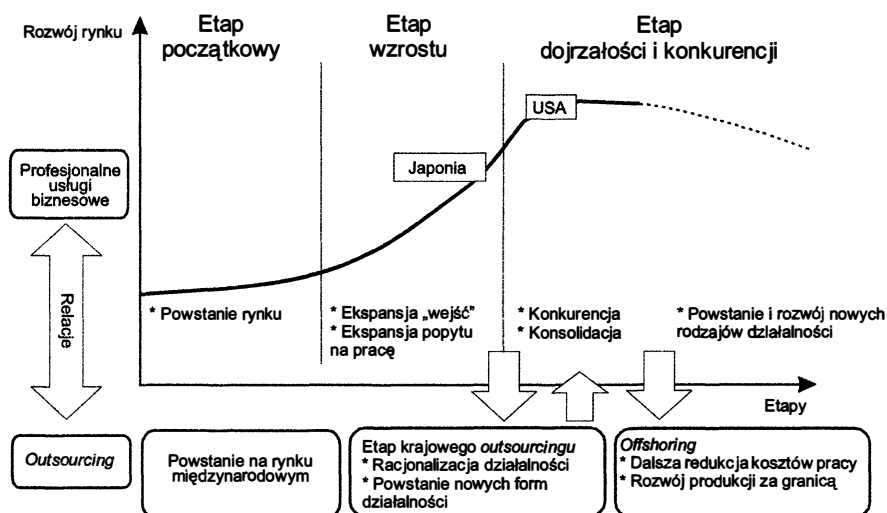
Ukształtowane w okresie wysokiej dynamiki rozwojowej długookresowe relacje między pracownikami a przedsiębiorstwami sprawiły, że w Japonii praktycznie nie wykształcił się wtórny rynek pracy. Powiązanie pracownika z tym samym zakładem pracy, a także wewnętrzna, hierarchiczna ścieżka karier menedżerskich świadczy o swoistej internalizacji rynku pracy w obrębie przedsiębiorstwa. Ze względu na wysoki poziom bezpieczeństwa pracy oraz rozwój zakładowych funduszy emerytalnych w ramach przedsiębiorstw, rola państwa w zakresie zabezpieczenia społecznego była znacznie mniejsza niż w wielu innych krajach wysoko rozwiniętych (Sanidas 2005, s. 188).

Rynek pracy i system zatrudnienia w Japonii stopniowo przekształca się w bardziej elastyczne formy. Grupy *keiretsu* dążą do uelastycznienia swych struktur w celu szybkiego dostosowania do zmieniających się uwarunkowań ekonomicznych i instytucjonalnych. Wyrazem tego jest rezygnacja z naboru nowych pracowników w systemie długoterminowych kontraktów nawet absolwentów renomowanych uczelni, a także restrukturyzacja zatrudnienia. Pierwsze przykłady programów restrukturyzacji zatrudnienia w grupach *keiretsu* odnotowano w końcu 1998 r., kiedy *Hitachi* zapowiedziało redukcję około 4 tys. miejsc pracy. W 2001 r. *Toshiba* ogłosiła program redukcji 17 tys. miejsc pracy, co stanowi około 10% zatrudnienia. W tym samym czasie podobne posunięcia zapowiedzieli *NEC*, *Fujitsu* i *Matsushita*. W październiku 2002 r. *Nissan Motor* ogłosił zamiar zwolnienia 20 tys. pracowników (około 15% całego zatrudnienia), zamknięcia pięciu linii produkcyjnych oraz zmniejszenia liczby poddostawców z 1 145 do około 600 (Choi 2002, s. 762). W pierwszej połowie 2004 r. *Toyota* uchroniła przed zwolnieniem kilkuset pracowników *Mitsubishi Motors*, oferując miejsca pracy w swoich zakładach borykającemu się z trudnościami partnerowi. Wielkie japońskie korporacje stosują coraz częściej zróżnicowane formy zatrudnienia, w tym: kontrakty terminowe, np. roczne, dwuletnie lub dłuższe, zatrudniając niezbędnych specjalistów zgodnie z zasadą *chuto-saiyo*, tzn. zależnie od potrzeb z pominięciem zalecanych

terminów naboru pracowników, a także w niepełnym wymiarze czasu pracy (*part-time job*) i na umowy-zlecenia.

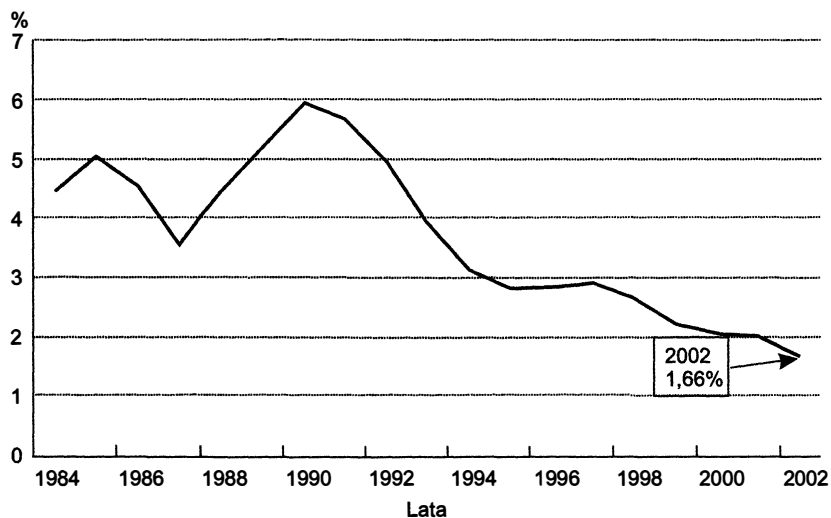
Istotą działalności przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce globalnej jest pozyskiwanie nie tyle pracowników, lecz wiedzy do działalności gospodarczej. Rosnąca dostępność profesjonalnych usług biznesowych typu *outsourcing*, *franchising*, *contracting* czy *staffing* pozwala na zwiększenie zasobów przy niższych kosztach, a w sposób pośredni umożliwia podniesienie rynkowej wartości firmy. W 2001 r. wartość tych usług wyniosła 411,4 mld dol. i była blisko czterokrotnie niższa niż w Stanach Zjednoczonych (1 615 mld dol.) (METI 2004, s. 24). *Outsourcing* usług specjalistycznych w Japonii jest na etapie wzrostu, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych osiągnął fazę dojrzałości (zob. rys. 6.6). W niektórych grupach *keiretsu* obserwowana jest intensyfikacja działań zmierzających do zastępowania niektórych funkcji wewnętrznych przedsiębiorstw działalnością zewnętrzną. W zakładach *Toyoty* i *Sony* około 70% pracowników zatrudnionych jest w wymiarze pełnoetatowym, a pozostali na umowy-zlecenia i na zasadach *outsorcingu*.

Istotnym zmianom podlega w Japonii system wynagradzania. Uzgodniony wiosną 2002 r. w trakcie negocjacji płacowych roczny wzrost wynagrodzeń w wiodących korporacjach („*shunto rate*”) o 1,66% był



Rys. 6.6. Etapy rozwoju *outsorcingu* w Stanach Zjednoczonych i Japonii

Źródło: METI (2004, s. 35).



Rys. 6.7. Przeciętny roczny wzrost płac wynegocjowany w ramach *shunto*

Źródło: METI (2004, s. 114).

najniższy od początku lat 80. (zob. rys. 6.7). W grudniu 2002 r. Japońska Organizacja Pracodawców (*Keidanren*) wyraziła pogląd o potrzebie zerwania z tradycją corocznych wiosennych negocjacji płacowych, podkreślając, że w obliczu tendencji deflacyjnych i 5,5% bezrobocia dyskusje nad wzrostem płac powinny ustąpić rozważaniom nad rozwojem zasobów ludzkich i kształtem takiego systemu płac, który pozwoli przedsiębiorstwom utrzymać dotychczasowy poziom zatrudnienia. Coraz więcej przedsiębiorstw uzależnia wysokość wzrostu płac od uzyskiwanych wyników ekonomicznych.

W Japonii ujawnia się także tendencja do spadku stopnia „uzwiązkowienia”. W 1950 r. do związków zawodowych należało około 56% pracowników, w 1970 r. wskaźnik ten obniżył się do 35%, a w 2002 r. wyniósł 20,7%. Największy spadek przynależności do związków zawodowych odnotowano w przemyśle wydobywczym, przetwórczym, sektorze finansów i ubezpieczeń, handlu nieruchomościami, transporcie i komunikacji. Głównym powodem tego zjawiska jest wzrost zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, a także bankructwa i restrukturyzacje przedsiębiorstw (JETRO 2003a, s. 128).

Nowym zjawiskiem jest rosnąca mobilność pracowników, którzy zmieniają miejsce zatrudnienia w poszukiwaniu lepszych warunków płacowych lub ciekawszego zajęcia. Jeszcze pod koniec lat 80. pracownicy



zmieniający miejsce pracy byli niżej oceniani zarówno przez pracodawców, jak i większość społeczeństwa jako „mniej wiarygodni”.

Specyficzny charakter więzi, jakie łączą przedsiębiorstwo i pracowników sprawiają, że bezpieczeństwo zatrudnienia i zobowiązania firmy wobec pracowników są istotną przeszkodą na drodze do głębokich zmian w poziomie zatrudnienia. Chociaż japońskie zwyczaje i stosunki pracy również się zmieniają, nadal mobilność i elastyczność pracowników wielkich korporacji jest zdecydowanie niższa niż w Stanach Zjednoczonych i w krajach Europy. Czynnikiem ten ma także swoje pozytywne cechy, ponieważ sprzyja utrzymywaniu praktyki inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego i ducha korporacji, co w dobie rozwoju opartego na wiedzy i kapitale ludzkim ma swoje pozytywne reperkusje. Tradycja, paternalizm i odpowiedzialność są istotną przeszkodą na drodze do głębokich zmian w poziomie zatrudnienia przedsiębiorstw, ponadto utrudniają szybkie dostosowywanie do zmieniających się wymagań rynku i rozwoju nowoczesnych technologii.

## 6.6. Spadek efektywności przedsiębiorstw grup *keiretsu*

W warunkach liberalizacji sektora finansowego i rozpadu systemu redukcji ryzyka oraz erozji mechanizmów i instytucji, ukształtowanego w okresie wysokiej dynamiki rozwojowej systemu nadzoru nad korporacją, obserwowany jest spadek efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw grup *keiretsu*.

W drugiej połowie lat 70. XX wieku dostrzegli to R.E. Caves i M. Uekusa (1976). Badając wyniki finansowe 243 wielkich przedsiębiorstw w latach 1961–1970 autorzy ci wykazali, że firmy spoza grup *keiretsu* charakteryzowały się relatywnie wyższym poziomem zysków, szybszym wzrostem i wyższą innowacyjnością w sektorze produkcji dóbr konsumpcyjnych. Otrzymane wyniki wyraźnie podważały korzyści płynące ze ścisłych relacji między bankami i przedsiębiorstwami w ramach grup *keiretsu* (Caves, Uekusa 1976, ss. 72–83).

W latach 80. malejące korzyści oraz rosnące koszty długookresowych relacji finansowych w ramach grup *keiretsu* znalazły potwierdzenie w wielu innych badaniach. Na przykład I. Nakatani (1984) wskazał na pogłębiającą się w dekadzie lat 70. lukę zyskowności (*profitability gap*) między firmami afiliowanymi w ramach struktur *keiretsu* i przedsiębiorstwami nieafiliowanymi. Z kolei H. Odagiri (1992) dowiódł, że przedsiębiorstwa grup *keiretsu* rozwijały się szybciej do lat 70., po tym okresie nastąpił znaczący spadek ich rentowności i wolniejszy wzrost. Wyniki tych prac wyraźnie więc

dowodzą, że struktura organizacyjna i mechanizm funkcjonowania *keiretsu* zapewniała względnie wysoką efektywność przedsiębiorstwom na etapie doganiania i zamykania luki rozwojowej dzielącej Japonię od innych gospodarek wysoko rozwiniętych.

O spadku efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw grup *keiretsu* dobitnie świadczą także najnowsze prace, np. D.E. Weinstein, Y. Yafeh (1998), Y. Yafeh (2003), R. Katz (2003b), C.C. Lin (2005) i inni.

Według Y. Yafeha (2003, ss. 276–277) przedsiębiorstwa nie należące do *keiretsu* charakteryzowały się w latach 90. wyższą stopą zwrotu z aktywów i poziomem zysku operacyjnego oraz niższym poziomem zadłużenia niż przedsiębiorstwa grup *keiretsu* (zob. tab. 6.9).

Stopa zwrotu z aktywów dla przedsiębiorstw spoza struktur *keiretsu* była w badanym okresie wyższa o 18,4%, a zysk operacyjny o około 7% niż przedsiębiorstw działających w ramach grup. Zmienność stopy zwrotu z aktywów dla obu badanych zbiorowości przedsiębiorstw charakteryzowała się bardzo dużym zróżnicowaniem, wyższym dla przedsiębiorstw niezależnych. Przeciętny poziom zadłużenia dla przedsiębiorstw niezależnych był o 5,3% niższy w stosunku do firm grup *keiretsu*, a różnice w wartości wzrostu przeciętnych aktywów wyniosły odpowiednio 17% i 10%. Relatywnie niższa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw grup *keiretsu* wyjaśniana jest realizacją zachowawczych, nieobarczonych wysokim ryzykiem strategii działania.

**Tabela 6.9**

**Efektywność przedsiębiorstw grup *keiretsu* i firm niezależnych w latach 1991–2000**

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa grup <i>keiretsu</i>	Przedsiębiorstwa niezależne
Liczba badanych przedsiębiorstw	4150	2883
Aktywa łącznie (w trylionach jenów)	287	191
Poziom zadłużenia (przeciętne zadłużenie w relacji do aktywów, %)	0,57	0,54
Stopa zwrotu z aktywów (%)	3,8	4,0
Odchylenie standardowe stopy zwrotu aktywów (%)	2,0	2,4
Zysk operacyjny (% aktywów)	3,0	3,2

Źródło: Y. Yafeh (2003, s. 276).

Praca Y. Yafeha może jednak budzić pewne zastrzeżenia natury metodologicznej. Japońskie przedsiębiorstwa różnią się od firm amerykańskich i europejskich nie tylko rolą banków w strukturze kapitałowej, ale także celem działalności, który zazwyczaj definiowany jest nie w kategoriach budowy wartości dla akcjonariuszy, lecz raczej w kontekście wzrostu wartości firmy mierzonej perspektywami rozwoju i umocnienia pozycji rynkowej oraz wartości dla interesariuszy. Harmonizacja działań i elastyczność, a nie jedynie efektywność nakładów i sprawność tworzą podstawy konkurencyjnego przedsiębiorstwa japońskiego. Niezależnie od tych zastrzeżeń praca stanowi interesującą próbę wykazania, że w latach 90. przedsiębiorstwa powiązane z bankiem wiodącym w ramach grup *keiretsu* charakteryzowały się niższą efektywnością od firm spoza struktur korzystających z finansowania bezpośredniego.

R. Katz (2003b, ss. 218–222) w ekonomiczno-socjologicznej ocenie niskiej efektywności funkcjonowania grup *keiretsu*, wskazuje na trzy główne czynniki:

- mentalność „drapacza chumur” („*mentality of empire building*”),
- tradycyjne stosunki pracy,
- upadek konkurencji i niska aktywność akcjonariuszy.

Mentalność „drapacza chumur” dotyczy wieloszczeblowych powiązań w ramach grup *keiretsu*, które czynią je mniej elastycznymi i wolniej dostosowującymi się do zmieniających się warunków otoczenia krajowego i międzynarodowego. Tradycyjne stosunki pracy utrudniają radykalne zmiany restrukturyzacyjne, a krzyżowe powiązania kapitałowe i stabilny akcjonariat ograniczają konkurencję i możliwość wykorzystania rynku kapitałowego jako mechanizmu zwiększającego skuteczność nadzoru korporacyjnego. W działaniu tych trzech czynników, według tego autora, należy doszukiwać się niższej efektywności przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach grup *keiretsu*.

Wraz z liberalizacją systemu finansowego ujawniła się tendencja spadku znaczenia banku wiodącego, erozji powiązań kapitałowych i tradycyjnych stosunków pracy. Rozpadł się system redukcji kosztów i ryzyka finansowego przedsiębiorstw. W warunkach stagnacji gospodarki i zaostżenia konkurencji, spadła efektywność przedsiębiorstw funkcjonujących w grupach *keiretsu*. Dobitnie wyraził to H. T. Patrick (2004, s. 12), stwierdzając, że „system funkcjonował sprawnie, gdy gospodarka i przedsiębiorstwa rozwijały się pomyślnie, tj. gdy interesariusze byli nagradzani, trudności przewyżczane, a przedsiębiorstwa popadające w trudności finansowe restrukturyzowane przy walnym wsparciu banku wiodącego i rządu. (...) Deregulacja finansowa, w tym przede wszystkim liberalizacja stóp procentowych, a później rynku obligacji, podważyła podstawowe

zasady tego systemu. Załamanie spekulacyjnego wzrostu cen na rynku kapitałowym i nieruchomości doprowadziło do drastycznego pogorszenia sytuacji przedsiębiorstw i instytucji finansowych. Wielki biznes i rząd nie podjęły działań zaradczych w nadziei, że gospodarka wkrótce powróci na ścieżkę wzrostu. Tymczasem strategia obrona przez elity biznesowe i biurokratyczne na „przeczekanie” trudności doprowadziła do stopniowej erozji powojennego systemu nadzoru nad korporacją”.

## Rozdział 7

---

# *Zmiany w systemie powiązań produkcyjno-dystrybucyjnych grup keiretsu*

W ramach grup *keiretsu* stworzony został efektywny system poddostaw, tj. współpracy wielkich korporacji z rozległym sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Symbiotyczny układ przedsiębiorstw produkcyjnych i dystrybucyjnych oraz doskonalenie tradycyjnych rozwiązań logistycznych sieci piramidalnych, umożliwiły optymalizację kosztów oraz zdyskontowanie korzyści skali produkcji i zbytu.

Postępująca globalizacja i związane z tym procesem tworzenie przez japońskie korporacje sieci międzynarodowych zagraża tradycyjnym powiązaniom produkcyjno-dystrybucyjnych z poddostawcami. Przenoszenie produkcji do krajów oferujących wielokrotnie niższe jednostkowe koszty pracy w stosunku do wydajności pobudza i wymusza restrukturyzację grup *keiretsu*. Dotyczy to zwłaszcza systemu poddostaw wiodących *keiretsu* przemysłu elektronicznego i motoryzacyjnego.

W nowych uwarunkowaniach rozwojowych zmienia się również rola wielkich domów handlowych (*sogo shosha*) w ramach grup *keiretsu*. Wielkie japońskie korporacje transnarodowe w coraz większym zakresie angażują się w bezpośredni handel z zagranicą.

### **7.1. Wieloszczeblowe powiązania produkcyjno-dystrybucyjne**

Czynnikiem integrującym grupy *keiretsu* są nie tylko powiązania finansowe, ale także przepływy produktów między poddostawcami, producentami i dystrybutorami. Zakres tych relacji pokrywa się ze strukturami *keiretsu* wertykalnych. Najważniejsze *keiretsu* wertykalne to grupy

skupione wokół wielkich przedsiębiorstw produkcyjnych, reprezentujących przemysł motoryzacyjny (*Toyota, Nissan* oraz pozostali producenci samochodów, z wyjątkiem *Hondy*), przemysł elektrotechniczny (*Matsushita, Hitachi, NEC, Sanyo, Fujitsu, Canon, Toshiba, Sharp, Mitsubishi Electric* oprócz *Sony*), przemysł stalowy (*Nippon Steel, Kobe Steel*) oraz przemysł chemiczny (*Shiseido, Kao-Hansha*).

*Keiretsu* wertykalne tworzą pionowo zorganizowane piramidy dostawców, które w sferze dystrybucji przechodzą w piramidy odbiorców. Na szczycie piramid usytuowane są wielkie korporacje. Prowadzą one działalność operacyjną, kluczową dla danej grupy i dominują w niej pod względem skali przychodów i zysków. Formułują także cele strategiczne dla całej sieci poddostawców i odbiorców. Wielkie korporacje (lub inaczej przedsiębiorstwa macierzyste, „*core companies*”) są z reguły większościami udziałowcami kluczowych poddostawców pierwszego rzędu. W zależności od grupy *keiretsu* jest to pakiet ponad 80% udziałów, np. *Hitachi* i *Suzuki*, albo poniżej 20%, jak np. *Toshiba* i *Sanyo*.

W *keiretsu* wertykalnych większość poddostawców należy do dwóch odrębnych kategorii, tj. *kogaisha*, firm siostrzanych, utworzonych przez podział lub wyodrębnienie z przedsiębiorstwa macierzystego oraz *kanren-gaisha* („*affiliate*”), tłumaczone jako przedsiębiorstwo stowarzyszone, formalnie niezależne, utrzymujące długookresowe relacje jako poddostawca przedsiębiorstwa macierzystego i innych firm w ramach grupy. Istnieje jeszcze trzecia kategoria poddostawców, tzw. „*consolidate subsidiary*”, tj. firm w których przedsiębiorstwa macierzyste posiadają udziały, lecz nie sprawują nad nimi kontroli (Westney 2001, 105–143).

Według R. Dore’a (2000), istotną cechą odróżniającą japoński system ekonomiczny od systemów w krajach anglosaskich jest przede wszystkim relacyjny charakter transakcji gospodarczych: relacyjna bankowość (*relational banking*), relacyjne stosunki pracy (*relational employment*) oraz relacyjny handel (*relational trading*). Wielkie korporacje japońskie w większym stopniu doceniają pozytywne aspekty kooperacji (niż rywalizacji), a także obustronnej gotowości do nieformalnego zobowiązania stron do wzajemnej wymiany korzyści, jakie mogą wynikać z relacji handlowych. Tak rozumiany handel relacyjny determinuje większe poczucie obowiązku stron, pomaga również w lepszym zrozumieniu sytuacji, w jakiej znalazłby się partner handlowy w przypadku niewywiązania się korporacji z jej (niekoniecznie formalnych) zobowiązań. Dopóki poddostawca rzetelnie dąży do poprawy jakości i dotrzymywania terminów dostaw, dopóki angażuje on swój kapitał (nie tylko finansowy) w podtrzymywanie relacji w celu udoskonalenia produktów i obniżki kosztów, dopóty może liczyć na, że jego partner handlowy nie wybierze oferty konkurencyjnego



dostawcy, nawet wówczas, gdy okaże się ona konkurencyjniejsza cenowo (Dore 2000, s. 35).

D. S. Landes (2000, s. 544) opisuje strukturę *keiretsu* wertykalnych następująco: „Cały japoński system zaopatrzenia zewnętrznego opiera się na naciskaniu w dół albo wywieraniu presji na poddostawców, którzy z kolei przyciskają pracowników. W japońskim przemysłowym rajcu nie wszystko jest więc niepokalane. Z drugiej strony, firma-matka ma swoje racje: przyciska, ale równocześnie wspomaga, dostarczając sprzętu, technologii i środków finansowych. Są to twardzi, elastyczni ludzie, jak zawsze bardzo przestrzegający hierarchii, ale z silnym poczuciem wzajemnych zobowiązań zarówno wobec tych w górze, jak i tych w dole”.

Główne siedziby przedsiębiorstw macierzystych (*corporate headquarters*) oraz najważniejsze oddziały zazwyczaj zlokalizowane są w pobliżu. Dążenie do skracania czasu dostaw i redukcji kosztów transportu jest dla grup *keiretsu* jednym z najważniejszych kryteriów wyboru lokalizacji, często istotniejszym niż np. cena ziemi czy wysokość obciążeń fiskalnych. Przedsiębiorstwo macierzyste zawsze koncentruje się na produkcji o wysokiej wartości dodanej oraz działalności B+R na potrzeby grupy. Przykładowo przedsiębiorstwo macierzyste *Toyoty* wytwarza większość modeli samochodów osobowych i dostawczych; *Matsushita Electronic* posiada ponad czterdzieści zakładów produkcyjnych, od artykułów wyposażenia biurowego, po sprzęt gospodarstwa domowego.

Poddostawcy natomiast, podporządkowani na warunkach „*subcontractingu*” i odbiorcy pierwszego rzędu, poza działalnością wspomagającą przedsiębiorstwo macierzyste, odpowiedzialni są za koordynację przepływu produktów, informacji i środków finansowych między partnerami niższego rzędu. Główną korzyścią z takiej struktury jest to, że firmy na każdym poziomie piramidy są bezpośrednio odpowiedzialne za organizację i koordynację przepływów między poddostawcami lub odbiorcami dalszego rzędu. Prowadzi to do intensyfikacji związków między poddostawcami i odbiorcami, znacznie wykraczających poza strumienie produktów oraz towarzyszących im przepływów informacji i środków finansowych. Natężenie oddziaływania relacji między poddostawcami i odbiorcami wynika także z innych czynników (Witkowski 2003, s. 147), w tym:

- większościowych udziałów przedsiębiorstwa dominującego,
- większego uzależnienia od rynku sektora reprezentowanego przez daną grupę,
- wpływu na obsadę kadry menedżerskiej,
- dostępu do linii kredytowych,
- wsparcia technologicznego,

- implementacji metod i technik zarządzania dzięki pomocy firmy stojącej na czele grupy.

Struktura dystrybucji *keiretsu* wertykalnych jest bardziej złożona od organizacji sfery produkcji. Dotyczy to zwłaszcza dystrybucji produktów elektronicznych, gdzie na rynku funkcjonuje liczna rzesza hurtowników i detalistów. Nie zniekształca to jednak piramidalnej struktury *keiretsu*, nie zmniejsza też znaczenia dystrybutorów. Na przykład, około dwie trzecie wartości sprzedaży przemysłu elektronicznego realizowane jest przez detalistów zorganizowanych w sieci dystrybutorów funkcjonujących w ramach struktur *keiretsu*. Uzależnienie drobnych detalistów od większych firm usytuowanych na czele grupy znacznie ogranicza możliwości wejścia na rynek konkurentów zagranicznych. Pozwala to również na sprzedaż produktów po tzw. cenach sugerowanych przez producentów. Istnienie stosunkowo dużej liczby szczebli pośrednich obniża jednak efektywność japońskich firm w sferze dystrybucji.

Produktywność japońskiego systemu dystrybucji znacznie odbiega od standardów międzynarodowych. Analiza porównawcza systemów dystrybucji krajów OECD w drugiej połowie lat 90. wykazała, że ich produktywność wyniosła w Japonii 0,69, przy przeciętnej dla wszystkich krajów na poziomie 0,75. W Stanach Zjednoczonych wysokość tego wskaźnika wyniosła 0,92 (Flath 2003, ss. 131–134).

Realizowane do lat 90. procesy restrukturyzacji w grupach *keiretsu* wertykalnych zarówno w sferze produkcji, jak i dystrybucji zmierzały głównie do doskonalenia tradycyjnych rozwiązań logistycznych zgodnie z filozofią *Kaizen*. Ograniczanie liczby szczebli pośrednich oraz doskonalenie związków w sferze dystrybucji wynikało z rosnącej liczby firm niezależnych, konkurujących niższymi cenami.

*Keiretsu* wertykalne poza specyficzną strukturą wyróżniają także inne niespotykane gdzie indziej relacje między poddostawcami i odbiorcami, w tym przede wszystkim:

- długokresowość współpracy i zaufanie, umożliwiające techniczno-organizacyjne dostosowanie poszczególnych ogniw,
- negocjacyjny sposób formułowania celów, sposobów i środków realizacji strategii logistycznej i marketingowej,
- finansowe oraz techniczno-informacyjne wsparcie rozwoju poddostawców i odbiorców przez firmę macierzystą,
- szeroki zakres stosowania systemu poddostaw i produkcji zgodnie z zasadami *Just-in-Time*,
- ocena i wybór poddostawców na podstawie oferowanego poziomu jakości obsługi logistycznej, jakości produktów oraz ich ceny

w granicach możliwego do zaakceptowania poziomu kosztów (tzw. *target cost system*).

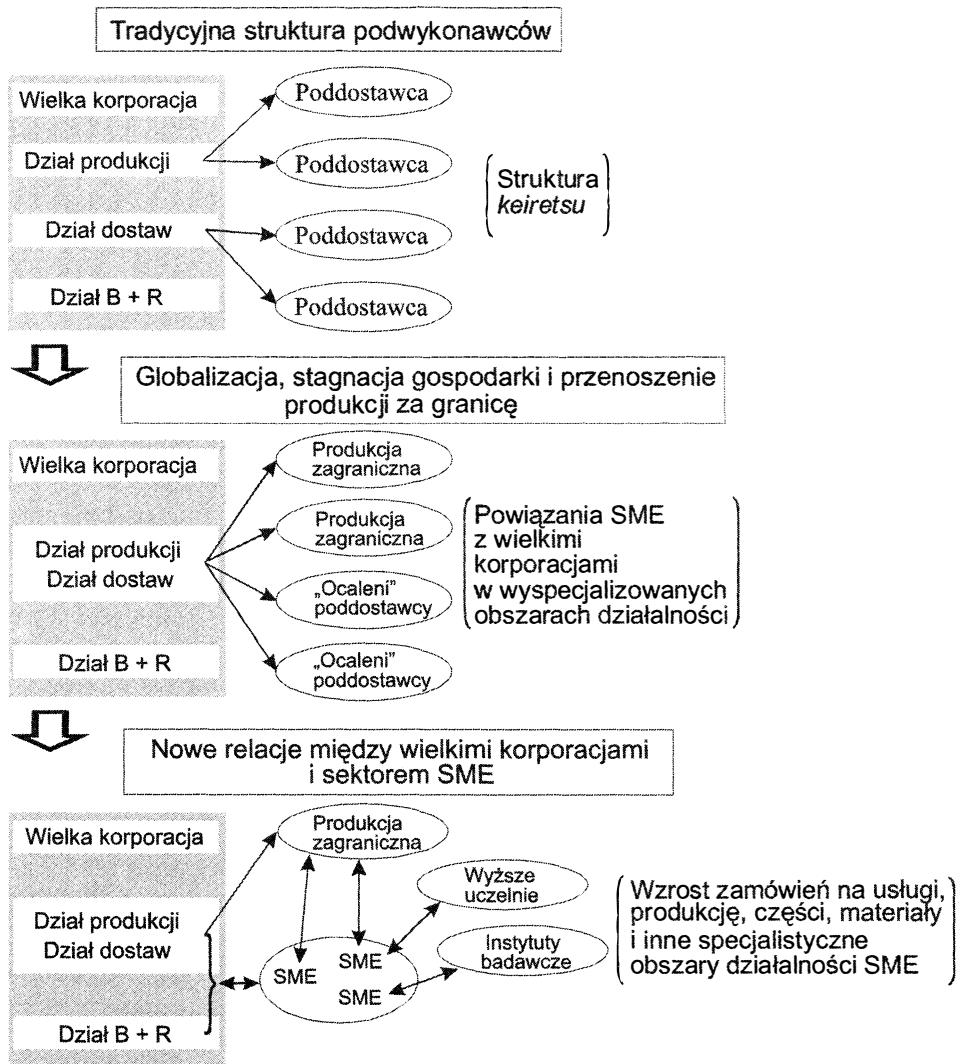
Pionowe zintegrowane struktury *keiretsu* wertykalnych są źródłem efektów synergicznych, które powstają w wyniku:

- likwidacji dublujących się czynności,
- przyrostu *know-how* w zarządzaniu,
- przyrostu możliwości technologicznych,
- przyrostu wiedzy i doświadczenia,
- poprawy pozycji konkurencyjnej,
- lepszego wykorzystania potencjału,
- zdyskontowania korzyści skali.

*Keiretsu* wertykalne rozwijają się dzięki zakupom nowych firm, tworzeniu spółek wyłączonych ze struktury firmy macierzystej oraz przejmowaniu części udziałów dostawców i kooperantów. Stopień uzależnienia od firmy dominującej jest pochodną wielkości posiadanych udziałów kapitałowych. Powiązania kapitałowe w wieloszczeblowych grupach *keiretsu* stwarzają możliwości oddziaływania właścicielskiego znacznie większe niż wynikałoby to z zaangażowania kapitałowego (tzw. „efektu piramidy”). Oprócz powiązań kapitałowych stopień uzależnienia zależy także od udziału w produkcji i dostaw na potrzeby przedsiębiorstwa dominującego oraz związków personalnych.

Praktyką, która wykształciła się w *keiretsu* wertykalnych są wewnątrzgrupowe przesunięcia pracowników, z przedsiębiorstw macierzystych do poddostawców i na odwrót. Dotyczy to nie tylko powierzania stanowisk kierowniczych osobom związanym z firmą stojącą na czele grupy, ale także szeregowych pracowników, którzy czasowo są delegowani do pracy w innych przedsiębiorstwach grupy nad wybranymi projektami lub w celu podniesienia kwalifikacji. Główne korzyści z tych działań to przede wszystkim wzmocnienie komunikacji w sieci, ułatwienie transferu technologii i *know-how* z przedsiębiorstwa macierzystego do poddostawców. Ponadto system ten ułatwia selekcję pracowników pod kątem doboru osób o najlepszych predyspozycjach i najwyższych kwalifikacjach do obsady stanowisk menedżerskich wyższego szczebla w firmie macierzystej.

W latach 90. XX wieku wraz z postępującą globalizacją i związanym z tym przenoszeniem produkcji za granicę („*hollowing out*”) obserwowane jest stopniowe odchodzić od tradycyjnego systemu poddostaw. Proces przenoszenia produkcji za granicę pobudza i wymusza restrukturyzację *keiretsu* wertykalnych (zob. rys. 7.1). Wielkie korporacje *keiretsu* wertykalnych, uruchamiając produkcję w krajach o znacznie niższych jednostkowych kosztach pracy w stosunku do wydajności niż w Japonii, często



Rys. 7.1. Zmiany w strukturach keiretsu wertykalnych

Źródło: JSBRI (2005, str. 36).

rezygnują ze współpracy z niektórymi dotychczasowymi poddostawcami<sup>1</sup>. Według JSBRI (2005, s. 36), odsetek firm funkcjonujących na warunkach poddostaw, należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, obniżył się z 65,5% w 1981 r. do 47,9% w końcu lat 90.

<sup>1</sup> Przykładowo, do Grupy *Toyoty* wchodzi m.in. firma *Denso*, która produkuje radia samochodowe na potrzeby grupy. Firma ta ma wielu podwykonawców, tj. małe firmy zatrudniające dużą liczbę gospodyń domowych.

Innym czynnikiem spadku znaczenia tradycyjnego systemu poddostaw jest wzrastająca modularyzacja wytwarzanych produktów („*modularization of product architecture*”). Modularyzacja jest metodą poprawy efektywności wytwarzania dóbr przez podział procesu produkcji na etapy (moduły) w zależności od przyjętych standardów oraz wprowadzanie innowacji na każdym poziomie odrębnego modułu. Coraz częstszą praktyką staje się wykorzystywanie „integralnych” technologii („*integral technologies*”), pozwalających na dostosowanie procesów produkcyjnych realizowanych przez różnych poddostawców do jednolitych standardów wykonawstwa. Zmodyfikowany system poddostaw dynamicznie rozwija się w przemyśle elektronicznym, w tym w produkcji komputerów stacjonarnych i półprzewodników (JSBRI 2003, ss. 182–190).

Dotychczasowi poddostawcy w ramach sieci *keiretsu*, współpracujący na zasadzie wyłączności tylko z jednym wielkim przedsiębiorstwem danej grupy, coraz częściej decydują się na działalność samodzielna. Firmy te niezależnie planują rozwój produkcji i prowadzą działania marketingowe. Wzrasta również liczba małych i średnich firm uzupełniających brakujące zasoby przez nawiązywanie współpracy z innymi podmiotami, w tym szkołami wyższymi, instytutami badawczymi. Ponadto rośnie liczba małych i średnich przedsiębiorstw, które wzorem wielkich korporacji – dotychczasowych firm macierzystych przenoszą swoją działalność za granicę.

Postępująca globalizacja i presja konkurencji zagranicznej wymusza transformację tradycyjnych, zamkniętych struktur sieciowych *keiretsu* wertykalnych. Oznacza to, że stworzony w okresie wysokiej dynamiki rozwojowej system współpracy między wielkimi korporacjami i poddostawcami wraz z procesem przenoszenia produkcji krajowej za granicę podlega fundamentalnym zmianom.

## 7.2. Przyczyny przenoszenia produkcji za granicę

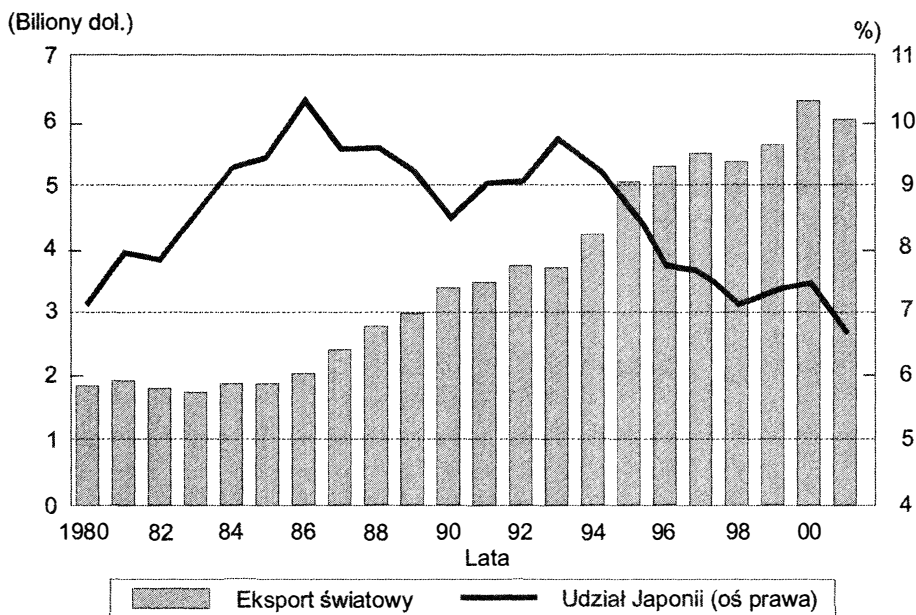
Po okresie wysokiej dynamiki rozwojowej, w drugiej połowie lat 70. XX wieku gospodarka japońska stosunkowo pomyślnie przeszła dostosowania do nowej sytuacji na światowym rynku surowców energetycznych oraz zmian warunków i źródeł przewagi konkurencyjnej. Pierwszy i drugi kryzys naftowy nie spowodowały znaczącego osłabienia zdolności konkurencyjnej gospodarki. Wysoka dynamika wywozu stała się główną siłą napędową i zasadniczym elementem koniunktury, w odróżnieniu od okresu poprzedniego, gdy ekspansja eksportowa była dla gospodarki japońskiej niezbędna przede wszystkim jako instrument równoważenia



potrzeb importowych. Upłynnienie kursu jena i jego późniejsza aprecjacja przejściowo zahamowały tempo ekspansji gospodarczej Japonii na rynku światowym, nie doprowadziło to jednak do odwrócenia trendu. Japonia silnie uzależniła się od zmian zachodzących na rynku światowym, sama też stała się jednym z czynników globalnej równowagi ekonomicznej, mogąc wpływać na otoczenie międzynarodowe (Dobroczyński 2004, s. 41).

Pierwsza połowa lat 80. to okres bezprecedensowego wzrostu konkurencyjności japońskiego eksportu. W latach 1978–1981 wolumen japońskiego eksportu wzrósł o 30%. W 1982 r. w związku z recesją w krajach rozwiniętych nastąpił spadek tempa wzrostu wolumenu eksportu do 7%. Jednakże w pierwszej połowie 1983 r. jego dynamika wzrosła do 11%. W 1985 r. wolumen eksportu wzrósł do nienotowanego wcześniej poziomu 69%. W tym samym roku nadwyżka handlowa ze Stanami Zjednoczonymi osiągnęła 40 mld dol., a łączna nadwyżka handlowa przekroczyła 100 mld dol. W latach 1980–1986 udział Japonii w światowym eksporcie wzrósł z około 7% do 10,3% (zob. rys. 7.2).

Na przełomie lat 70. i 80. pojawiły się w Stanach Zjednoczonych silne tendencje protekcyjnistyczne, motywowane poprawą bilansu handlowego. Liczne grupy lobbingowe przekonywały do wprowadzenia polityki



**Rys. 7.2. Eksport światowy i udział Japonii w eksporcie światowym**

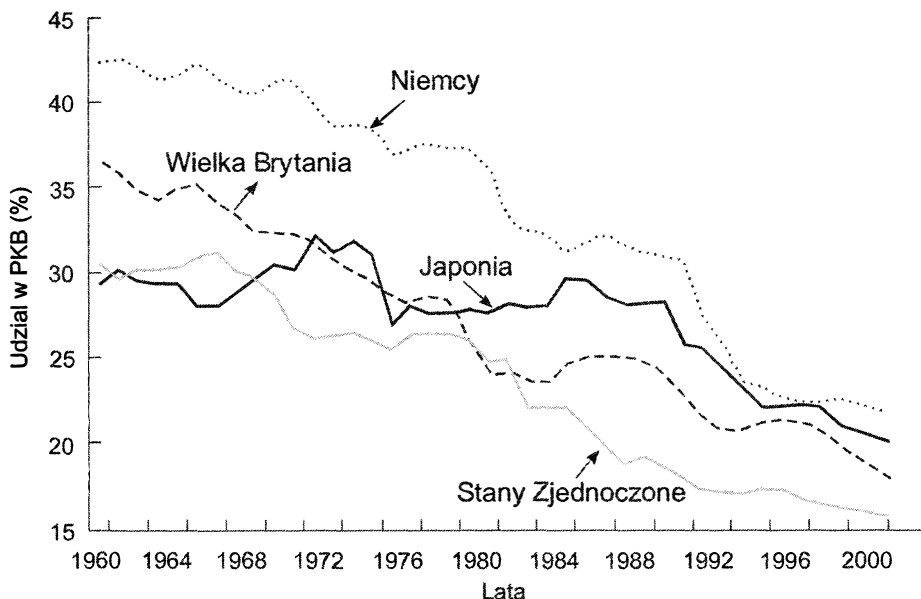
Źródło: DBJ (2002, s. 47).



antyimportowej, skierowanej głównie przeciw Japonii lub polityki subsydiowania amerykańskich producentów i eksporterów w celu wyrównania ich szans z dostawcami zewnętrznymi, korzystającymi ze wsparcia swoich rządów. Protekcyjnistyczne zagrożenie dla światowego handlu skłoniło ministrów finansów i prezesów banków centralnych państw G-5 do wypracowania porozumienia na rzecz obniżenia wartości dolara, które zostało podpisane w nowojorskim hotelu Plaza we wrześniu 1985 r. (*Plaza Accord*). Ustalenia te zostały następnie potwierdzone w czasie szczytu ekonomicznego w Tokio w maju 1986 r. Stany Zjednoczone zmierzały do nakłonienia swoich głównych partnerów handlowych do obniżki stóp procentowych oraz użycia innych instrumentów polityki ekonomicznej, aby ożywić popyt wewnętrzny. W drugiej połowie lat 80. zawarto szereg porozumień, na mocy których, w zamian za stabilizację kursu dolara, poszczególne kraje godziły się na aktywizację popytu wewnętrznego. Do najważniejszych z nich należało: porozumienie Baker-Miyazawa z października 1986 r., porozumienie zawarte w Luwrze w lutym 1987 r. oraz bożonarodzeniowe oświadczenie krajów grupy G-7 z 1987 r. (Bieńkowski 1995, ss. 222–224; Mikuni, Murphy 2002, ss. 146–148).

Bezpośrednio po uzgodnieniach G-5 w Nowym Jorku podjęto działania w kwestii redukcji kursu dolara, które w rezultacie przyniosły jego obniżkę. Od września 1985 r. do początku 1987 r. dolar uległ realnej deprecjacji, średnio o 35% w stosunku do walut krajów wspólnot europejskich. Od października 1985 r. do maja 1988 r. kurs jena do dolara wzrósł o ponad 100%, tj. z około 255 jenów za dolara do 125 jenów, a w latach następnych kurs ten wahał się w granicach 100–125 jenów za jednego dolara. W pierwszej połowie lat 90., w tym zwłaszcza w okresie 1994–1995, tendencja do wzrostu wartości jena była kontynuowana. W kwietniu 1995 r. kurs jena wzrósł do poziomu najwyższego w powojennej historii Japonii, tj. 90 jenów za dolara (*super-strong yen*) (Yoshitomi 1996, 64–65).

Radykalna aprecjacja jena, określana przez samych Japończyków mianem „*Endaka*”, spowodowała obniżenie cenowej konkurencyjności japońskiego eksportu i jego opłacalności. Miała również deflacyjny wpływ na gospodarkę japońską, ponieważ przyczyniła się do spadku inwestycji, pogorszenia płynności finansowej przedsiębiorstw i wzrostu jednostkowych kosztów pracy. Aprecjacja jena pobudziła także konkurencję ze strony tańszego importu, zmniejszyła marże i rentowność przedsiębiorstw. Spowodowała spadek inwestycji w krajowym przemyśle i zmiany w strukturze gospodarczej. Przy utrzymującym się wysokim poziomie oszczędności krajowych i zmniejszeniu popytu inwestycyjnego gwałtowny wzrost kursu jena przyczynił się do obniżenia poziomu realnej stopy procentowej,



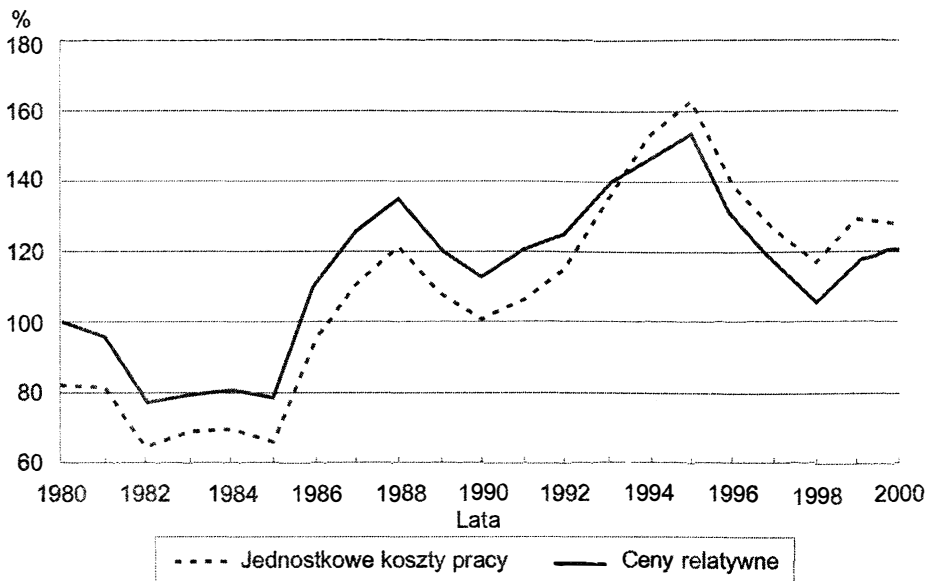
Rys. 7.3. Udział przemysłu przetwórczego w PKB Japonii i innych krajów rozwiniętych

Źródło: C. H. Kwan (2002, s. 3); OECD (2003, ss. 22, 23).

a w konsekwencji – wzrostu atrakcyjności inwestycji japońskiego kapitału za granicą (Bossak, Bienkowski 2004, s. 337).

Poczynając od drugiej połowy lat 80., obserwowany jest spadek udziału przemysłu przetwórczego w tworzeniu PKB Japonii, szczególnie szybki w końcu dekady. W latach 1975–1983 udział przemysłu przetwórczego w tworzeniu PKB Japonii był stabilny i wynosił 27–28%, w połowie lat 80. wzrósł do 30%, a następnie nastąpił skokowy jego spadek. W 2001 r. udział przemysłu przetwórczego w PKB obniżył się do 20,8% (zob. rys. 7.3). Analogiczny trend spadkowy dotyczył zatrudnienia. W latach 1980–2002 udział zatrudnienia w przemyśle przetwórczym w ogólnym zatrudnieniu obniżył się z 25,1% do 19%. Spadkowi zatrudnienia w przemyśle przetwórczym towarzyszył szybki wzrost zatrudnienia w sektorze usług, odpowiednio z 19,2% w 1980 r. do 32,7% w 2002 r. (DBJ 2005, ss. 14–15, 43–44). Zainicjowany został tym samym proces deindustrializacji gospodarki, który w Japonii przebiegał znacznie szybciej niż w innych krajach rozwiniętych (zob. Rowthorn, Coutts 2004).

Porównanie długookresowych tendencji zmian jednostkowych kosztów pracy i cen relatywnych w przemyśle przetwórczym Japonii i Stanów



Rys. 7.4. Jednostkowe koszty pracy i ceny relatywne w przemyśle przetwórczym

Źródło: R. Inklaar (2003, s. 15).

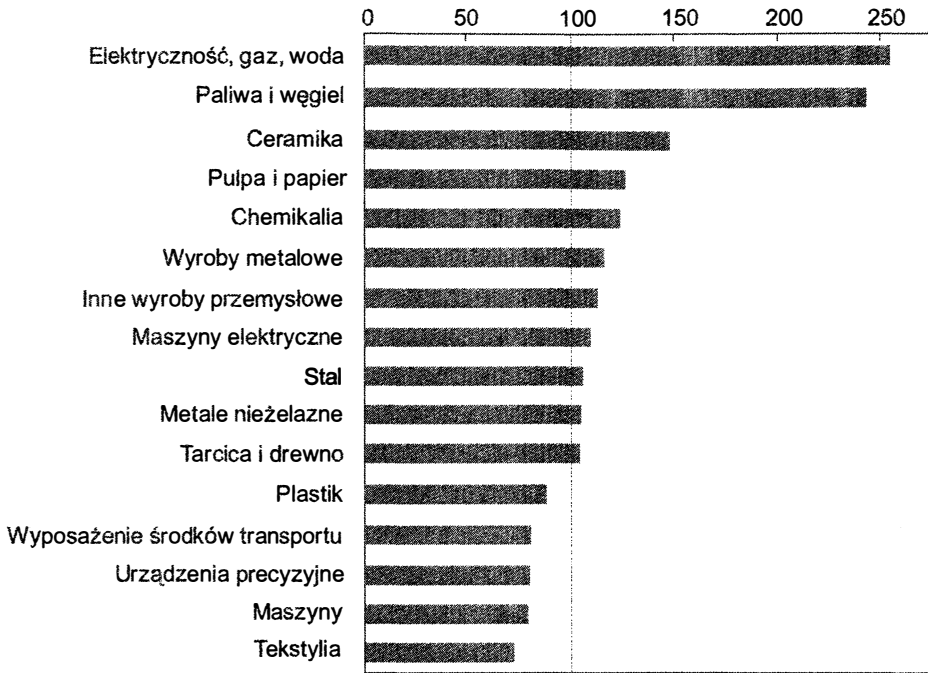
Zjednoczonych w latach 1980–2000 wskazują, że poczynając od 1985 r. Japonia odnotowała szybki wzrost jednostkowych kosztów pracy. Do 1987 r. ich względny poziom w Japonii był niższy (w latach 1982–1985 o około 30%<sup>2</sup>), a po tym okresie przewyższył wysokość tego wskaźnika konkurencyjności kosztowej w Stanach Zjednoczonych. Ponowny, jeszcze większy wzrost jednostkowych kosztów pracy nastąpił w Japonii w końcu lat 80. W 1995 r. jednostkowe koszty pracy były wyższe w Japonii o 62% niż w Stanach Zjednoczonych, jako efekt umocnienia jena oraz spowolnienia tempa wzrostu wydajności pracy. Po tym okresie Japonia odnotowała względny spadek jednostkowych kosztów pracy, których poziom w 2000 r. był wyższy niż w Stanach Zjednoczonych o około 20% (zob. rys. 7.4).

W drugiej połowie lat 80., w warunkach radykalnej aprecjacji jena uruchomiony został proces transferu przemysłów tracących przewagę konkurencyjną za granicę (Yoshitomi 1996, s. 61). Według R. Katza (1998, ss. 47–54; 2003a, ss. 122–125) do przenoszenia działalności produkcyjnej za granicę przyczynił się dualny charakter gospodarki japońskiej (*dual*

<sup>2</sup> W 1955 r. poziom jednostkowych kosztów pracy w Japonii był niższy o około 50% niż w Stanach Zjednoczonych.

economy). Na dysfunkcjonalną i hybrydową strukturę japońskiej gospodarki składają się konkurencyjne w skali międzynarodowej dziedziny przemysłu przetwórczego oraz pozostałe branże przemysłu krajowego o relatywnie niskiej efektywności, znaczna część sektora usług i całe rolnictwo. Przemysły, takie jak: elektroniczny, samochodowy i maszynowy dzięki promocyjnej i protekcyjnej polityce przemysłowej w okresie wysokiej dynamiki rozwojowej lat 50. i 60. osiągnęły względnie wysoką konkurencyjność międzynarodową. Po okresie dostosowań związanych z pierwszym i drugim kryzysem paliwowym władze gospodarcze podjęły działania ukierunkowane na ochronę nieefektywnych przemysłów krajowych, w tym przede wszystkim: ciężkiego, paliwowego i spożywczego, ograniczyły konkurencję w sektorze usług, zwłaszcza w handlu detalicznym i budownictwie oraz utrzymały protekcyjność rolny. Wsparcie udzielane tym sektorom było wyrazem przekonania władz gospodarczych, że w celu stymulowania dalszego rozwoju gospodarczego niezbędne jest utrzymywanie prymatu interesów producentów krajowych ponad potrzebami konsumentami.

Rosnące koszty dóbr pośrednich przemysłów i sektorów o relatywnie niskiej efektywności stały się przyczyną wzrostu kosztów produkcji przemysłów o wysokiej dotychczas efektywności i pozycji konkurencyjnej. Na przykład *Toyota* zmuszona była płać rafineriom i firmom budowlanym ceny wyższe o 50% niż amerykańscy konkurenci, a za usługi przewozowe wyższe nawet o 60% (zob. rys. 7.5). Ponadto wskutek wysokich cen żywności i innych artykułów konsumpcyjnych poziom kosztów utrzymania, a w konsekwencji płac w Japonii był znacznie wyższy niż w Stanach Zjednoczonych i innych krajach rozwiniętych oraz wielokrotnie wyższy niż u azjatyckich partnerów. W tych warunkach wielkie korporacje należące do grup *keiretsu* z sektorów tracących przewagę konkurencyjną, tj. przemysłu elektronicznego, maszynowego, chemicznego i samochodowego rozpoczęły przenoszenie swej działalności produkcyjnej za granicę, natomiast przemysły nieefektywne kontynuowały dalszy rozwój mocy wytwórczych w kraju. Wraz z wejściem gospodarki japońskiej w okres stagnacji na początku lat 90., ujawniły się problemy strukturalne (*structural defects*), których wyrazem były nadmierne moce wytwórcze przedsiębiorstw przemysłów niekonkurencyjnych i o relatywnie niskiej efektywności, narastające ich zadłużenie oraz kumulacja złych długów w sektorze bankowym. Rozwój produkcji za granicą oraz związany z tym spadek znaczenia podstawowej bazy przemysłowej w samej Japonii podważył zasadność sloganu „*Made in Japan*”, a bardziej adekwatnym stał się odtąd inny „*Made by Japan in Asia*” (Katz 2003a, ss. 114–129).



Rys. 7.5. Ceny nakładów pośrednich w przemyśle japońskim 1994 r.

Źródło: R. Katz (1998, s. 49).

### 7.3. Skutki rozwoju produkcji za granicą

Zainicjowany w drugiej połowie lat 80. i kontynuowany w dekadzie lat 90. wieku proces przenoszenia produkcji krajowej za granicę prowadzi do zmian w strukturze produkcji i dystrybucji grup *keiretsu*. Wielkie korporacje japońskie, działające w ramach grup *keiretsu*, realizują z rozmachem inwestycje produkcyjne w Azji Wschodniej. Wymagają one rozwoju lokalnej produkcji zaopatrzeniowej (*local content rules*). Prowadzi to do zastępowania japońskich poddostawców dóbr pośrednich i wyrobów finalnych poddostawcami lokalnymi, a w konsekwencji do spadku eksportu oraz zapotrzebowania na produkcję poddostawców w samej Japonii. Małe i średnie firmy, funkcjonujące w systemie poddostaw, tracąc swych dotychczasowych, podstawowych odbiorców popadają w trudności finansowe, rośnie liczba bankructw, zwiększa się bezrobocie w tradycyjnych regionach przemysłowych. W konsekwencji, rozluźniają się tradycyjne powiązania produkcyjno-dystrybucyjne w japońskim przemyśle przetwórczym.

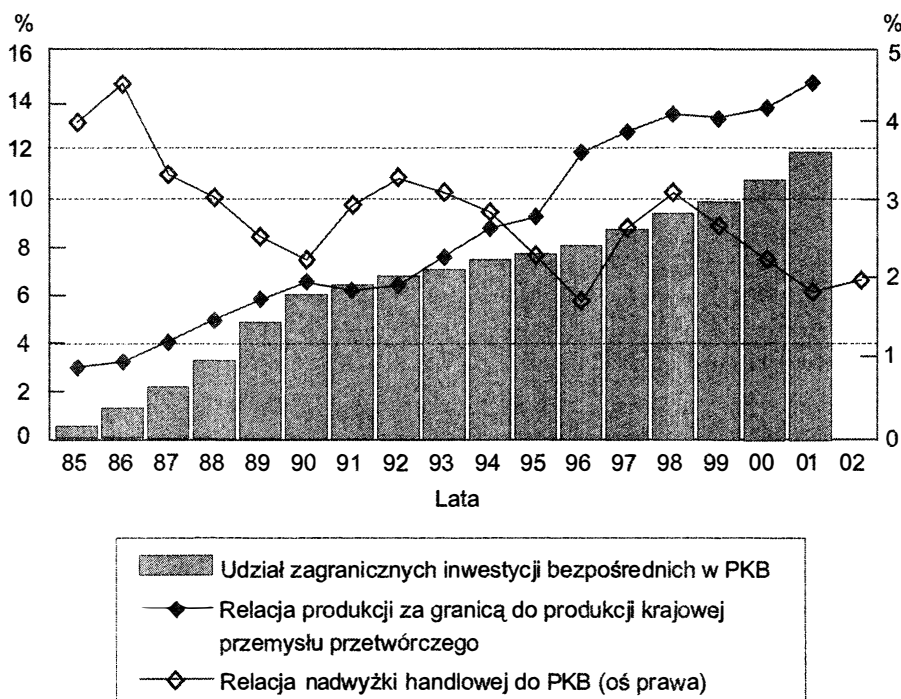
Charakterystyczną cechą struktury przemysłowej w Japonii jest jej dualizm. Z jednej strony funkcjonują wielkie i zaawansowane technologicznie korporacje, z drugiej natomiast liczna rzesza małych i średnich przedsiębiorstw, działających w ich otoczeniu. Wielkie korporacje tworzą wokół siebie bądź też należą do grup kapitałowo-przemysłowych *keiretsu*. O znaczeniu *keiretsu* dla gospodarki japońskiej świadczy to, że sześć największych *keiretsu* horyzontalnych, tj. *Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo*, *Dai Ichi Kangyo*, *Fuji* i *Sanwa* („big six”) grupuje przedsiębiorstwa reprezentujące 0,007% ogólnej liczby przedsiębiorstw, 13% aktywów, 15% kapitału, 14% sprzedaży i 12% zysków, zatrudniając jedynie około 5% siły roboczej sektora prywatnego (Dow, McGuire 1998, s. 48; Lincoln *et al.*, 1998, s. 330). Koncentracja siły ekonomicznej w ramach grup *keiretsu* jest jednak znacznie większa z uwagi na sumaryczny potencjał sieci *keiretsu* wertykalnych współpracujących z *keiretsu* horyzontalnymi, np. *Toyota* rozwinęła współpracę z *Mitsubishi*, *Nissan* z *Fuji*, *NEC* z *Sumitomo*, *Furukawa* z *DKB*. Z kolei małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99,7% ogólnej liczby podmiotów ekonomicznych, a ich udział w zatrudnieniu i produkcji wynosi odpowiednio 70,2% oraz 51,1% (2001 r.) (zob. SMEA 2002).

W okresie wysokiej dynamiki rozwojowej władze gospodarcze reprezentowane przez dwa najbardziej wpływowe ministerstwa w powojennej Japonii, tj. Ministerstwo Handlu Międzynarodowego i Przemysłu (*MITI*) i Ministerstwo Finansów, odgrywały aktywną rolę w kształtowaniu warunków gospodarowania, miały również silny bezpośredni wpływ na procesy ekonomiczne i decyzje podmiotów gospodarczych. Polityka przemysłowa, zwłaszcza w pierwszych dekadach powojennych, realizowana była głównie przez wsparcie przemysłów priorytetowych, ochronę wielu branż przed konkurencją zagraniczną, a także aktywną politykę proeksportową i oddziaływanie na system finansowy. W efekcie wzmoczonej aktywności władz gospodarczych, silnej ingerencji poddano przedsiębiorstwa działające w ramach grup *keiretsu* i to niezależnie od sektora gospodarki czy też branży przemysłu, do której należały. Władze gospodarcze, oddziałując na proces przemian w strukturze gospodarczej, dążyły do zachowania równowagi między celami strategicznymi gospodarki na etapie masowej produkcji oraz ograniczonej konsumpcji i konkurencji a celami wielkich korporacji transnarodowych wchodzących w skład grup *keiretsu*. Wraz z postępującym procesem umiędzynarodowienia działalności, gdy wielkie korporacje japońskie stawały się podmiotami formującej się globalnej gospodarki, a także uczestnikami rozwijającej się „nowej gospodarki”, wzrost ich siły ekonomicznej zaczął stanowić wyzwanie dla dotychczasowych wpływów biurokracji.



Włączenie się wielkich japońskich korporacji transnarodowych w nurt przemian technologicznych, ekonomicznych i organizacyjnych, towarzyszących rozwojowi współczesnej gospodarki światowej, sprzyjał wzmocnieniu ich ekspansji ekonomicznej. Strategiczne decyzje wielkich korporacji, dotyczące poziomu inwestycji i ich lokalizacji, wielkości produkcji i zatrudnienia w sposób bezpośredni wpływają na sytuację w przemyśle japońskim. W latach 90. wielkie korporacje transnarodowe, działające w ramach *keiretsu* horyzontalnych i wertykalnych stały się „globalnymi graczami”. W realizowanych strategiach rozwoju przedkładają one własne, partykularne cele nad interes przemysłu krajowego, czego skutkiem jest tzw. strategiczna nieefektywność (*strategic failure*) (Cowling, Tomilson 2001, ss. 358–381).

O znaczeniu japońskich korporacji w tworzącej się gospodarce globalnej świadczy udział tych podmiotów w rozwoju produkcji za granicą i bezpośrednich inwestycjach zagranicznych (zob. rys. 7.6). Udział produkcji za granicą w łącznej produkcji przemysłu przetwórczego w Japonii wzrósł z 3% w 1985 r. do 14% w 2001 r. W krajach UE i Stanach



Rys. 7.6. Rozwój produkcji za granicą oraz wielkość nadwyżki handlowej Japonii

Źródło: DBJ (2002, s. 46).

Tabela 7.1

Wartość sprzedaży, eksportu, inwestycji i produkcji za granicą grup keiretsu (w mld jenów)

Nawa grupy	1996				2001			
	Sprzedaż	Eksport	Inwestycje zagraniczne	Produkcja za granicą	Sprzedaż	Eksport	Inwestycje zagraniczne	Produkcja za granicą
<i>Toyota Motor Corp.</i>	10 719	2 829	331	2 037	13 424	4 136	718	7 652
<i>Sony Corp.</i>	4 593	1 251	1 209	919	7 315	1 961	–	1 463
<i>Honda Motor Co., Ltd.*</i>	4 252	1 275	225	–	6 464	1 773	–	–
<i>Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.</i>	6 795	1 445	–	951	7 682	1 529	–	2 243
<i>Nissan Motor Co., Ltd.</i>	6 039	1 310	570	2 355	6 090	1 522	905	2 704
<i>Canon Inc.</i>	2 558	971	140	691	2 908	1 367	–	872
<i>Toshiba Corp.</i>	5 120	1 147	–	–	5 951	1 264	246	1 726
<i>Mitsubishi Motors Corp.</i>	3 537	989	–	–	3 277	1 133	–	–
<i>Mitsubishi Heavy Industries Ltd.</i>	3 017	739	–	–	3 045	1 050	48	241
<i>Hitachi</i>	8 124	983	115	1 995	8 417	1 047	174	–
<i>NEC Corp.</i>	4 397	690	–	–	5 410	699	489	–
<i>Mitsubishi Electric Corp.</i>	3 511	636	87	421	4 129	674	129	702
<i>Suzuki Motor Corp.</i>	1 381	483	79	186	1 600	629	117	–
<i>Fujitsu Ltd.</i>	3 762	351	536	752	5 484	614	–	–
<i>Sharp Corp.</i>	1 651	584	–	–	2 013	596	–	–
<i>Issuzu Motors Corp.</i>	1 682	602	44	84	1 569	488	82	88
<i>Yamaha Motor Co., Ltd.</i>	733	292	74	–	884	448	–	613
<i>Sanyo Electric Co. Ltd.</i>	1 687	103	167	472	2 241	432	–	–
<i>Fuji Heavy Industries Ltd.</i>	1 077	165	86	346	1 312	392	–	–

\* Honda nie tworzy keiretsu.

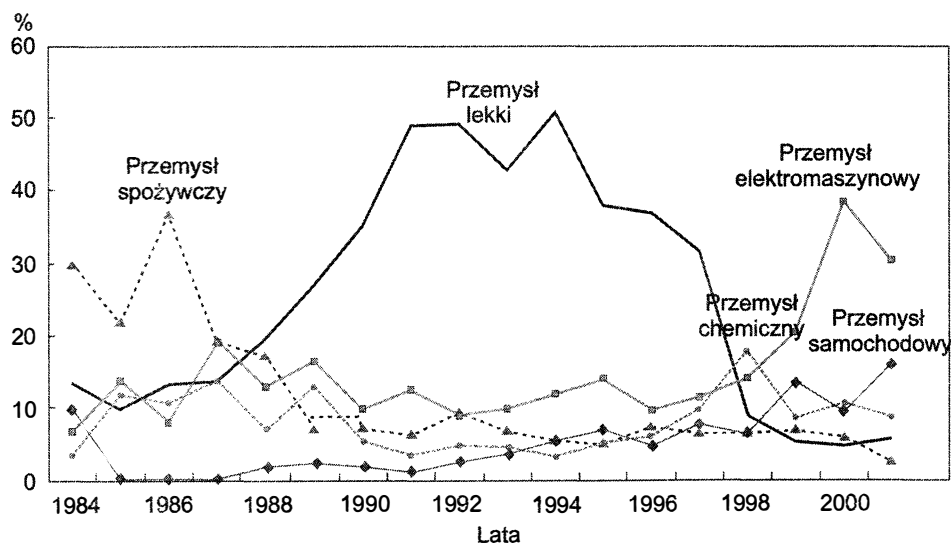
Źródło: UNCTAD (2002, s. 47).

Zjednoczonych udział ten wynosi 20–25%. W latach 1996–2001 wartość produkcji *Toyoty* za granicą wzrosła blisko czterokrotnie, a *Matsushity* ponad dwukrotnie (zob. tab. 7.1).

W latach 1984–2001 skumulowana wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych liczonych na podstawie danych bilansu płatniczego wzrosła z około 0,2% PKB do blisko 4% PKB. Od początku lat 80. łączna wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich korporacji japońskich przekroczyła pół biliona dol. Głównym obszarem ekspansji inwestycyjnej korporacji japońskich stały się w latach 90. Chiny i inne kraje Azji Wschodniej. W połowie lat 80. większość inwestycji japońskich w Chinach lokowanych było w przemyśle spożywczym, na początku lat 90. w przemyśle lekkim, chemicznym i elektromaszynowym, a w końcu dekady w przemyśle samochodowym (zob. rys. 7.7).

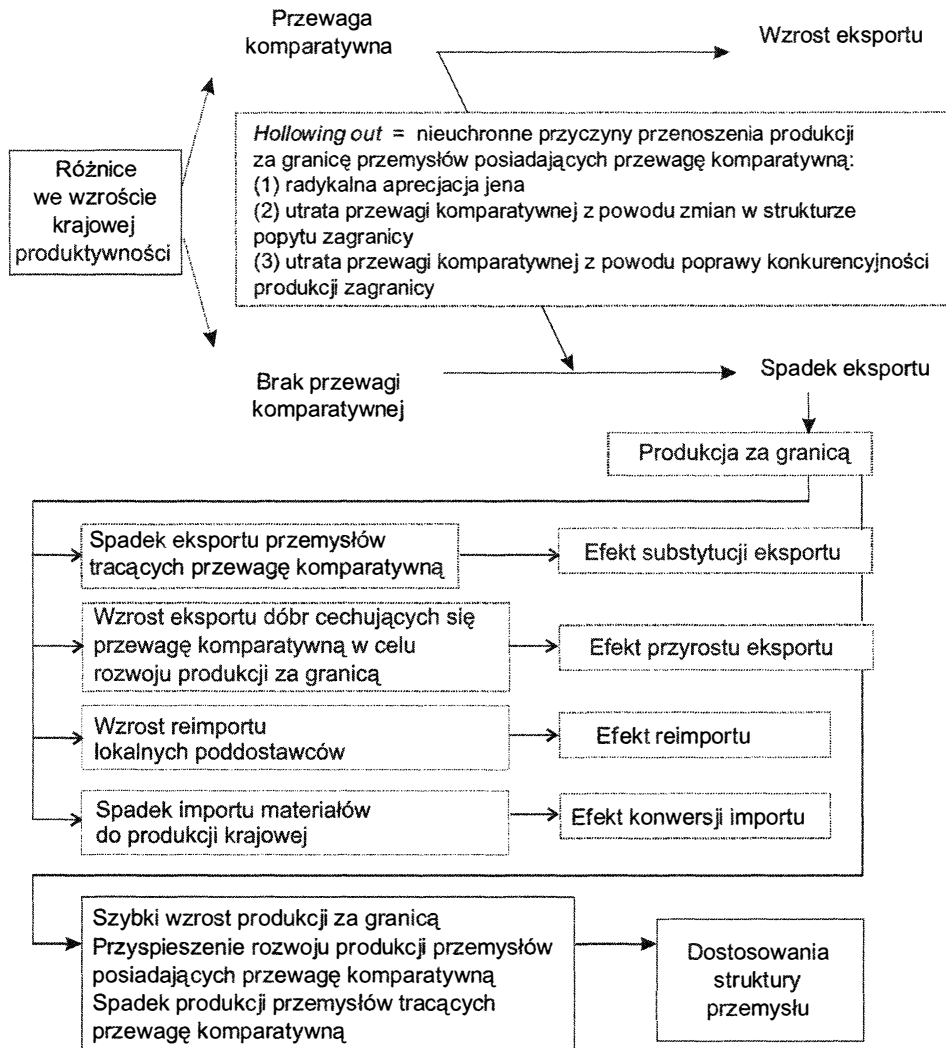
Przenoszenie działań i wykonujących je jednostek do krajów mających lepsze warunki ich realizacji wywołało wiele efektów w eksporcie i imporcie Japonii, w tym:

- substytucji eksportu („*export substitution effect*”),
- przyrostu eksportu („*export inducement effect*”),
- reimportu („*re-import effect*”),
- konwersji importu („*import conversion effect*”) (zob. rys. 7.8).



Rys. 7.7. Japońskie inwestycje przemysłowe w Chinach w latach 1984–2001

Źródło: JETRO (2003, s.17).



Rys. 7.8. Ekonomiczne efekty przenoszenia produkcji za granicę

Źródło: DBJ (2002, s. 51).

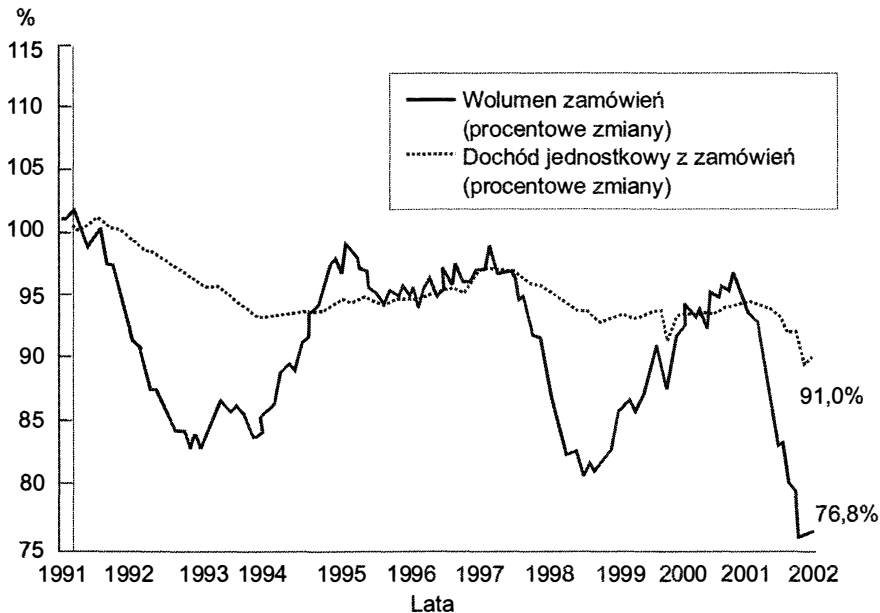
Spadek eksportu wyrobów gotowych przemysłów krajowych tracących przewagę konkurencyjną i zastępowanie ich produkcją w zagranicznych filiach i oddziałach korporacji macierzystej prowadzi do ujawnienia się efektu substytucji eksportu. Na etapie uruchamiania produkcji za granicą niezbędny jest wzmożony przywóz dóbr pośrednich (materiały, części, podzespoły), stanowiących uzupełnienie lokalnego wkładu zaopatrzenio-

wego (efekt przyrostu eksportu). Produkcja krajowa na tym etapie jest jednak ciągle bardziej konkurencyjna od lokalnej. Wraz z poprawą efektywności produkcji za granicą spada eksport wyrobów gotowych oraz zapotrzebowanie na produkcję poddostawców w samej Japonii. Wzrost wartości zamówień w firmach spoza Japonii prowadzi do częściowego zastąpienia produkcji krajowej importem (efekt reimportu). Efekt konwersji importu powstaje wtedy, gdy eliminowany jest import, a produkcja za granicą zaczyna skutecznie konkurować z produkcją krajową na rynku macierzystym i rynkach trzecich. W latach 90. wzrost przepływów dóbr pośrednich i produktów IT między producentami krajowymi i zagranicznymi stworzył podstawy dla dynamicznego rozwoju handlu wewnątrzgałęziowego (*intra-industry trade*).

Przenoszenie produkcji za granicę prowadzi do kryzysu popytowego małych i średnich przedsiębiorstw grup *keiretsu*. Ponad 60% małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonuje w systemie poddostaw, najwięcej w przemyśle samochodowym – 69,3% oraz elektronicznym – 65,2% (JSBRI 2002, ss. 28–30). W rezultacie, małe i średnie przedsiębiorstwa zorientowane na współdziałanie ze swym głównym odbiorcą, który tradycyjnie wspiera je w zakresie technologii, finansów i marketingu nie są przystosowane do samodzielnej gry rynkowej.

Małe i średnie przedsiębiorstwa coraz bardziej izolowane od do-tychczasowych odbiorców doświadczają znacznego spadku zamówień w ramach systemu poddostaw i obniżenia stopy zysku (zob. rys. 7.9). Przedsiębiorstwa te intensywnie zabiegają o uzyskanie przychodów na poziomie umożliwiającym spłatę zaciągniętych wcześniej długoterminowych pożyczek. Zjawiska te przyczyniły się niewątpliwie do bezprecedensowego wzrostu bezrobocia w Japonii, zwiększenia współczynnika bankructw, a także do podniesienia się wskaźnika niespłaconych długów w bankach. To z kolei prowadzi do pogorszenia efektywności sektora finansowego.

Wyższa rentowność inwestycji za granicą spowodowała drastyczny spadek znaczenia podstawowej bazy przemysłowej w Japonii. Działające w skali globalnej wielkie japońskie korporacje ponadnarodowe traktują produkcję w swoich filiach i oddziałach zagranicznych jako bezpośredni substytut produkcji w kraju macierzystym. W coraz większym stopniu dotyczy to również prowadzonej działalności B+R oraz przenoszenia za granicę już nie tylko samej produkcji, ale także bazy technologicznej (*hollowing out of core technology*) (Belderbos 2001, ss. 313–332). W latach 2000–2004 liczba jednostek badawczo-rozwojowych wielkich japońskich korporacji przemysłowych poza granicami wzrosła ze 177 do 310 (zob.



Rys. 7.9. Zmiany wolumenu zamówień i dochodów poddostawców jednostkowych

Źródło: JSBRI (2002, s. 29).

tab. 7.2). Największy wzrost dotyczył krajów Azji Wschodniej (z 41 do 117), z czego blisko połowę zlokalizowano w Chinach.

Proces przenoszenia produkcji krajowej za granicę spowodował wyraźny spadek zarówno międzynarodowej konkurencyjności Japonii, jak i tempa wzrostu produkcji wewnętrznej, dając jednocześnie początek deindustrializacji oraz powstawania tzw. „dziur strukturalnych”. Dobrze niegdyś prosperujące regiony przemysłowe doświadczają obecnie długotrwałej stagnacji społeczno-ekonomicznej (rys. 7.10).

Przeciwdziałając skutkom przenoszenia produkcji krajowej za granicę, przedsiębiorstwa japońskie rozpoczęły tworzenie klastrów (*clusters*), łącząc ze sobą wielkie korporacje z małymi i średnimi przedsiębiorstwami oraz centrami badawczo-rozwojowymi i ośrodkami akademickimi. Przykładem japońskich klastrów jest *Tama High-Tech Corridor*.

Przenoszenie produkcji japońskiego przemysłu przetwórczego za granicę stanowi wyzwanie dla prowadzonej polityki makroekonomicznej. Ekspansywna polityka gospodarcza jest stosunkowo mało skuteczna w dłuższym okresie, ponieważ przyrost zagregowanego popytu może być zaspokojony przez wielkie japońskie korporacje transnarodowe, dążące wprawdzie do tego, by produkować więcej, ale raczej w swoich zagranicznych

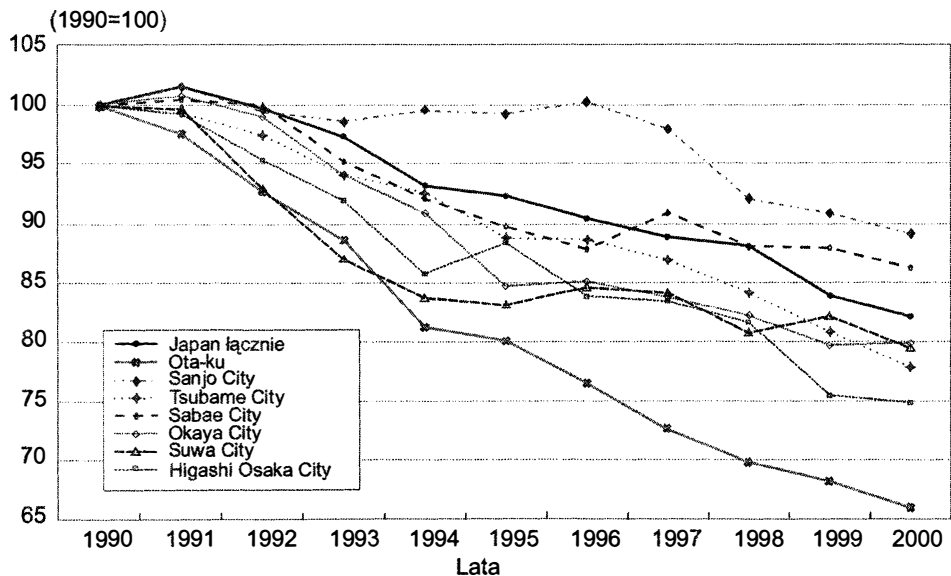


Tabela 7.2

Jednostki badawczo-rozwojowe japońskich korporacji przemysłowych zagranicą w latach 2000–2004.

Kraj	2000	2001	2002	2003	2004
Nowe kraje przemysłowe Azji	16	15	30	21	25
ASEAN4	10	18	21	18	29
Chiny	13	19	28	29	67
Inne kraje Azji	2	2	2	3	6
Ameryka Północna	88	84	92	88	108
Ameryka Łacińska	2	1	2	0	4
UE-15	44	47	70	48	60
Europa Środkowa i Wschodnia	1	1	3	3	3
Azja Południowo-Wschodnia i Oceania	–	4	6	6	8
Pozostałe kraje	1	2	3	–	–
Łącznie jednostki badawczo-rozwojowe	177	193	256	216	310

Źródło: UNCTAD (2005, s. 131).



Rys. 7.10. Zmiany zatrudnienia w największych klastrach japońskich

Źródło: JETRO (2002, s. 24).

przedsiębiorstwach niż w fabrykach usytuowanych w kraju. Skutkiem tego była stosunkowo niska skuteczność wdrażanych pakietów antyrecesyjnych. W konsekwencji ujawniła się potrzeba reform strukturalnych.

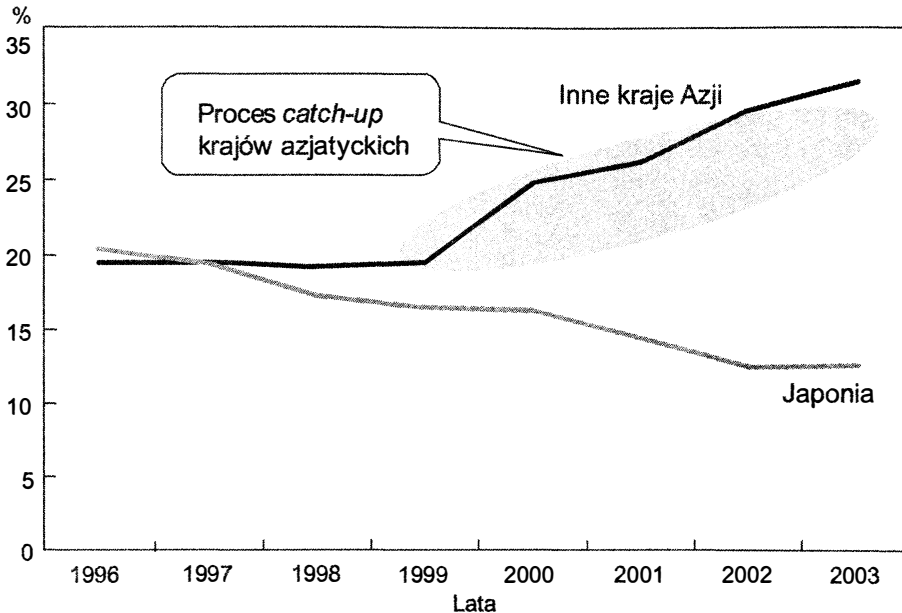
#### 7.4. Spadek efektywności tradycyjnych powiązań produkcyjnych

W latach 90. XX wieku wraz z intensyfikacją przepływów kapitałowych oraz rozwojem aliansów technologicznych i innych form globalnego partnerstwa zmienił się charakter konkurencji międzynarodowej. Podstawą konkurencyjności i eksportu nie jest już tylko krajowa baza produkcyjna, ale także dostęp do zagranicznych technologii, kapitału, pracy i sieci zbytu. Modularyzacja zmierza do takiej konfiguracji prac projektowych i operacji wytwórczych, które pozwalają zredukować koszty, zmniejszyć poziom zapasów, poprawić jakość i przyspieszyć dostawy na rynek wyrobów gotowych oraz zwiększyć elastyczność. Rozwój specjalistycznych usług zewnętrznych (*outsourcing*) umożliwi rezygnację z czynności, które w łańcuchu wartości tworzonych przez przedsiębiorstwa nie są związane z przewagą konkurencyjną i charakteryzują się względnie niską efektywnością.

Grupy *keiretsu* nie w pełni dostosowały się do tych zmian, kontynuując podtrzymywanie tradycyjnych powiązań produkcyjno-dystrybucyjnych, które były podstawą sukcesu w przeszłości. Skutkiem tego jest np. spadek konkurencyjności dziedzin wysokiej technologii (*high-tech*) oraz przeniesienie za granicę nie tylko samej produkcji, ale także bazy technologicznej.

Udział Japonii w światowym rynku wyrobów przemysłu elektronicznego obniżył się od połowy lat 90. XX wieku z ponad 20% w 1996 r. do około 12–13% w 2003 r. (zob. rys. 7.11). Korzyści skali i specjalizacji w przemyśle *high-tech* Japonii uległy wyraźnemu zmniejszeniu. Jednocześnie zwiększył się, szczególnie po 2000 r., udział producentów z innych krajów Azji Wschodniej. W 2003 r. kraje tego regionu osiągnęły ponad 30% światowego rynku elektronicznego. Azja Wschodnia (wraz z Japonią) staje się więc obecnie centrum światowego rynku wyrobów przemysłu elektronicznego.

W latach 90. XX wieku grupy *keiretsu* straciły dominującą pozycję w zakresie technologii półprzewodnikowej i zaawansowanej pamięci na rzecz firm amerykańskich i europejskich. W szybkim tempie zyskują na znaczeniu producenci z nowych krajów przemysłowych Azji (zob. tab. 7.3). W połowie lat 80. sześć firm japońskich (*NEC, Toshiba, Hitachi, Fujitsu, Mitsubishi Electric i Matsushita*) dostarczało około 80% światowej produkcji półprzewodników DRAM o pojemności 256 Kbit, z czego znaczną część



**Rys. 7.11. Udział Japonii i innych krajów azjatyckich w światowej produkcji przemysłu elektronicznego**

Źródło: T. Nakangawa, Y. Konno (2005, s. 2).

eksportowano na rynek Stanów Zjednoczonych. Lata 90. to okres dynamicznego wzrostu zapotrzebowania na coraz bardziej zaawansowane pod względem technicznym urządzenia, w tym tzw. systemy jednokładowe, tj. mikroprocesory do komputerów osobistych i do sprzętu elektronicznego. Nastąpiło odejście od techniki analogowej i przejście do cyfrowej. Począwszy od 1992 r., na pozycję światowego lidera wysunęła się firma *Intel*, zastępując prawie całkowicie produkcję DRAM mikroprocesorami (zob. Yonogami 2005).

W przemyśle elektronicznym, podobnie jak w samochodowym, szczególnie widoczne jest zjawisko przenoszenia za granicę produkcji, a także bazy technologicznej. Japońskie firmy utraciły znaczną część światowego rynku wyrobów przemysłu elektronicznego na rzecz producentów z Azji Wschodniej. W produkcji monitorów płaskich (LCD) południowokoreański *Samsung* stał się światowym liderem, aczkolwiek technologię LCD jako pierwsze wprowadziły firmy japońskie.

Japońskie firmy elektroniczne przywiązane są do sprawdzonych w przeszłości rozwiązań, czego wyrazem jest tzw. formuła zwycięstwa (*winning formula*), która do lat 90. zapewniała im dominującą pozycję na

rynku światowym. Źródłem wysokiej konkurencyjności japońskich firm elektronicznych do lat 90. XX wieku były:

- dywersyfikacja i rozwój nowych produktów, a także osiąganie przewagi, głównie przez ich miniaturyzację i zmniejszenie wagi,
- przenoszenie bazy produkcyjnej wyrobów za granicę po osiągnięciu przez nie „dojrzałości” rynkowej w celu zdyskontowania korzyści z niskich kosztów pracy na rynkach lokalnych,
- kultywowanie strategii marki dzięki stosowaniu intensywnej reklamy.

Począwszy od lat 90., w warunkach szybko zmieniającej się przewagi konkurencyjnej, dotychczas stosowane strategie przez japońskie firmy przemysłu elektronicznego zaczęły napotykać na szereg barier. Postępująca indywidualizacja popytu wymusza na producentach dywersyfikację zarówno produktów, jak i usług. Dywersyfikacja z kolei znacznie ogranicza możliwości korzystania z efektów skali i wpływa na zmniejszenie rentowności. *Keiretsu* z branży elektronicznej dotkliwie odczuwają skutki konkurencji cenowej producentów o relatywnie niskich kosztach pracy, głównie z Chin i innych krajów Azji Wschodniej. Przyspieszony

**Tabela 7.3**

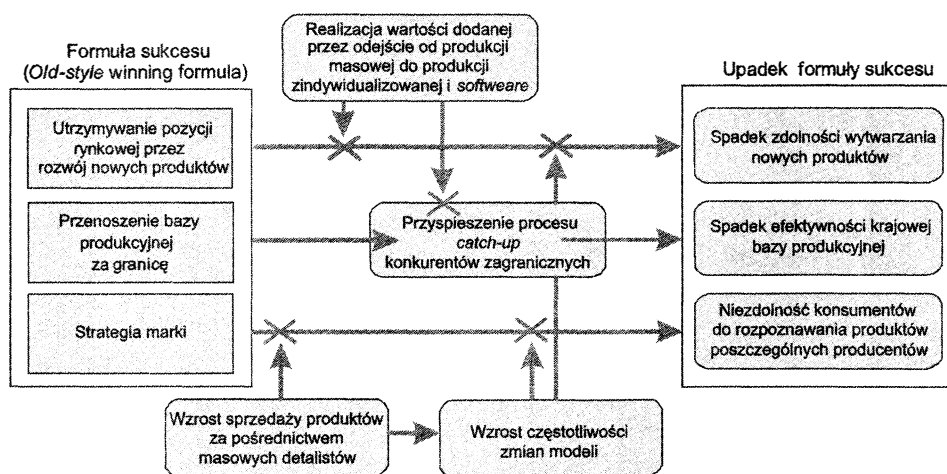
**Ranking największych światowych producentów półprzewodników**

Pozycja	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2001
1.	NEC	Intel	Intel	Intel	Intel	Intel	Intel
2.	Toshiba	NEC	NEC	NEC	NEC	Samsung	ST Micro
3.	Hitachi	Toshiba	Toshiba	Motorola	Motorola	TI	Toshiba
4.	Motorola	Motorola	Motorola	Hitachi	Toshiba	Toshiba	Samsung
5.	Intel	Hitachi	Hitachi	Toshiba	TI	NEC	TI
6.	Fujitsu	TI	TI	TI	Samsung	Motorola	NEC
7.	TI	Fujitsu	Samsung	Samsung	Hitachi	ST Micro	Motorola
8.	Mitsubishi	Mitsubishi	Fujitsu	Fujitsu	Philips	Hitachi	Hitachi
9.	Philips	Philips	Mitsubishi	Mitsubishi	ST Micro	Infineon	Infineon
10.	Matsushita	Matsushita	Philips	SGS-Thompson	Fujitsu	Hynix	Philips

Źródło: N. Ikezawa (2003, s. 4).

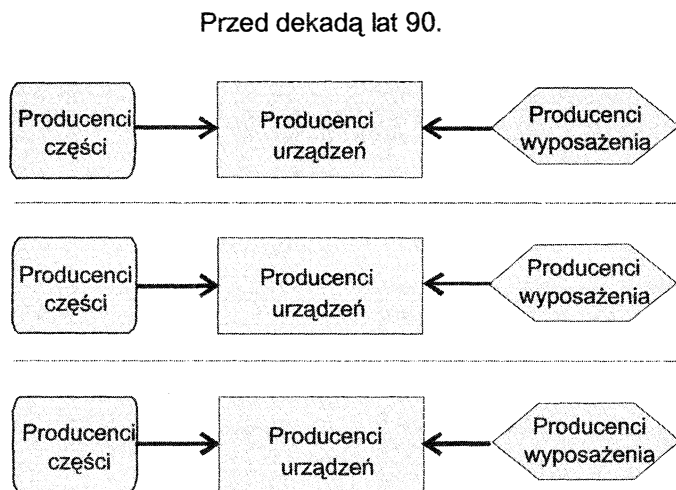
proces doganiania (*catch-up*) firm z tych krajów prowadzi do spadku efektywności krajowej bazy produkcyjnej i przenoszenia produkcji za granicę. Ponadto rozwój sprzedaży za pośrednictwem międzynarodowych sieci handlowych sprawił, że japońscy producenci sprzętu elektronicznego stracili bezpośredni kontakt z finalnymi odbiorcami, co zmusza ich do większej częstotliwości zmiany produkowanych modeli. W konsekwencji podtrzymywanie powiązań produkcyjno-dystrybucyjnych, które były podstawą sukcesu w przeszłości, stało się przyczyną osłabienia zdolności do rozwoju nowych produktów i ich dywersyfikacji (zob. rys. 7.12).

Sprawność wertykalnie zintegrowanych systemów poddostaw w ramach *keiretsu* jest coraz częściej kwestionowana (zob. rys. 7.13). W systemach tych producenci części i wyposażenia elektronicznego, z reguły są to firmy rekrutujące się z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, zorganizowani są wokół głównych wytwórców urządzeń. W układach współpracujących firm efektywność wykorzystania zasobów oraz jakość organizacji i sposoby zarządzania decydowały o tworzonej wartości dodanej. Współcześnie przyspieszenie standaryzacji i obniżki ogólnych kosztów produkcji urządzeń prowadzi do akumulacji wiedzy o procesach wytwórczych (*manufacturing know-how*), także na poziomie producentów części i wyposażenia elektronicznego, w tym również z zagranicy. Wiedza o procesach wytwórczych japońskich firm elektronicznych przestaje więc być tzw. „czarną skrzynką” technologiczno-finansową. W procesach pro-

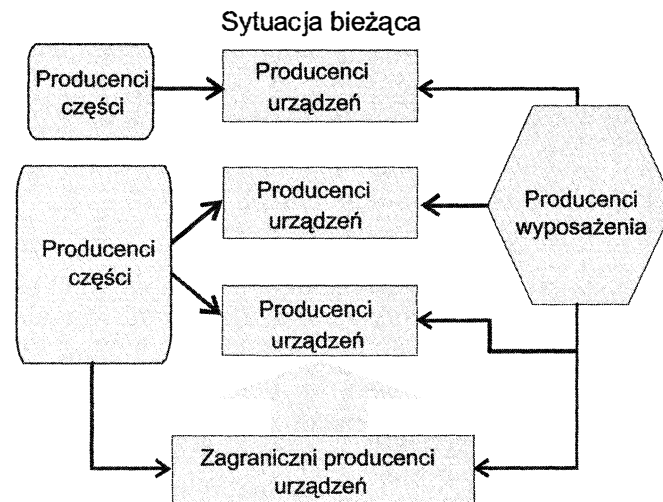


Rys. 7.12. Czynniki spadku konkurencyjności japońskiego przemysłu elektronicznego

Źródło: T. Nakangawa, Y. Konno (2005, s. 3).



Systemy produkcji grup *keiretsu* były zorganizowane wokół producentów urządzeń. Wiedza o procesach wytwórczych była utrzymywana w grupach *keiretsu*, co gwarantowało tym grupom wysoką międzynarodową zdolność konkurencyjną.



Przesunięcie wiedzy o procesach wytwórczych do producentów wyposażenia. W obliczu przyspieszenia procesu *catch-up* przez firmy zagraniczne obserwowany spadek międzynarodowej konkurencyjności wytwórców urządzeń.

**Rys. 7.13. Spadek efektywności wertykalnie zintegrowanych systemów produkcji grup *keiretsu***

Źródło: T. Nakangawa, Y. Konno (2005, s. 3).



dukcji części i wyposażenia firmy elektroniczne podnoszą poziom technologiczny w stopniu zbliżonym do przedsiębiorstw macierzystych, wytwarzających kompletne urządzenia. Korzystają przy tym z *outsourcingu* usług specjalistycznych, eliminując fazy produkcji, które są mniej wydajne i zmniejszają przewagę konkurencyjną, osiąganą w głównej domenie ich działalności.

Niezdolność do budowy efektywnych barier wejścia firmy japońskie przypląciły utratą części rynku elektronicznego. W reakcji na te zmiany zwiększyły zakres specjalizacji w zapewnianiu nisz rynkowych kosztem utraty zdolności do konkurowania na dotychczasowych rynkach. W konsekwencji pozycja konkurencyjna grup *keiretsu* na rynku elektronicznym wyraźnie osłabła.

Zmiany warunków gospodarczych wymusiły także na grupach *keiretsu* z przemysłu samochodowego przewartościowanie relacji między ogniwami łańcucha dostaw. *Keiretsu* motoryzacyjne dokonują obecnie swoistej wewnętrznej dekoncentracji funkcjonalno-organizacyjnej, która *de facto* jest równoznaczna z dezintegracją piramidalnych struktur poddostaw. Wraz z postępującą globalizacją zwiększa się bowiem umiędzynarodowienie rynków zaopatrzenia, produkcji i zbytu. Zasadniczym zmianom podlega system producentów wyrobów finalnych (*Original Equipment Manufacturer, OEM*) i zasady współpracy wielkich korporacji z poddostawcami (Okamura 2005). Dotychczasowe harmonijne relacje handlowe, powiązania kapitałowe, współpraca produkcyjna i technologiczna oraz wymiana personelu między wielkimi przedsiębiorstwami produkcyjnymi a poddostawcami w ramach struktur *keiretsu* motoryzacyjnych, ustępują miejsca rywalizacji między poddostawcami krajowymi a także zagranicznymi. Tradycyjne kryteria doboru poddostawców, takie jak np. jakość, niezawodność i czas realizacji dostaw, posiadane zdolności produkcyjne w samej Japonii i możliwość ich zaangażowania we współpracę za granicą, uzupełniane są o systemy modularyzacji i *outsourcingu*. Wielkie firmy produkcyjne w dążeniu do poprawy efektywności tworzą struktury poddostaw bardziej otwarte, elastyczne i o zasięgu globalnym.

Japońskie systemy *OEMs* stoją w obliczu wyzwań związanych z wprowadzaniem systemów modularyzacji, rozwojem globalnych sieci poddostaw oraz dalszą, istotną redukcją kosztów. Rozwój nowych technologii, gwarantujących większe bezpieczeństwo produkowanych samochodów oraz bardziej przyjaznych środowisku naturalnemu, wymaga wysokiej jakości kadr menedżerskich i technicznych, których japońskie systemy *OEMs* nie posiadają. Japońscy poddostawcy, funkcjonujący dotychczas w ramach piramidalnych struktur *keiretsu*, nie są przygotowani do współpracy w modularnych systemach dostaw. Przedsiębiorstwa te często nie są

w stanie samodzielnie sprostać wymogom konkurencji globalnej i innowacyjnego rozwoju. Poszukują więc sposobów rozwoju swoich zdolności produkcyjnych przez krajowe fuzje i połączenia oraz wspólne przedsięwzięcia z partnerami zagranicznymi, niekiedy będącymi dotychczasowymi konkurentami. Najszybciej zmiany tradycyjnych systemów poddostaw dokonywane są przez *Nissana* i *Mazdę*. Także *Mitsubishi Motors* reorganizuje sieć swoich poddostawców. Jedynie *Toyota* doskonali tradycyjne rozwiązania operacyjne zgodnie z filozofią systemu *JIT*.

Japońskie wielkie *keiretsu* motoryzacyjne przenoszą mniej konkurencyjne i efektywne funkcje oraz działania za granicę, głównie do Chin i innych krajów Azji Wschodniej (zob. tab. 7.4). Uwarunkowane jest to dążeniem do skupienia się na strategicznie ważnych i najbardziej twórczych działaniach w samej Japonii (prace B+R, projektowanie, produkcja eksperymentalna) oraz potrzebą obniżki kosztów i podniesienia efektywności.

Wielcy japońscy producenci z przemysłu motoryzacyjnego działają obecnie na rynkach Chin i krajów ASEAN4 samodzielnie (*Grupa Toyoty, Honda*) lub wchodzą w skład wielkich grup międzynarodowych (*Grupa General Motors, Grupa Ford/Mazda, Grupa Renault/Nissan, Grupa DaimlerChrysler/Mitsubishi*). W latach 2000–2004 znacząco wzrósł poziom umiędzynarodowienia produkcji wszystkich japońskich wielkich firm motoryzacyjnych. Jednak ustępuje on umiędzynarodowieniu działalności wielkich amerykańskich czy europejskich firm motoryzacyjnych (tab. 7.5). Najwyższym umiędzynarodowieniem produkcji charakteryzują się *Issuzu* i *Suzuki*, jest tu także widoczna wyraźna koncentracja na rozwoju produkcji w krajach Regionu Azji i Pacyfiku. Ponadto firmy te, zwłaszcza *Suzuki*, w porównaniu do drugiej połowy lat 90. zmniejszyły swoje zaangażowanie poza tym regionem. Także w przypadku *Toyoty* widoczna jest koncentracja na regionie Azji i Pacyfiku, w tym przede wszystkim na Japonii. Natomiast *Nissan, Mazda* i *Mitsubishi* dokonały realokacji produkcji z Japonii do Ameryki Północnej.

Rząd japoński i *Keidanren* (Federacja Organizacji Ekonomicznych) krytycznie oceniają strategię przedsiębiorstw, jaka w gospodarce globalnej upowszechniła się w Ameryce Północnej i w Europie. Na ogół wyrażany jest pogląd, że dążenie przedsiębiorstw do zmniejszenia kosztów stałych oraz zatrudnienia w celu zwiększenia stopy zwrotu z aktywów, zastosowane na międzynarodową skalę, może przyczynić się do spadku inwestycji i konsumpcji.

Większość wielkich japońskich korporacji transnarodowych ma trudności przejścia od strategii doskonalenia operacyjnego i produktowego do strategii innowacji. Odejście Japonii od modelu imitacyjnego wymaga, jak

Tabela 7.4

Investycje japońskich *keiretsu* z przemysłu samochodowego w Chinach i krajach ASEAN4 (2002 r.)

Nazwa grupy		Chiny	Indonezja	Malezja	Filipiny	Tajlandia
Grupa Toyota	Toyota	△○○○	●	●	○	●
	Hino	○	●	△	○	●
	Daihatsu	△△	●△	●	△△	
Grupa General Motors	GM	○○○	●△			●
	Isuzu	○○○	○△	○△△	●	●△
	Suzuki	○○△	●	△△	△△	△
	Fuji Heavy Industries	△		△		△
	Fiat	○			△	△
Grupa Ford/ Mazda	Ford	○○	△	○	●	●
	Mazda	△△	△	△△	△	
	Volvo				△	●
Grupa Renault/ Nissan	Renault			○		
	Nissan	○○○△	●	○	△	●●
	Nissan Diesel	○			●●	△
Grupa Daimler Chrysler/ Mitsubishi	Daimler- Chrysler	○○	●	△△	△△	△△
	Mitsubishi	△△	●△	△	●	●
	Mitsubishi Fuso	△				
Volkswagen-Audi		○○		△		△
PSA (Peugeot Citroen)		○	△	△△△	△	△
BMW		○	△	△	△	●△
Łącznie		39	19	23	21	21

- 100% udziałów
- ponad 50% udziałów
- do 50% udziałów
- △ partnerstwo technologiczne i poddostawy

Źródło: JETRO (2004, s. 19).

Tabela 7.5

Rozwój produkcji za granicą japońskich keiretsu z przemysłu samochodowego oraz ich amerykańskich i europejskich konkurentów (jako procent łącznej produkcji)

Wyszczególnienie	Produkcja poza Japonią		Produkcja poza Regionem Azji i Pacyfiku	
	1995–1999	2000–2004	1995–1999	2000–2004
<i>Toyota</i>	31,0	38,9	23,3	25,8
<i>Nissan</i>	39,7	51,4	34,5	44,9
<i>Mazda</i>	17,9	27,3	10,7	20,1
<i>Mitsubishi Motors</i>	28,2	45,0	16,2	18,8
<i>Honda*</i>	46,9	54,1	42,8	46,1
<i>Suzuki</i>	36,8	57,2	12,1	5,9
<i>Issuzu</i>	40,3	76,6	19,7	15,6
	Produkcja poza Ameryką Północną		Produkcja poza Ameryką Północną i Południową	
	1995–1999	2000–2004	1995–1999	2000–2004
<i>General Motors</i>	46,2	53,0	27,0	35,9
<i>Ford</i>	45,9	49,3	31,3	38,2
	Produkcja poza krajem pochodzenia firmy		Produkcja poza Europą Zachodnią	
	1995–1999	2000–2004	1995–1999	2000–2004
<i>Fiat</i>	41,2	41,5	22,6	37,8
<i>VW</i>	56,4	62,5	25,7	43,0
<i>DaimlerChrysler</i>	53,6	73,5	53,7	66,2
<i>BMW</i>	49,5	29,1	6,3	18,0
<i>Renault</i>	27,2	44,8	6,2	21,8

\* *Honda* nie tworzy keiretsu.

Źródło: zestawienie na podstawie P. Knitting (2005, ss. 94–99).

podkreśla P. F. Drucker (2004, s. 37), „wyjścia poza naśladownictwo, importowanie i adoptowanie techniki innych oraz nauczenia się samodzielnego podejmowania autentycznych innowacji technologicznych”.

## 7.5. Spadek znaczenia domów handlowych

W podtrzymywaniu długookresowych relacji handlowych z przedsiębiorstwami należącymi do grup *keiretsu* istotną rolę odgrywają wielkie domy handlowe (*sogo shosha*). Stanowią one, obok banku wiodącego i wielkiego przedsiębiorstwa produkcyjnego, podstawowe ogniwo każdej grupy *keiretsu* (zob. rys. 7.14). W okresie wysokiej dynamiki rozwojowej ten symbiotyczny układ zapewniła grupom *keiretsu* stosunkowo wysoką elastyczność (Yamamura 1976, ss. 161–199).

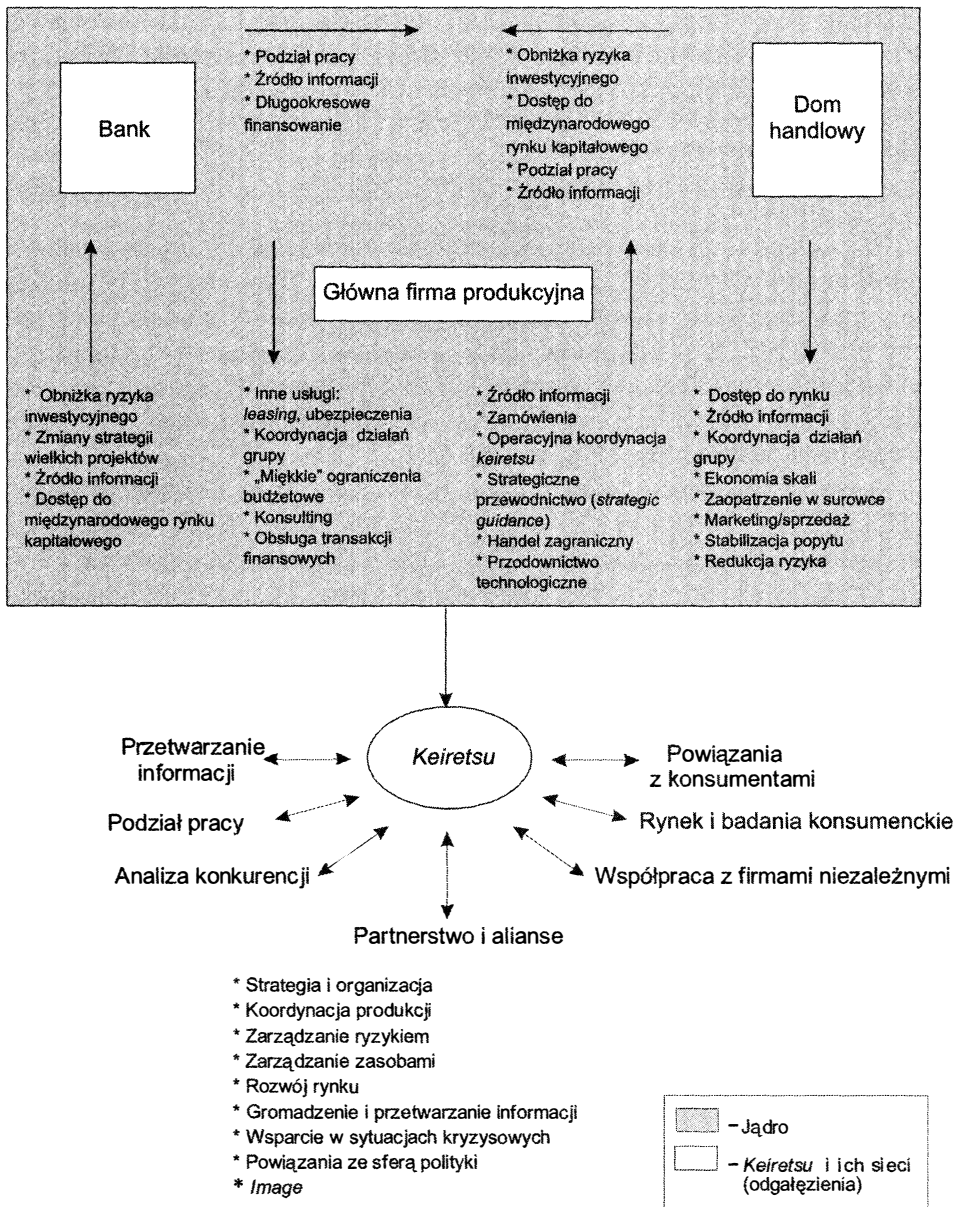
Spośród dziewięciu *sogo shosha*, tj. *Itochu Corp.*, *Kanematsu Corp.*, *Marubeni Corp.*, *Mitsui & Co. Ltd.*, *Mitsubishi Corp.*, *Itochu Corp.*, *Nisso Iwai-Nichimen Holding*, *Sumitomo Corp.*, *Tomen Corp.*, sześć należy do grup *keiretsu*. Skupiają one znaczną siłę ekonomiczną, np. wartość sprzedaży największego domu handlowego *Mitsubishi Corp.* w 2003 r. wyniosła ponad 134 mld dol. Ustępuje on jednak poziomem umiędzynarodowienia prowadzonej działalności innym *sogo shosha*, w tym *Marubeni Corporation*, *Mitsui & Co. Ltd.*, *Nisso Iwai-Nichimen Holding* i *Itochu Corp.* (zob. tab. 7.6).

Po drugiej wojnie światowej w stosunku do konglomeratów *zaibatsu*, a przede wszystkim wobec domów handlowych, amerykańskie władze okupacyjne zastosowały postępowanie antytrustowe i politykę demonopolizacji. Przykładowo *Mitsubishi Shoji* zostało rozbite na ponad 170 odrębnych podmiotów. Pomimo wysiłków władz okupacyjnych dążących do stworzenia bardziej rozproszonej struktury przemysłu, już w 1954 r. *Mitsubishi* ponownie stanowiło jeden zwarty podmiot. Znaczna koncentracja siły ekonomicznej japońskich *sogo shosha* była wielokrotnie kwestionowana przez *Japan Fair Trade Commission*<sup>3</sup>, m.in. próbowano zmniejszyć fundusze przyznawane im przez banki komercyjne, jednak bez poważniejszych skutków.

Wielkie domy handlowe działają w wielu obszarach: zakupują surowce i sprzedają wyroby gotowe, dostarczają swoim ważniejszym klientom informacji i analiz rynkowych, a także inwestują za granicą głównie w przemysł wydobywczy oraz wielkie obiekty przemysłowe. Ponadto wdrażają i koordynują projekty w ramach pomocy rozwojowej (*Official Development Assistance*, ODA) udzielanej przez Japonię krajom rozwijają-

<sup>3</sup> *Japan Fair Trade Commission* to odpowiednik Urzędu Antymonopolowego.



Rys. 7.14. Rola domów handlowych w strukturze grupy *keiretsu*

Źródło: R. Kensy (2001, s. 241).



**Tabela 7.6**  
**Największe japońskie domy handlowe (2003 r.)**

Wyszczególnienie	<i>Marubeni Corp.</i>	<i>Mitsui &amp; Co. Ltd.</i>	<i>Mitsubishi Corp.</i>	<i>Itochu Corp.</i>	<i>Nisso Iwai-Nichimen Holding</i>	<i>Sumitomo Corp.</i>	<i>Tomen Corp.</i>
<b>Aktywa (mln dol.)</b>							
Zagraniczne	20 620	11 735	12 323	8 340	6 057	b.d.	b.d.
Ogółem	40 788	64 391	80 446	43 023	29 502	48 058	7 374
<b>Sprzedaż (mln dol.)</b>							
Za granicą	35 360	30 102	20 570	17 634	10 647	b.d.	b.d.
Ogółem	69 943	108 658	134 275	84 199	51 860	81 376	14 192
<b>Zatrudnienie</b>							
Za granicą	12 593	3 300	7 257	878	4 475	b.d.	b.d.
Ogółem	24 909	37 734	47 370	4 355	21 800	31 589	5 871
<b>Wskaźnik umiędzynarodowienia</b>							
	50,6	18,2	15,3	20,2	20,5	–	–
<b>Eksport firm macierzystych (mln dol.)</b>							
	10 516	b.d.	18 008	7 899	7 731	b.d.	2 451
<b>Liczba oddziałów</b>							
Ogółem	263	368	309	374	80	376	119
Za granicą	131	209	158	195	43	192	63
<b>Liczba krajów goszczących</b>							
	38	42	31	41	19	37	24

Źródło: UNCTAD (2004, s. 331).

cym się<sup>4</sup>. Szczególną rolę odgrywają one w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw, co było związane z istniejącym do lat 70. względnym niedoborem kapitału (głównie na potrzeby dystrybucji, *venture capital* i bieżącej działalności przedsiębiorstw), a także niedostatecznym rozwojem rynku kapitałowego w Japonii.

Wielkie domy handlowe pełnią także inne funkcje, m. in. pośredników między wielkimi bankami miejskimi a ich klientami oraz dostawcami w kraju i za granicą. *Sogo shosha* pożyczają środki finansowe od swego banku wiodącego i następnie udziela pożyczek drobnym przedsiębiorstwom. Jednocześnie ubezpiecza każdą transakcję, wyręczając banki w sprawdzaniu wiarygodności kredytowej klientów oraz biorąc na siebie konsekwencje ewentualnej ich niewypłacalności. Tym samym działa jak amortyzator ryzyka ponoszonego przez wielkie banki, a także zwiększa płynność finansową małych przedsiębiorstw przez kredytowanie ich po niższych kosztach. Działalność ta jest tym bardziej możliwa, że *sogo shosha*, w przeciwieństwie do banków, nie była poddana rygorystycznej kontroli władz gospodarczych, a wszystkie jej transakcje zaliczane są bezpośrednio do wartości sprzedaży (zob. Uesugi, Yamashiro 2005).

*Sogo shosha*, współfinansując sektor małych i średnich przedsiębiorstw, wniosły istotny wkład w rozwój przemysłu lekkiego i chemicznego oraz samochodowego i elektronicznego. Poddostawcy, dostarczając części i podzespoły w okresach pogorszenia koniunktury, korzystali z pomocy finansowej, szczególnie gdy zmniejszyły się zamówienia ze strony firmy wiodącej grupy *keiretsu*. Wiele z takich firm uzyskiwało status przedsiębiorstw subsydialnych lub *joint-venture* z wybranym domem handlowym. Stanowiło to element „miękkiego” finansowania przedsiębiorstw.

W latach 90. XX wieku nastąpiło wyraźne pogorszenie się efektywności funkcjonowania *sogo shosha*. W 1997 r. *Sumitomo Corp.* odnotowało olbrzymią stratę spowodowaną skandalem w handlu miedzią. W rok później, w związku z azjatyckim kryzysem finansowym, znaczne straty poniosły *Itochu Corp.* i *Marubeni Corp.* (zob. tab. 7.7).

Do 1980 r. 46% zagranicznych przedstawicielstw dziewięciu największych *sogo shosha* działało w przemyśle, przede wszystkim tekstylnym i chemicznym, a 31% w handlu. Głównym obszarem geograficznej koncentracji ich działalności była Azja (46%) i kraje wysoko rozwinięte. W końcu 2002 r. pięć największych *sogo shosha* posiadało 1,5 tys. zagranicznych przedstawicielstw, w tym 41% w Azji i 41% w krajach wysoko rozwiniętych. Ponadto przemysł przestał być wiodącym kierunkiem ich działalności inwestycyjnej. Około 69% inwestycji dotyczyło sektora usług,

<sup>4</sup> Zob. szerzej [www.euroact.co.jp/oda-japan/AboutODA/Key\\_Players/Sogo\\_Shosha](http://www.euroact.co.jp/oda-japan/AboutODA/Key_Players/Sogo_Shosha).

Tabela 7.7

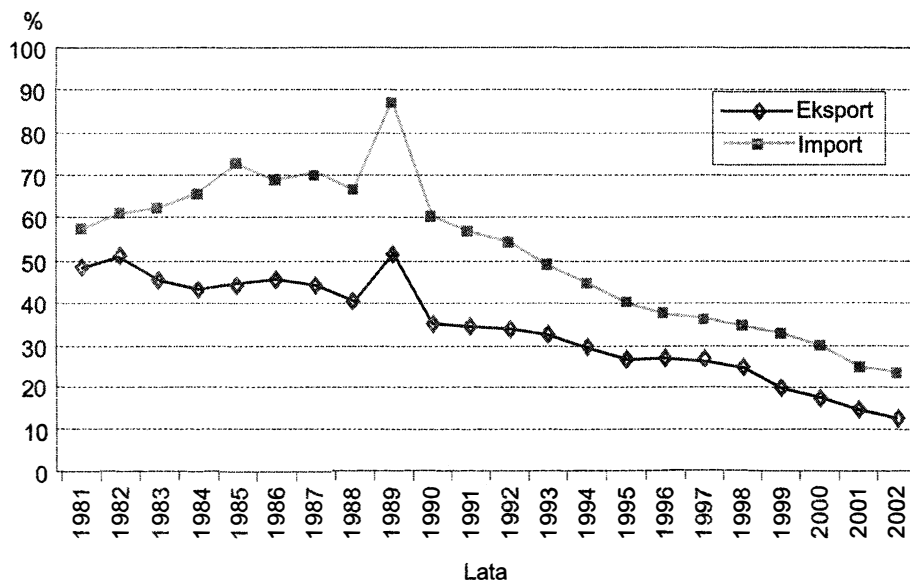
Zmiany w poziomie zysku netto największych *sogo shosha* (w mld jenów)

Wyszczególnienie	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<i>Mitsubishi Corp.</i>	331	411	430	403	153	32	160	203	220	214
<i>Mitsui &amp; Co. Ltd.</i>	166	220	222	226	239	152	218	240	260	211
<i>Sumitomo Corp.</i>	274	351	265	333	202	102	121	163	-1 486	221
<i>Itochu Corp.</i>	155	186	191	109	101	20	94	102	111	-147
<i>Marubeni Corp.</i>	151	163	171	174	109	63	77	118	60	-307

Źródło: O. Sjoberg, M. Soderberg (2001, s. 208).

gdzie *sogo shosha* występowały także jako dealerzy własnych produktów (UNCTAD 2004, ss. 133–134).

Od początku lat 90. obserwowany jest stopniowy spadek udziału wielkich domów handlowych w obsłudze japońskiego handlu zagranicznego (zob. rys. 7.15). Malejący udział *sogo shosha* w japońskim handlu zag-

Rys. 7.15. Zmiany udziału największych *sogo shosha* w obsłudze handlu zagranicznego Japonii

Źródło: UNCTAD (2004, s. 133).

ranicznym wiąże się przede wszystkim z faktem, że wielkie korporacje wchodzące w skład grup *keiretsu*, działające na rynku międzynarodowym przez swoje domy handlowe, nie wykazują takiego stopnia elastyczności i innowacyjności, jak ich zagraniczne odpowiedniki. W warunkach rewolucji *ICT* i postępującej globalizacji rynki zagraniczne nie są już postrzegane przez japońskie korporacje jako całkowicie „nieznane” i bardzo „odległe” (Sjoberg, Soderberg 2003, s. 212). Japońskie korporacje transnarodowe, podobnie jak amerykańscy i europejscy konkurenci, w coraz większym zakresie prowadzą bezpośredni handel z zagranicą. Zapewnia to im lepszy kontakt w odbiorcami, dostęp do informacji rynkowych i pozwala na szybszą reakcję na zmiany zachodzące na rynku międzynarodowym.

## Rozdział 8

---

### *Reformy strukturalne i ich potencjalny wpływ na grupy keiretsu*

Zmiany wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych ujawniły potrzebę reform strukturalnych, dostosowujących gospodarkę Japonii do wymogów gospodarki przemysłowej. Przeprowadzenie reform we wszystkich sektorach gospodarki jest warunkiem odbudowy międzynarodowej konkurencyjności gospodarki japońskiej.

Dalsza liberalizacja sektora finansowego, deregulacja rynku usług, prywatyzacja państwowych instytucji finansowych i przedsiębiorstw oraz otwarcie na inwestycje zagraniczne uniemożliwiają podtrzymywanie w dotychczasowym kształcie powiązań finansowych i produkcyjno-dystrybucyjnych w ramach *keiretsu*.

Oslabienie więzi wewnątrzgrupowych, w tym spadek znaczenia banku wiodącego, erozja krzyżowych powiązań kapitałowych i rozpad stabilnego akcjonariatu oraz związana z tym większa płynność akcji, pozwolą w szerszym zakresie wykorzystać rynek kapitałowy jako mechanizm nadzoru korporacyjnego. Erozji podlegać może też tradycyjny system stosunków pracy, blokujący dotychczas bardziej radykalne działania restrukturyzacyjne. Redukcji mogą też ulec wieloszczeblowe systemy produkcji i dystrybucji w ramach struktur *keiretsu*.

W warunkach reform strukturalnych oraz narastającej konkurencji globalnej dostosowanie grup *keiretsu* polega na konsolidacji wewnętrz- i międzygrupowej, doskonaleniu działalności operacyjnej i wprowadzaniu nowych technologii, realizacji programów restrukturyzacyjnych, a w skrajnych przypadkach sprzedaży inwestorom strategicznym.

## 8.1. Uwarunkowania reform strukturalnych

Wypracowany przez Japonię w okresie wysokiej dynamiki wzrostu wzorzec rozwojowy nie jest niezmienny. Starzenie się społeczeństwa, stagnacja gospodarki i kryzys systemu bankowego, a także ograniczenia zdolności innowacyjnej oraz globalna konkurencja i rewolucja ICT pokazały, że instytucje i struktury, które odegrały pozytywną rolę w podtrzymywaniu ekspansji, mającej na celu likwidację luki rozwojowej, w latach 90. XX wieku straciły swoją dotychczasową użyteczność. W rezultacie ujawniła się potrzeba reform strukturalnych dostosowujących gospodarkę Japonii do wymogów gospodarki poprzemysłowej.

Doświadczenia lat 80. i 90. Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, a także Hiszpanii i Irlandii dowodzą, że kraje te dzięki deregulacji, prywatyzacji, restrykcyjnej polityce monetarnej, ograniczaniu fiskalizmu lepiej wykorzystały szanse, jakie przyniosła konkurencja globalna i rewolucja ICT w porównaniu z krajami Europy kontynentalnej (np. Francji, Niemiec, Włoch), które utrzymywały względnie wysokie zaangażowanie państwa w transfery socjalne i w niewielkim stopniu uelastyczyły rynki pracy. Także kraje skandynawskie, dzięki zmniejszeniu fiskalizmu i wydatków socjalnych, osiągnęły przyspieszenie dynamiki rozwojowej i poprawę konkurencyjności gospodarek.

Reformy systemowe R. Reagana w Stanach Zjednoczonych i M. Thatcher w Wielkiej Brytanii zwiększyły sprawność mechanizmu rynkowego, pobudziły innowacyjność i konkurencyjność oraz większe wykorzystanie zasobów produkcyjnych. Kraje te nie tylko przewyciężyły charakterystyczną dla lat 70. stagflację, ale osiągnęły wysoką dynamikę wzrostu gospodarczego oraz poprawę równowagi ekonomicznej. Stany Zjednoczone w ciągu ostatnich piętnastu lat odzyskały utraconą wcześniej pozycję lidera międzynarodowej konkurencyjności (zob. Bieńkowski 1995; Bossak, Bieńkowski 2004; Ciborowski 2004).

W Japonii do lat 90. nie przeprowadzono kompleksowych reform systemu społeczno-ekonomicznego, w tym: systemu finansowego, rynku pracy, struktury gospodarczej, nie zdecydowano się także na szersze otwarcie na inwestycje zagraniczne i ograniczenie protekcjonizmu rolnego. Powojenne instytucje i struktury, które odegrały pozytywną rolę w podtrzymywaniu ekspansji mającej na celu likwidację luki rozwojowej w wielu przypadkach stały się obciążeniem, a nawet hamulcem rozwoju. Przykładem są grupy *keiretsu* o wyraźnie monopolistycznych cechach, które mimo zmian wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych wykazują silną spójność i stosunkowo niski stopień otwartości. W okresie stagnacji gospodarki lat 90. grupy *keiretsu* przyjęły postawę



defensywną. W konsekwencji, Japonia utraciła pozycję lidera międzynarodowej konkurencyjności.

Od początku lat 90. XX wieku obserwowany jest proces spadku znaczenia dotychczasowych czynników ekspansji i stabilizacji gospodarczej Japonii. Mimo istotnego zmniejszenia, oszczędności ludności są w Japonii wyższe niż w krajach UE i przewyższają poziom tego wskaźnika w Stanach Zjednoczonych (zob. tab. 8.1). Długotrwała stagnacja nie przyczyniła się do znacznego wzrostu bezrobocia, które stanowi obecnie około 5% ogółu ludności czynnej zawodowo, tzn. poniżej poziomu w Stanach Zjednoczonych i w krajach UE.

Zmiany demograficzne przyczyniają się do przyspieszonego starzenia społeczeństwa. Japonia wyróżnia się najdłuższą w świecie przeciętną długością życia zarówno kobiet, jak i mężczyzn. W szybkim tempie zwiększają się wydatki na renty i emerytury oraz na ochronę zdrowia. W ostatnich latach wydatki budżetowe rosły w sposób lawinowy i osiągnęły poziom ponad 38% PKB wyższy niż w Stanach Zjednoczonych, ale znacznie niższy niż w Europie kontynentalnej.

Tabela 8.1

## Rozwój społeczno-ekonomiczny krajów G-5

Wyszczególnienie	Japonia	Stany Zjednoczone	Wielka Brytania	Francja	Niemcy
PKB <i>per capita</i> (w dol., wg parytetu siły nabywczej, 2003 r.)	28 000	37 600	29 100	27 900	26 400
Stopa oszczędności krajowych (2002 r.)	25,7	13,8	15,0	21,0	19,7
Stopa bezrobocia (2003 r.)	5,3	6,0	5,0	9,5	9,1
Długość życia (2002 r.) mężczyzn kobiet	78,3 85,2	74,4 79,8	75,7 80,4	75,6 82,9	75,6 81,3
Wydatki na cele socjalne (proc. PKB, 2001 r.) publiczne prywatne	16,9 3,5	14,8 9,3	21,8 4,4	28,5 3,5	27,4 2,0
Wydatki na ochronę zdrowia (proc. PKB, 2002 r.)	7,8	14,7	7,7	9,7	10,9
Roczny czas pracy (2003r.)	1 801	1 822	1 672	1 509	1 441

Źródło: zestawienie na podstawie OECD (2005a; 2005b).

Japońskie społeczeństwo jest jednym z najbardziej egalitarnych spośród krajów rozwiniętych. Czynnikiem ten zmniejsza potrzebę transferów o charakterze socjalnym. System ubezpieczeń społecznych w Japonii, podobnie jak w Stanach Zjednoczonych, ma przede wszystkim formę indywidualnych kont w funduszach prowadzących działalność inwestycyjną.

Skracanie czasu pracy, chociaż nie tak znaczne jak w krajach UE, sprawiło, że obecnie Japończycy pracują krócej niż Amerykanie. Ten bez wątpienia sukces społeczny sprawił, iż Japonia z jednego z najbardziej zapracowanych społeczeństw bez większych perturbacji weszła w fazę umiarkowanego wzrostu dochodów realnych przy jednoczesnym skróceniu rocznego czasu pracy, wynoszącego na początku lat 80. około 2200 godzin do 1800 godzin rocznie obecnie.

Począwszy od lat 90. Japonia stała się największym światowym eksporterem kapitału. Wartość jej aktywów zagranicznych netto przekroczyła 1,4 bln dol. w 2002 r. W strukturze inwestycji kapitałowych dominują inwestycje portfelowe (45,7%) oraz pożyczki (22,2%). Roczne dochody z eksportu kapitału przynoszą Japonii około 100 mld dol., a z eksportu technologii ponad 15 mld dol. netto (EIU 2004, s. 57).

W okresie wysokiej dynamiki rozwojowej państwo było głównym animatorem i przewodnikiem działań restrukturyzacyjnych. W latach 90., wraz z liberalizacją systemu finansowego i akceptacją zasad BIS tworzenia rezerw bankowych, kapitalizacji, rozliczeń oraz zwiększeniem autonomii Banku Japonii na wzór innych krajów OECD, a także stopniową liberalizacją rynku kapitałowego, zmniejszyła się rola państwa w gospodarce. Realizowane reformy strukturalne, w tym zapowiedź prywatyzacji pocztowych kas oszczędności i agencji autostrad są tego potwierdzeniem. Zmniejszeniu roli państwa w gospodarce pozornie przeczyć mogą dane dotyczące udziału wydatków w PKB. Wzrost wydatków budżetowych w Japonii spowodowany jest jednak z jednej strony rosnącymi wydatkami socjalnymi, z drugiej natomiast dążeniem do pobudzenia aktywności gospodarczej tradycyjnymi metodami keynesowskimi.

Japoński sposób gospodarowania zmienia się i dostosowuje do nowych warunków ekonomicznych, społecznych, technologicznych i międzynarodowych rozwoju. Powojenna ekspansja możliwa była dzięki radykalnym reformom, które zmieniły system polityczny i społeczno-ekonomiczny. Stworzone rozwiązania systemowe, harmonijnie łącząc elementy tradycji z reformami, przyczyniły się do szybkiego wzrostu akumulacji i inwestycji, zmian w strukturze gospodarczej, poprawy efektywności gospodarczej oraz wzrostu zatrudnienia i wydajności pracy. Czynniki te dodatkowo zostały wzmocnione przez korzyści skali produkcji przemysłowej, ekspansję eksportową, import technologii i *know-how*.

W rezultacie wzrosła międzynarodowa konkurencyjność gospodarki japońskiej.

Utrzymanie dotychczasowych zdobyczy społecznych i poziomu rozwoju ekonomicznego Japonii oraz poprawa jej międzynarodowej pozycji konkurencyjnej wymagają jednak aktywnych działań i zmian w systemie społeczno-ekonomicznym, dostosowujących go do nowych wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwoju.

Po okresie tzw. „*Bubble Economy*” gospodarka japońska weszła w fazę stagnacji. Radykalnie spadła dynamika wzrostu gospodarczego, pogorszyła się także równowaga ekonomiczna. Japońska gospodarka, podobnie jak niemiecka, doświadczyła załamania wówczas, gdy Stany Zjednoczone przeżywały *boom* inwestycyjny, wzrost dochodów, zatrudnienia i wydajności pracy oraz modernizację technologiczną. W konsekwencji, pozycja i zdolność konkurencyjna gospodarki japońskiej, po wielu latach nieprzerwanego umacniania, zaczęły się zmniejszać.

Od końca 1991 r., kiedy rozpoczął się spadek notowań giełdowych i indeksu *Nikkei*, do sierpnia 1998 r., wartość aktywów zmniejszyła się ponad 5 bln dol. Spadki na giełdach japońskich w jednym tylko tygodniu sierpnia 1998 r. przyniosły straty w wysokości ponad 240 mld dol. W 1996 r. pojawiły się pierwsze symptomy wychodzenia gospodarki ze stagnacji, gdy stopa wzrostu BKB osiągnęła 3,4%. Jednak zaostrzenie polityki fiskalnej, tj. podniesienie podatku konsumpcyjnego, zwiększenie składek na ubezpieczenia społeczne, a także zniesienie tymczasowych ulg w podatku dochodowym doprowadziły do najgłębszego załamania w powojennej historii Japonii. W dwóch kolejnych latach odnotowano ujemny przyrost realnego PKB, odpowiednio w 1998 r. -1,0%, a w 1999 r. -0,1%. Spadkowi dynamiki gospodarczej towarzyszyło pogorszenie równowagi ekonomicznej.

W końcu 1998 r. rząd japoński, dążąc do przeciwdziałania pogorszającej się sytuacji gospodarczej, ogłosił wprowadzenie tzw. Nadzwyczajnego Pakietu Ekonomicznego (*Emergency Economic Package*). Podjęte też zostały intensywne działania w zakresie:

- reformy systemu finansowego,
- poprawy konkurencyjności przemysłu,
- tworzenia nowych miejsc pracy,
- reformy rynku pracy,
- wsparcia sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

W listopadzie 1999 r. rząd przedłożył dokument zatytułowany Polityczne środki na rzecz odnowy gospodarczej (*Policy Measures for Economic Rebirth*), którego głównym celem było promowanie reform w strukturze społeczno-gospodarczej. Ujemny przyrost PKB w 1998 i 1999 r. skłonił

władze gospodarcze do sformułowania trzech podstawowych celów na rok finansowy 2000 (OECD 2001, ss. 97–102), tj.:

- odnowa gospodarcza przy współudziale sektora prywatnego,
- reformy strukturalne ukierunkowane na rozwój struktur społeczno-ekonomicznych adekwatnych do nowych międzynarodowych uwarunkowań rozwoju,
- rozwój międzynarodowej współpracy gospodarczej, w tym przede wszystkim stosunków handlowych i współpracy regionalnej w Azji Wschodniej.

Wśród głównych działań umożliwiających realizację tych celów znalazły się następujące:

- zwiększenie popytu konsumpcyjnego poprzez ulgi i zwolnienia podatkowe,
- stymulowanie powstawania nowych przedsiębiorstw,
- zwiększenie bezpieczeństwa na rynku pracy,
- popieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw,
- rozwój nowych technologii oraz systemów IT,
- inwestycje w rozwój infrastruktury socjalnej,
- reformy systemu ubezpieczeń pracowniczych,
- promowanie większej mobilności pracy,
- wzrost zaangażowania Japonii we współpracę międzynarodową na forum GATT/WTO i APEC, a także zwiększenie oficjalnej pomocy krajom rozwijającym się w ramach ODA.

Wprowadzane przez rząd japoński w latach 90. kolejne pakiety anty-kryzysowe sprowadzały się głównie do pobudzenia aktywności gospodarczej tradycyjnymi keynesowskimi metodami. W latach 1992–2000 kolejne rządy wydatkowały na ten cel ponad 115 bln jenów (ponad 1 bln dol.), co doprowadziło do znacznego deficytu budżetowego, ocenianego obecnie na 6,4% PKB i ponad 170% PKB długu publicznego.

Począwszy od 2003 r. obserwowane jest ożywienie w gospodarce japońskiej (zob. tab. 8.2). Towarzyszy mu wzrost inwestycji i zysków przedsiębiorstw, spadek liczby bankructw, a także wzrost notowań giełdowych. W okresie stagnacji kapitał produkcyjny japońskich przedsiębiorstw wyraźnie się „zestarzał” i wymaga radykalnej odnowy. Przeciętny wiek japońskich fabryk to obecnie 12 lat, a więc znacznie wyższy w porównaniu z przeciętną z minionych dekad, wynoszącą 8–9 lat. Wielcy producenci z branży elektronicznej już ogłosili zamiar budowy nowych zakładów, głównie w Japonii. Zachętą do podejmowania nowych inwestycji są rekordowo niskie stopy procentowe (Koll 2005, s. 14).

Banki japońskie osiągnęły postęp w przewycięzaniu problemu złych długów, których wartość zmalała z 43 bln jenów w 2001 r. do mniej niż

Tabela 8.2

Podstawowe dane makroekonomiczne Japonii za lata 2000–2004

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003	2004
PKB (w mld dol.)	4 752,8	4 165,7	3 974,7	4 296,8	4 669,6
Stopa wzrostu PKB (proc.)	2,4	0,2	-0,3	1,4	2,6
Stopa inflacji (CPI, proc.)	-0,7	-0,7	-0,9	-0,3	0,0
Stopa bezrobocia (proc.)	4,7	5,0	5,4	4,3	4,7
Rachunek obrotów bieżących (mld dol.)	119,7	87,8	112,5	136,2	172,1
Rezerwy dewizowe (w mld dol.)	354,9	395,2	461,2	663,3	833,9

Źródło: EIU (2005b, s. 5).

20 bln jenów w 2004 r. Osłabły, lecz nie ustały, tendencje do spadku cen dóbr konsumpcyjnych, a 2004 r. był pierwszym od wielu lat bez deflacji. Dzięki wykorzystaniu różnych form zatrudnienia tymczasowego oraz kontraktów terminowych uelastyczniono rynek pracy. Pozwoliło to firmom na obniżkę kosztów pracy w ogólnych kosztach funkcjonowania, z 73% w 1998 r. do 64% w 2004 r. Poprawiła się sytuacja na rynku pracy, gdzie stopa bezrobocia spadła poniżej 5%. Odnotowano również stopniowy wzrost popytu konsumpcyjnego. Dzięki szybkiemu wzrostowi eksportu w latach 2002–2004, zwłaszcza do Chin, poprawiły się wyniki w handlu zagranicznym. Wzrosła nadwyżka na rachunku obrotów bieżących oraz wydatnie zwiększyły się rezerwy dewizowe państwa. Rosnący eksport był głównym stymulatorem wzrostu produkcji japońskiego przemysłu przetwórczego.

Według ocen OECD (2005c), pomimo wyraźnych symptomów ożywienia, nadal negatywnie na warunki rozwoju gospodarki japońskiej oddziałuje szereg czynników, w tym przede wszystkim:

- utrzymująca się presja deflacyjna, chociaż obserwuje się słabnącą tendencję (2004 r. był trzynastym z rzędu, kiedy wystąpił spadek cen nieruchomości),
- ogromny deficyt budżetowy i dług publiczny, najwyższy w krajach OECD,
- brak dyscypliny budżetowej władz regionalnych, która prowadzi do ich nadmiernego zadłużania,
- słaba konkurencja, która uniemożliwia uruchomienie potencjału wzrostu gospodarki,

- rosnący dualizm na rynku pracy, prowadzący do nieefektywności rynku pracy, co w warunkach starzenia się populacji redukuje zasoby produkcyjnej siły roboczej.

W 2005 r., a zwłaszcza w 2006 r. może nastąpić wyhamowanie pozytywnych tendencji, obserwowanych w dwu ostatnich latach (zob. tab. 8.3). Dotyczy to produkcji przemysłowej, która po okresie wysokiego wzrostu, szczególnie w 2004 r., będzie spadać w latach następnych. Utrzymujące się wysokie ceny paliw mogą niekorzystnie wpływać na rozwój japońskiego eksportu. Trwałe, a nie koniunkturalne ożywienie w gospodarce japońskiej zależy od pomyślnego wdrożenia reform strukturalnych.

Tabela 8.3

Prognoza podstawowych wskaźników makroekonomicznych na lata 2005–2006

Wyszczególnienie	2003	2004	2005*	2006*
Stopa wzrostu PKB (proc.)	1,4	2,6	1,9	1,3
Produkcja przemysłowa (proc.)	3,3	5,3	1,3	1,2
Konsumpcja prywatna (proc.)	0,2	1,5	1,8	1,3
Konsumpcja zbiorowa (proc.)	1,2	2,7	1,5	0,7
Nakłady inwestycyjne na środki trwałe (proc.)	1,1	1,5	2,3	1,9
Popyt krajowy ogółem (proc.)	0,6	1,7	1,9	1,4
Stopa bezrobocia (proc.)	5,3	4,7	4,3	3,9
Stopa inflacji (CPI, proc.)	-0,3	0,0	-0,2	0,2
Krótkoterminowa stopa procentowa (proc.)	1,4	1,4	1,4	1,5
Deficyt budżetowy (proc. PKB)	-7,7	-6,1	-7,4	-7,3
Rachunek obrotów bieżących (proc. PKB)	3,2	3,7	3,4	3,7

\* Prognoza.

Źródło: EIU (2005b, ss. 5 i 12).



## 8.2. Przebieg reform strukturalnych

W trakcie przeprowadzonych 25 czerwca 2000 r. przedterminowych wyborów parlamentarnych ponownie zwyciężyła Partia Liberalno-Demokratyczna (*LDP*), uzyskując 271 mandatów w 480-osobowym parlamencie. W dziesięć miesięcy później japoński parlament zatwierdził J. Koizumiego na szefa rządu. Zastąpił on niepopularnego Y. Moriego, który w trakcie niespełna roku sprawowania urzędu utracił zaufanie ponad 90% Japończyków. W przeprowadzonych w końcu lipca 2001 r. wyborach uzupełniających do Izby Wyższej Parlamentu, także zwyciężyła *LPD*, zdobywając 65 miejsc na 121, a jej koalicjanci, tj. buddyjska partia *New Komeito* oraz Nowa Partia Konserwatywna, zdobyli 14 miejsc. Kolejne zwycięstwo wyborcze rządzącej koalicji premiera J. Koizumiego zostało powszechnie odebrane jako zachęta do realizacji programu reform strukturalnych.

W końcu czerwca 2001 r. rząd japoński zatwierdził projekt reform strukturalnych. Przeprowadzenie reform we wszystkich sektorach gospodarki uznano za główny warunek ożywienia i odbudowy zdolności konkurencyjnej gospodarki. W programie reform określono siedem strategicznych obszarów działań rządu (OECD 2003c, s. 48; OECD 2004d, s. 33):

1. Prywatyzacja i deregulacja:
  - ograniczenie barier wejścia podmiotom prywatnym do sektora usług społecznych, w tym ochrony zdrowia i usług socjalnych,
  - zmiana dotychczasowego ustawodawstwa regulacyjnego,
  - przegląd roli, jaką odgrywają w gospodarce korporacje publiczne oraz podjęcie stosownych decyzji w sprawie ich dalszego funkcjonowania.
2. Przedsiębiorczość oraz rozwiązanie problemu złych długów:
  - wsparcie finansowe i doradcze małych i średnich przedsiębiorstw przez *Technology Licensing Offices*,
  - pomoc w rozwiązaniu problemu złych długów banków, podważających zaufanie do japońskiego systemu finansowego na arenie międzynarodowej,
  - rozwój rynku kapitałowego przez wspieranie środkami m.in. fiskalnymi, inwestycji w papiery wartościowe oraz ograniczenie bankowych form oszczędzania.
3. Opieka społeczna i ubezpieczenia:
  - opracowanie studium wykonalności indywidualnych rachunków ubezpieczeniowych,
  - rozwój programów poprawy efektywności systemu ochrony zdrowia,

- przegląd systemu wynagrodzeń i ulg podatkowych w zakresie zmiany stylu pracy,
- rozwój systemu opieki medycznej przez umożliwienie podjęcia działalności podmiotom prywatnym.

#### 4. Aktywa intelektualne:

- rozwój kapitału ludzkiego przez poprawę jakości kształcenia na wszystkich poziomach edukacji,
- koncentracja nakładów na badania naukowe w zakresie nauk przyrodniczych oraz technologii informatycznych, środowiskowych i nanotechnologii,
- rozwój łączy internetowych w szkołach i bibliotekach,
- pobudzenie konkurencji między najbardziej prestiżowymi uniwersytetami i przeznaczanie najlepszym jednostkom najwięcej środków finansowych.

#### 5. Jakość życia:

- wzmocnienie bezpieczeństwa socjalnego poprzez programy doskonalenia kwalifikacji i zatrudnienia finansowane ze środków publicznych,
- eliminacja oczekiwania na przyjęcie dzieci do żłobków,
- promocja rozwoju wtórnego rynku mieszkaniowego.

#### 6. Autonomia władz lokalnych:

- promocja działań ukierunkowanych na łączenie władz regionalnych,
- przegląd dotychczasowego systemu subsydiów, lokalnych transferów podatkowych i dochodów podatkowych między władzami centralnymi i regionalnymi,
- przegląd kierunków alokacji transferów podatkowych do władz regionalnych,
- aktywizacja gospodarcza regionów przez rozwój przedsiębiorstw branży *high-tech*.

#### 7. Reformy fiskalne:

- przegląd długookresowych projektów robót publicznych,
- przegląd zasadności stosowania podatków na budowę dróg,
- przyjęcie średniokresowego planu ekonomicznego i fiskalnego.

Program reform strukturalnych uzupełniony został doraźnymi rozwiązaniami, w tym przyjętym w końcu lutego 2002 r. planem walki z deflacją, przewidującym m.in. zasilenie środkami publicznymi banków borykających się ze złymi długami. Ustalono w nim cztery cele:

- przyspieszenie likwidacji złych długów,

- stabilizację systemu finansowego,
- wzmocnienie rynków finansowych,
- wsparcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

W końcu stycznia 2003 r. premier Koizumi ogłosił plan podwojenia napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich w ciągu pięciu lat. W planie tym znalazło się pięć priorytetów, w tym:

- zwiększenie dostępności informacji o możliwościach inwestycyjnych w Japonii i za granicą,
- poprawa klimatu inwestycyjnego,
- uproszczenie procedur administracyjnych,
- wprowadzenie zachęt i udogodnień dla korporacji transnarodowych,
- rozwój regionalnych i krajowych struktur oraz systemów informacji o zagranicznych inwestycjach bezpośrednich.

Napływowi inwestycji zagranicznych do Japonii ma służyć zmiana przepisów dotycząca *M&A* oraz inwestorów strategicznych. Zwiększono także zakres kompetencji Japońskiej Organizacji Handlu Zagranicznego (*JETRO*) o działania nie tylko w zakresie promocji eksportu, ale również rozwoju importu i napływu inwestycji zagranicznych. Japońscy partnerzy handlowi wskazują na szereg nadal występujących problemów, które wymagają szybkiego rozwiązania. Do najważniejszych kwestii zalicza się występowanie wielu barier nieformalnych, uniemożliwiających dostęp do rynku, np. system dystrybucji *keiretsu* czy problemy z zakupem ziemi.

Drugi etap reform strukturalnych rozpoczął się w 2005 r. wraz ze zwycięstwem *LDP* w jesiennych wyborach do Izby Niższej Parlamentu. *LDP* oraz partia koalicyjna *New Komeito* zdobyły większość pozwalającą na pozostanie u władzy. Po zwycięstwie wyborczym premier Koizumi podtrzymał zamiar dokończenia programu reform strukturalnych. Głównymi zadaniami stojącymi przed rządem są dalsza deregulacja i prywatyzacja gospodarki, oraz rozwój partnerskich i dobrosąsiedzkich stosunków z krajami Azji Wschodniej.

W latach 90. XX wieku mimo postępujących procesów liberalizacji sektora finansowego i deregulacji innych sektorów gospodarki, wystąpiły w Japonii na wielką skalę procesy koncentracji kapitału i produkcji. Dotyczyło to nie tylko sfery finansów, gdzie powstały trzy wielkie grupy finansowe, ale także przetwórstwa ropy naftowej, skupiającego cztery wielkie firmy (uprzednio czternaście), przemysłu drzewnego – trzy firmy (poprzednio czternaście), gazownictwa – trzy firmy (poprzednio siedem) oraz przemysłu stalowego – cztery grupy (poprzednio pięć). Procesy koncentracji produkcji i kapitału mają pozytywny aspekt, ponieważ w warunkach konkurencji globalnej umożliwiają wielkim grupom kapitałowo-przemysłowym

podjęcie skutecznej rywalizacji z międzynarodowymi grupami kapitałowymi. Jednak dalsza koncentracja ogranicza konkurencję w gospodarce japońskiej oraz prowadzi do „uwieżenia” tysięcy małych i średnich poddostawców ze sfery produkcji i dystrybucji w ramach struktur *keiretsu* i jeszcze większego niż dotychczas ich uzależnienia od firm dominujących.

Reformy deregulacyjne, zapoczątkowane w latach 90., zaczynają przynosić wymierne korzyści konsumentom japońskim. Według szacunków, na deregulacji rynku usług telekomunikacyjnych, transportowych, dostaw energii, finansów i handlu zyskali oni tylko w 2002 r. 14,3 bln jenów, tj. około 4,6% PKB. Jednak ceny wielu innych usług, w tym zwłaszcza elektryczności, usług telekomunikacyjnych i medycznych są w Japonii znacznie wyższe niż w Stanach Zjednoczonych, czy w Europie<sup>1</sup>. Intensyfikacja konkurencji doprowadzi nie tylko do obniżki cen produktów i usług, ale także stymulować będzie wyższą innowacyjność oraz przyczyni się do lepszej alokacji zasobów produkcyjnych i szerszego otwarcia na handel i inwestycje zagraniczne.

Zmniejszenie wysokości kapitału, niezbędnego na etapie zakładania przedsiębiorstwa z 3 mln jenów do 1 mln jenów, przyczyniło się w samym tylko 2003 r. do wzrostu liczby nowo tworzonych przedsiębiorstw o około 10%. Ponadto znaczne uproszczenie przepisów i procedur administracyjnych w ramach realizowanego programu *e-government* pozwala na załatwianie około 96% spraw urzędowych za pośrednictwem łączy internetowych. Dalsze reformy aktów prawnych przyczynią się do ich większej transparentności, a w konsekwencji umożliwią obniżkę kosztów transakcyjnych nie tylko podmiotom krajowym, lecz także zagranicznym.

Nowym instrumentem wdrożenia władz regionalnych w ogólnokrajowy proces deregulacji gospodarki są specjalne strefy ekonomiczne. Dzięki ich utworzeniu zmianie ulega dotychczasowa filozofia rządzenia krajem, podążająca w kierunku decentralizacji władzy centralnej i nadaniu władzom regionalnym większej samodzielności decyzyjnej i finansowej. Specjalne strefy ekonomiczne, których obecnie jest 328, otwierają również nowe możliwości inwestycyjne przed firmami krajowymi i zagranicznymi.

W kwietniu 2005 r., mimo silnego sprzeciwu wielkich grup *keiretsu*, przyjęta została przez parlament japoński poprawka legislacyjna wnosząca zmiany do obowiązującej ustawy antytrustowej (*Antimonopoly Law*), tj.:

- zwiększenie wymiaru kar finansowych za łamanie prawa antymonopolowego z dotychczasowych 6% wartości sprzedaży wielkich firm do 10%, z możliwością podwojenia kary w przypadku powtórzenia zdarzenia,

<sup>1</sup> Koszt 1 kWh energii elektrycznej wynosi w Japonii 21,4 centa, w Stanach Zjednoczonych – 8,2 centa, a w Niemczech 12,1 centa.

- wprowadzenie zachęt dla członków karteli do dobrowolnego wychodzenia z porozumień monopolistycznych przez nadzwyczajne złagodzenie kar,
- wzmocnienie kompetencji Urzędu Antymonopolowego (*Japan Fair Trade Commission, JFTC*).

Mimo zaostżenia przepisów antymonopolowych, są one i tak znacznie mniej restrykcyjne niż w krajach UE czy Stanach Zjednoczonych. Począwszy od 1950 r., *JFTC* udowodniła jedynie w trzynastu przypadkach złamanie ustawodawstwa antymonopolowego. W żadnym z tych przypadków winnych nie skazano na kary więzienia. Do 2002 r. *JFTC* posiadała ograniczone kompetencje zarówno pod względem statusu prawnego, jak i budżetu. Wraz ze zmianami organizacyjnymi i zwiększeniem kompetencji wzrosła liczba dochodzeń z 220 w 1995 r. do 331 od stycznia do końca września 2005 r. Przykładowo, w marcu 2005 r. *JFTC* ukarała sześć firm salowych za zмовę cenową. Wyższa skuteczność *JFTC* w ściganiu przestępstw ma służyć premierowi Koizumiemu jako argument dyskredytujący przeciwników prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Największym wyzwaniem drugiej fazy reform strukturalnych i prawdopodobnie ostatnim, przed którym stoi premier Koizumi, jest prywatyzacja systemu państwowych pocztowych kas oszczędności oraz agencji autostrad. Prywatyzacja pocztowych kas oszczędności stanowi swego rodzaju dopełnienie reform rozpoczętych przez premiera R. Hashimoto w 1996 r., liberalizujących niektóre usługi finansowe oraz wprowadzających więcej konkurencji na rynku kapitałowym.

Państwowe pocztowe kasy oszczędności to największa instytucja finansowa świata, w skład której wchodzi kasy oszczędnościowe i kasy ubezpieczeń na życie. Według szacunków z końca czerwca 2005 r., utrzymują one 211 bln jenów, tj. około 2 bln dol. oszczędności japońskiego społeczeństwa. Dla porównania, wartość oszczędności ludności zgromadzonych we wszystkich japońskich bankach prywatnych wynosi 522,7 bln jenów, a wartość depozytów w grupie finansowej *Mizuho* – 69 bln jenów. Państwowe pocztowe kasy oszczędności posiadają sieć 18 941 punktów obsługi oraz 1 310 oddziałów pocztowych na terenie całego kraju, a łączne zatrudnienie wynosi w nich ponad 278 tys. osób. Pocztowe kasy oszczędności korzystają z licznych specjalnych przywilejów, w tym rządowych gwarancji depozytów i zwolnień podatkowych, które dają im przewagę nad prywatnymi instytucjami finansowymi.

W strukturze inwestycji kas oszczędności dominują obligacje rządowe (52,7%), gotówka (33,0%), obligacje samorządowe (4,4%), obligacje korporacyjne (3,7%), obligacje zagraniczne (1,4%) oraz pozostałe papiery wartościowe (4,8%). Zbliżona jest struktura inwestycji pocztowych



ubezpieczeń na życie, gdzie także dominują obligacje rządowe (49,3%), następnie pożyczki dla instytucji regionalnych (16,8%), obligacje samorządowe (5,1%), obligacje korporacyjne (15,8%), obligacje zagraniczne (1,4%) oraz pozostałe papiery wartościowe (11,6%) (EIU 2005a, s. 14–15). Pocztowe kasy oszczędności i kasy ubezpieczeń na życie odgrywają kluczową rolę w transferze oszczędności ludności do korporacji publicznych oraz finansowaniu inwestycji publicznych. Poprzez *Fiscal Loan Fund* część środków finansowych trafia do agencji *FILP* (*Fiscal Investment and Loan Programme*), finansujących rozwój infrastruktury społecznej i udzielających pożyczek dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Zgodnie ze strategią prywatyzacyjną, państwowe pocztowe kasy oszczędności zostaną podzielane na cztery odrębne podmioty, świadczące usługi wysyłkowe, pocztowe, obsługi rachunków oszczędnościowych i polis ubezpieczeniowych, pod patronatem wspólnej spółki holdingowej. Każdy z tych podmiotów uzyska samodzielność finansową, będą one jednak stanowić własność publiczną do 2017 r. Do potencjalnych korzyści z prywatyzacji państwowych pocztowych kas oszczędności zalicza się: wyższą jakość świadczonych usług przy niższych kosztach, uwolnienie środków publicznych dotychczasowego ich wsparcia, poprawę alokacji kapitału oraz aktywizację rynku kapitałowego.

Inną spektakularną prywatyzacją będzie sprzedaż *Public Highway Corporations*. Prywatyzacja czterech firm zarządzających autostradami rozpoczęła się w czerwcu 2004 r. Dotychczasowy system ich funkcjonowania, tzw. „*toll-poll*”, pozwalał na solidarną odpowiedzialność za uzyskiwane wyniki finansowe, co w praktyce sprowadzało się do pokrywania strat firm nierentownych przez firmy efektywne. System ten prowadzi jednak do wielokrotnie wyższych cen przejazdów autostradami w Japonii niż np. we Francji czy Włoszech. Według niezależnych ocen, prywatyzacja firm zarządzających autostradami będzie równoznaczna z rozbiciem tzw. żelaznego czworoboku „*iron quadrangle*”, tj. najbardziej korupcyjnej instytucji, skupiającej polityków, biurokratów, korporacje publiczne i wielkie firmy budowlane. Agencja autostrad, odpowiadająca za budowę dróg i mostów w Japonii, stała się w ostatnich latach najbardziej skorumpowaną instytucją państwową oraz symbolem nieefektywnego wykorzystywania środków w ramach robót publicznych (zob. Katz 2003b; „*The Economist*” 2005b).

Reformy strukturalne premiera Koizumiego związane z budową konkurencyjnej struktury gospodarczej – to reformy stopniowe, wykraczające poza obecną dekadę. Polegają one raczej na stopniowej kumulacji wielu zmian „*odcinkowych*”, niż na liberalnym przełomie i radykalnych zmianach instytucjonalnych. Towarzyszy im dalsza liberalizacja sektora finan-



sowego, ustawodawstwa korporacyjnego, zwiększenie roli rynku kapitałowego (zob. tab. 8.4). Reformy strukturalne oznaczają zmianę dotychczasowego modelu państwa rozwojowego, ograniczają skalę transferu środków na cele publiczne, na rzecz państwa harmonijnie rozwijającego sferę materialną, socjalną i wiedzę.

W świetle dotychczasowych doświadczeń, aktualny jest pogląd E. Sakakibary (1993; 2003), zalecający elitom politycznym i gospodarczym Japonii bardziej ewolucyjny niż rewolucyjny charakter reform systemu społeczno-ekonomicznego. Japońskie reformy strukturalne wyraźnie różnią się od liberalnych reform R. Reagana w Stanach Zjednoczonych, czy M. Thatcher w Wielkiej Brytanii (zob. „The Economist” 2005a; „The Economist” 2005b).

**Tabela 8.4**  
**Ewolucja japońskiego systemu finansowego**

Okres	Główny instrument finansowy gospodarstw domowych	Główne źródło zewnętrzznego finansowania przedsiębiorstw	Znaczenie banków w systemie nadzoru nad korporacją	Stopień kontroli władz gospodarczych	Główne charakterystyki
Przed 1937 r.	Papiery wartościowe, zwłaszcza akcje	Akcje	Ograniczone	Niewielki	Podstawowe znaczenie odgrywały papiery wartościowe
Po 1937 r. do początku lat 90.	Depozyty	Kredyt bankowy	Kluczowe od końca lat 40.	Silne oddziaływanie Ministerstwa Finansów i Banku Japonii	Dominacja banków
XXI wiek	Papiery wartościowe, w tym przede wszystkim fundusze emerytalne	Papiery wartościowe, z wyjątkiem sektora małych i średnich przedsiębiorstw	Niewielkie	Rozważne ukierunkowanie na otwarty rynek	Zorientowanie na mechanizm rynkowy

Źródło: T. Hoshi, A. Kashyap (2001, s. 306).

### 8.3. Potencjalny wpływ reform strukturalnych na grupy keiretsu

Reformy strukturalne mają istotny wpływ na organizację i funkcjonowanie grup *keiretsu*, a w przyszłości ten wpływ może być jeszcze większy. Liberalizacja sektora finansowego, deregulacja rynku usług telekomunikacyjnych, transportowych, dostaw energii, dystrybucji paliw i handlu, prywatyzacja państwowych pocztowych kas oszczędności i agencji autostrad oraz otwarcie na inwestycje zagraniczne uniemożliwią podtrzymywanie dotychczasowych powiązań finansowych i produkcyjno-dystrybucyjnych w ramach *keiretsu*.

Charakterystyczną cechą struktury właścicielskiej wielkich korporacji wchodzących w skład *keiretsu* jest kluczowy udział banku wiodącego i domu handlowego oraz krzyżowa wymiana kapitału akcyjnego z innymi korporacjami grupy. Taka struktura własności sprawia, że cele korporacji określane są przez aktywnych stakeholderów, tj. kadre zarządzającą i pracowników, a nie jak w modelu anglosaskim shareholderów. Tendencję tę dodatkowo wzmacnia system nadzoru nad korporacją, który utwierdza pozycję menedżerów wykonawczych i w dużej mierze uniezależnia ją od kontroli akcjonariuszy, a jednocześnie zapewnia istotne, warunkowe uprawnienia pracownikom. Stosunkowo ograniczoną rolę w strukturze własności korporacji japońskich do niedawna odgrywali inwestorzy finansowi. Społeczny model korporacji oraz stosunkowo duży zakres autonomii operacyjnej pracowników tworzą układ kontraktowy, charakteryzujący się równowagą praw i obowiązków między pracodawcą (kadrą menedżerską) a pracownikami.

Wraz z procesem liberalizacji i deregulacji japońskiej gospodarki postępuje erozja związków kapitałowych na zasadzie wzajemności z partnerami biznesowymi oraz z bankami wiodącymi i firmami handlowymi obsługującymi grupy *keiretsu*. Od lat 70. XX wieku systematycznie zwiększa się rola inwestorów finansowych, a także inwestorów zagranicznych.

Dalszy wzrost znaczenia inwestorów finansowych w strukturze właścicielskiej wielkich korporacji *keiretsu* sprawi, że pasywny charakter akcjonariuszy ustąpi aktywnemu zainteresowaniu płynnością finansową, nabywaniem i sprzedażą pakietów mniejszościowych akcji oraz instrumentami finansowymi, takimi jak wykup, fuzje i przejęcia. Inwestorzy finansowi ze względu na ograniczony stopień zaangażowania w kapitał akcyjny korporacji, nie są zainteresowani bezpośrednim oddziaływaniem na poprawę jakości zarządzania. Głównym przedmiotem ich analiz jest poziom płynności akcji, bieżąca wycena rynkowa oraz przejrzystość strategii. Jeżeli parametry te pogarszają się, wówczas dokonują zmiany

w strukturze swego finansowego zaangażowania. Przeniesienie na japoński grunt zewnętrznych mechanizmów kontrolnych sprawi, że dotychczasowy model nadzoru nad korporacją „*insider corporate governance*” przesunie się w kierunku „*outsider corporate governance*” (Koll 2005, s. 12).

Inną tendencją, która ujawnia się w strukturze właścicielskiej korporacji japońskich to wzrost znaczenia inwestorów strategicznych. Dotychczasowe rozproszenie udziałów kapitałowych, zapewniające zarządom korporacji wchodzących w skład struktur *keiretsu* stosunkowo wysoki poziom niezależności, ustępuje miejsca koncentracji pakietów kontrolnych w rękach aktywnych, strategicznych inwestorów. W marcu 1999 r. Grupa Renault zakupiła 36,8% akcji Nissana, przez co uzyskała możliwość sprawowania efektywnej kontroli. Ponadto Grupa DaimlerChrysler nabyła 34% akcji Mitsubishi Motors, a Ford przejął 40% akcji Isuzu i 20% akcji Suzuki (zob. Kase et al. 2005).

Inwestor strategiczny zaangażowany kapitałowo w korporację ze względu na swoje kompetencje z reguły zainteresowany jest oddziaływaniem na sposób zarządzania. Niejednokrotnie decyduje się na wdrażanie radykalnych planów naprawczych, a także wprowadzenie spółki do obrotu giełdowego. Inwestor strategiczny wpływa na jakość zarządzania i rozwój spółki, nadzoruje zarząd, oceniając stopień realizacji ustalonych w biznesplanie celów finansowych. Ponadto angażuje się w kształtowanie strategii firmy, przyczynia się do wydłużenia horyzontu działania przedsiębiorstwa. Wzrost znaczenia inwestorów finansowych i strategicznych uaktywni w japońskich korporacjach mechanizmy nadzoru właścicielskiego. Zmienność rynkowej wyceny, presja czynników koniunkturalnych i sposób finansowania działalności rozwojowej przez rynek kapitałowy zmuszą japońskie korporacje wchodzące w skład grup *keiretsu* do utrzymywania wyższej elastyczności i będą wywierać stałą presję na redukcję kosztów stałych. Zwiększy się jednocześnie poziom ryzyka związanego z realizacją planów inwestycyjnych. W konsekwencji zmniejszy się znaczenie nadzoru wierzycielskiego.

Utrzymujący się od lat 90. spadek udziału kredytów ze strony banku wiodącego w strukturze kapitałowej *keiretsu* oraz erozja dotychczasowej ich roli w procesie monitorowania działalności przedsiębiorstw sprawi, że w sytuacji pogorszenia wyników finansowych banki przestaną być nieformalnym agentem wszystkich kredytodawców i udziałowców. Nie będą już przejmowały na siebie bezpośredniego kosztu ratowania upadającego przedsiębiorstwa, np. przez wyższe od innych wierzycieli redukcje odsetek, a niekiedy także częściowe lub całkowite umorzenie niespłaconych rat kapitałowych. Bez tych działań postawienie przez

wierzycieli przedsiębiorstw w stan natychmiastowej wymagalności swoich wierzytelności grozić będzie ostatecznym bankructwem.

Reformy strukturalne oprócz wpływu na zmianę struktury własności, celu i sposobu podejmowania decyzji będą miały także kluczowe znaczenie dla stosunków pracy panujących w wielkich korporacjach wchodzących w skład grup *keiretsu*. Zmiana charakteru akcjonariuszy z dotychczasowych pasywnych na aktywnych, zmniejszenie zależności od finansowania pośredniego, zwiększony ryzyko finansowe oraz znaczenie bieżącej wyceny rynkowej. Oznaczać to może, że menedżerowie zwiększą swoją aktywność w tworzeniu wartości dodanej dla akcjonariuszy. W konsekwencji wielkie korporacje staną przed koniecznością ograniczenia lub rezygnacji z niektórych elementów tradycyjnych uprawnień pracowniczych, jak np. system dożywotniego zatrudnienia, wynagradzania według starszeństwa czy dodatkowych wypłat wynagrodzeń (bonusów). Paradoksalnie, podejmowanie takich działań może ułatwić dotychczasowy system zakładowych związków zawodowych, niezorganizowanych w silne centrale związkowe o zasięgu ogólnokrajowym i niestanowiące wpływowego lobby politycznego, tak jak to ma miejsce w Europie. Rząd japoński dostrzegając to, promuje większą elastyczność rynku pracy przez rozwój różnych form zatrudnienia tymczasowego, doskonalenia kwalifikacji i programy przekwalifikowania oraz rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Oslabienie więzi wewnątrz korporacyjnych, rozpad stabilnego akcjonariatu i związana z tym wyższa płynność akcji zwiększą możliwość wykorzystania rynku kapitałowego jako mechanizmu zwiększającego skuteczność nadzoru korporacyjnego przez groźbę wrogich przejęć. W latach 60. XX wieku, po podjęciu przez rząd Japonii decyzji o liberalizacji polityki w stosunku do zagranicznych inwestycji portfelowych i bezpośrednich, powiązania kapitałowe między przedsiębiorstwami *keiretsu* znacząco się zwiększyły. Wraz z dalszą liberalizacją napływu inwestycji zagranicznych oraz zmianą przepisów dotyczących fuzji i przejęć, a także inwestorów strategicznych, przeszkody utrudniające penetrację korporacji w ramach grup *keiretsu* przez outsiderów wyraźnie słabną. Przyczyni się to do zwiększenia poziomu przejęć i rozbitcia wewnętrznej spistości grup *keiretsu*.

Dalsza liberalizacja i deregulacja gospodarki, a także postępujący proces globalizacji sprawią, że grupa największych korporacji wchodzących w skład *keiretsu* stopniowo rozluźni powiązania kredytowe, kapitałowe i personalne. Proces ten zapewne zostanie przyspieszony wraz z poprawą koniunktury na giełdach japońskich. Zwiększy się wówczas możliwość sprzedaży akcji innych korporacji, które stanowią trwałe

aktywa finansowe, i tym sposobem niektóre korporacje poprawią swoją płynność finansową.

Deregulacja gospodarki wymusza głęboką restrukturyzację struktury i zasad funkcjonowania systemów produkcji i dystrybucji w Japonii. Stworzone przez grupy *keiretsu* zasady sprzedaży hurtowej i detalicznej po tzw. cenach sugerowanych przez producentów nie gwarantują osiągania zysków i utrzymania się na rynku. Ponadto są one sprzeczne z deklarowaną przez rząd otwartością na inwestycje zagraniczne. Następuje ekspansja niezależnych dystrybutorów sprzedających towary po cenach konkurencyjnych. Szczególnie szybko rośnie udział w rynku wielkich sieci handlowych, których niskie koszty operacyjne pozwalają na uzyskiwanie przewagi cenowej. Coraz trudniej też jest budować korporacjom wchodzącym w skład grup *keiretsu* swoją własną przewagę w handlu, dostarczając unikatowych produktów. Ze względu na wyższą niż w działalności produkcyjnej łatwość kopiowania nowatorskich rozwiązań są one niemal natychmiast stosowane przez konkurentów.

Wielkie korporacje coraz częściej występują samodzielnie na rynkach zagranicznych, tym bardziej, że to one, a nie domy handlowe angażują się w realizację zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Konsekwencją tego jest redukcja dotychczasowych powiązań produkcyjno-dystrybucyjnych. Przenoszenie działalności produkcyjnej poza Japonię oraz postępująca globalizacja rynków zaopatrzenia i zbytu komplikują grupom *keiretsu* warunki funkcjonowania tradycyjnego łańcucha dostaw. Konieczność tworzenia i obsługi coraz większej liczby miejsc produkcji i składowania za granicą zmienia strukturę asortymentową i przestrzenną popytu, stwarza nowe wyzwania natury logistycznej.

Wyzwaniem stojącym przed grupami *keiretsu*, towarzyszącym szerszemu otwarciu Japonii na współpracę międzynarodową jest konieczność konkurowania z tańszą produkcją z Chin i innych krajów Azji Wschodniej. Pomimo, że problemy te dotyczą także innych korporacji transnarodowych, to jednak dojrzałość rynku i niepewność towarzysząca ożywieniu japońskiej gospodarki potęgują zakres i siłę ich oddziaływania. Postępująca indywidualizacja popytu wymusza na producentach japońskich dywersyfikację produkcji i obsługi. Dywersyfikacja natomiast komplikuje wszystkie procesy, począwszy od sfery produkcji, aż do ich dystrybucji. W konsekwencji znacznie ogranicza możliwość zdyskontowania korzyści skali oraz wpływa na zmniejszenie rentowności w wieloszczeblowych strukturach *keiretsu*.



#### 8.4. Kierunki restrukturyzacji grup keiretsu

Grupy keiretsu mimo zmiany warunków rozwoju i globalnej konkurencji wykazują się nadal stosunkowo silną spójnością wewnętrzną. W warunkach stagnacji gospodarki przyjęły defensywną postawę, a podejmowane działania restrukturyzacyjne polegają raczej na zacieśnieniu współpracy międzygrupowej oraz doskonaleniu tradycyjnych rozwiązań i technik. Nieliczne przykłady wskazują na bardziej radykalny charakter działań restrukturyzacyjnych.

Od końca lat 90. XX wieku w sektorze finansowym w Japonii obserwowany jest proces łączenia się banków w wielkie grupy finansowe. W procesie tym aktywną rolę odgrywają banki miejskie największych keiretsu, tj. *Sumitomo, Mitsui, Mitsubishi, Dai Ichi Kangyo, Sanwa* czy *Fuji* oraz firmy ubezpieczeniowe. Grupę finansową *Mizuho* tworzą dwa banki keiretsu, tj. *Dai Ichi Kangyo Bank* i *Fuji Bank* oraz *Industrial Bank of Japan*. Do *Sumitomo Mitsui Financial Group* weszły *Mitsui Bank* i *Taiyo Kobe Bank* oraz *Sumitomo Bank*. *Tokyo-Mitsubishi Bank* oraz *Mitsubishi Trust and Banking Corp.* utworzyły *Mitsubishi Tokyo Financial Group*, a *Sanwa Bank, Tokai Bank* oraz *Toyo Trust* połączyły się w *UFJ Holdings*. Ze względu na skalę tych fuzji nowo powstałe japońskie grupy finansowe zaliczane są do największych na świecie (zob. tab. 8.5). Niektórzy autorzy, np. E.J. Lincoln (2001, s. 192) wskazują, że zmiany w keiretsu wertykalnych prowadzą do wyłonienia się nowych struktur keiretsu (zob. rys. 8.1).

Powstawanie wielkich grup finansowych spotkało się z aprobatą władz gospodarczych Japonii, według których nowe podmioty będą zdolne sprostać nasilającej się konkurencji globalnej w sektorze usług finansowych. Proces łączenia się wielkich banków miejskich, do niedawna kontrolujących konkurujące ze sobą grupy keiretsu, świadczy jednak o stopniowym zacieraniu się granic między tymi strukturami. Grupowa lojalność i solidarność ustępują miejsca aktywnym działaniom ukierunkowanym na obniżkę kosztów funkcjonowania, poszerzanie płaszczyzny działalności oraz zwiększanie skali inwestycji w nowe technologie.

Według R. Tandoni (2005, s. 120), zmiany w keiretsu wertykalnych oznaczają *de facto* transformację głównego profilu działalności sześciu największych grup keiretsu (*Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Dai-Ichi Kangyo, Fuji*) z produkcyjnej na finansową. „Finansjalizacja” „*financialization*” widoczna jest w spadkowej tendencji udziału tych grup w łącznej sprzedaży sektora korporacji z 15% w 1970 r. do 12% w końcu lat 90. XX wieku. Z drugiej strony obserwowany jest wyraźny wzrost udziału aktywów banków i instytucji ubezpieczeniowych w ogólnych aktywach grup (z 42%



Tabela 8.5

Największe banki świata według „The Banker Top 1000 World Banks” (2004 r., w mln dol.)

Poz.	Zyskowność		Wartość aktywów		Kapitalizacja rynkowa	
1.	<i>Citigroup</i>	66 871	<i>Mizuho Financial Group</i>	1 285 471	<i>Citigroup</i>	243 473
2.	<i>Credit Agricole Groupe</i>	55 435	<i>Citigroup</i>	1 264 032	<i>Bank of America Corp.</i>	170 586
3.	<i>HSBC Holdings</i>	54 863	<i>UBS</i>	1 120 543	<i>HSBC Holdings</i>	163 667
4.	<i>Bank of America Corp.</i>	44 050	<i>Credit Agricole Groupe</i>	1 105 378	<i>Wells Fargo &amp; Co.</i>	98 570
5.	<i>JP Morgan Chase &amp; Co.</i>	43 167	<i>HSBC Holdings</i>	1 034 216	<i>Royal Bank of Scotland</i>	95 759
6.	<i>Mizuho Financial Group</i>	37 786	<i>Deutsche Bank</i>	1 014 845	<i>UBS</i>	86 663
7.	<i>Mitsubishi Tokyo Financial Group</i>	37 003	<i>BNP Paribas</i>	968 982	<i>JP Morgan Chase &amp; Co.</i>	77 716
8.	<i>Royal Bank of Scotland</i>	34 623	<i>Mitsubishi Tokyo Financial Group</i>	974 950	<i>Wachovia Corporation</i>	61 694
9.	<i>Sumitomo Mitsui Financial Group</i>	34 623	<i>Sumitomo Mitsui Financial Group</i>	950 448	<i>Barclays Bank</i>	57 471
10.	<i>BNP Paribas</i>	32 458	<i>Royal Bank of Scotland</i>	806 207	<i>Mitsubishi Tokyo Financial Group</i>	57 225
11.	<i>HBOS</i>	29 349	<i>Barclays Bank</i>	791 292	<i>Bank One Corp.</i>	54 889
12.	<i>Deutsche Bank</i>	27 303	<i>Credit Suisse Group</i>	777 849	<i>BNP Paribas</i>	54 562
13.	<i>Barclays Bank</i>	26 761	<i>JP Morgan Chase &amp; Co.</i>	770 912	<i>US Bancorp</i>	52 880
14.	<i>Wells Fargo &amp; Co.</i>	25 074	<i>UFI Holdings</i>	753 631	<i>Banco Santander Central Hispano</i>	51 362
15.	<i>Rabobank Group</i>	24 630	<i>Bank of America Corp.</i>	736 445	<i>Mizuho Financial Group</i>	50 496
16.	<i>Bank One Corp.</i>	24 499	<i>ING Bank</i>	684 004	<i>HBOS</i>	50 351
17.	<i>ING Bank</i>	24 089	<i>Societe Generale</i>	681 216	<i>Deutsche Bank</i>	46 217

c.d. tabeli – na str. 292

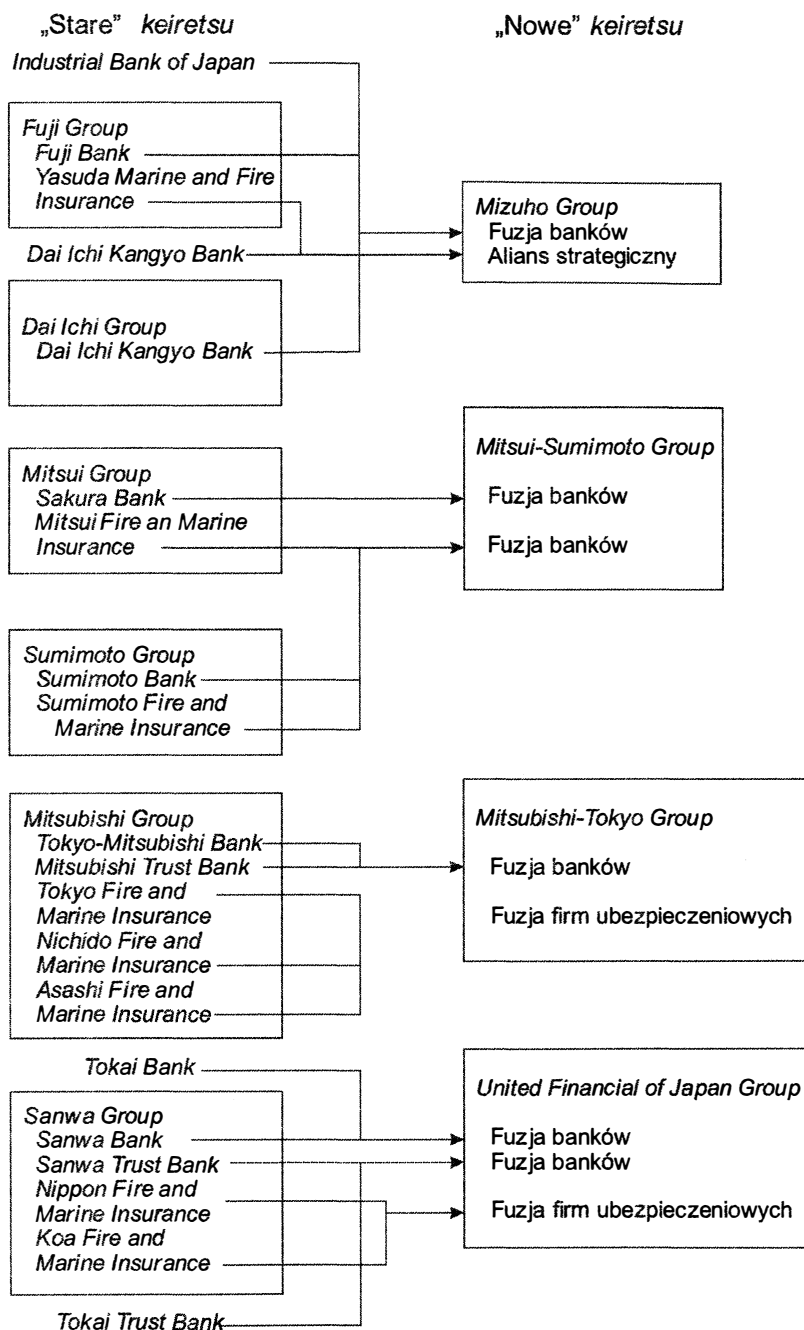
Tabela 8.5 – c.d.

Poz.	Zyskowność		Wartość aktywów		Kapitalizacja rynkowa	
18.	UBS	24 064	ABN AMBRO Bank	667 636	Banco Bibao Vincaya Argentina	45 583
19.	Wachovia Corporation	23 863	HBOS	650 721	Loyds TSB	45 013
20.	ABN AMBRO Bank	23 037	Industrial & Commercial Bank of China	637 829	Credit Suisse	42 194
21.	China Construction Bank	22 506	HypoVereinsbank	605 525	Sumitomo Mitsui Financial Group	41 051
22.	Santander Central Hispano	21 408	Dresdner Bank	602 461	Societe Generale	37 780
23.	Societe Generale	21 396	Fortis Bank	535 462	Credit Agricole	36 478
24.	UFJ Holdings	20 855	Rabobank Group	509 352	Washington Mutual	35 498
25.	Industrial & Commercial Bank of China	20 600	Commerzbank	481 921	ABN AMBRO Holding	35 060

Źródło: [www.thebanker.com/new/fullstory/aid/1699\\_Top\\_1000\\_World\\_Banks.html](http://www.thebanker.com/new/fullstory/aid/1699_Top_1000_World_Banks.html)

w 1970 r. do 51% w 1980 r. i 58% w 1990 r.). W latach 90. ten udział nieznacznie się obniżył.

W drugiej połowie 2005 r. akcjonariusze *Mitsubishi Tokyo Financial Group* i *UFJ Holdings* podjęli spektakularną decyzję o fuzji tych grup finansowych. W jej rezultacie powstała największa grupa finansowa świata *Mitsubishi UFJ Financial Group* o sumarycznych aktywach przekraczających 1,7 bln dol. Metaforycznie ten kierunek działań Japończycy określają mianem „kompleksu ryby zamieszkującej opuszczone muszle” („*shell fish complex*”). W miarę upływu czasu i przybywaniu na wadze mała rybka przenosi się do coraz większych muszli. Rodzi to u niej przekonanie, że jest coraz bardziej zamożna i ważna. Jednak po pewnym czasie okazuje się, że mała rybka przemieniła się w wielką rybę, dla której nie ma już w morzu odpowiedniej muszli do zamieszkania. Brak miejsca na schronienie jest początkiem jej końca, ponieważ bezbronna stanowi łatwą zdobycz dla drapieżników.



**Rys. 8.1. Zmiany w strukturze keiretsu horyzontalnych**

Źródło: E. J. Lincoln (2001, s. 193).

Innym kierunkiem zmian zachodzących w grupach *keiretsu* jest łączenie elementów tradycji z nowoczesnością. Niektóre *keiretsu* nadal kultywują tradycyjne wartości, znane jeszcze z dawnego kodeksu samurajów (*Bushido*), takie jak cierpliwość, stoicyzm w obliczu zagrożeń, oszczędność, ciągle poszukiwanie lepszych rozwiązań, śledzenie nastrojów i posunięć przeciwnika. Ułatwia to w dużej mierze zrozumienie, dlaczego przez wiele lat nie podejmowały one radykalnych działań restrukturyzacyjnych.

*Toyota* jest przykładem *keiretsu*, które efektywnie łączy elementy tradycji i ciągłego doskonalenia rozwiązań operacyjnych z wymogami innowacyjnego rozwoju. Dzięki harmonizacji działań systemu produkcyjnego opartego na technikach *JIT* oraz ogromnym wydatkom na B+R stała się światowym liderem przemysłu samochodowego. W 2003 r. wydatki na B+R *Toyoty* przekroczyły 5,5 mld dol., czyli więcej niż wszystkich krajów Europy Środkowej i Wschodniej łącznie (zob. tab. 8.6). W tym samym roku otwarte zostały dwa nowe wielkie zagraniczne centra badawczo-rozwojowe *Toyota Technical Center Asia Pacific*, tj. w Tajlandii oraz Australii. Dwa pozostałe funkcjonują w Stanach Zjednoczonych (od 1977 r.) i Belgii (od 1987 r.).

Ponadto *Toyota* wychodzi poza zasadniczy obszar swojej działalności, tj. przemysł motoryzacyjny. Na bazie najnowszych technologii *IT* wykorzystywanych w głównej domenie, *Toyota* inwestuje w nowe dziedziny, takie jak komunikacja internetowa, telewizja kablowa, telefonia komórkowa, usługi finansowe, w tym ubezpieczenia i bankowość inwestycyjna. W japońskim przemyśle motoryzacyjnym *Toyota* odgrywa zbliżoną do banku centralnego rolę w systemie finansowym. W przypadku trudności finansowych aktywnie wspiera firmy, których upadek mógłby zagrozić jej własnym interesom. W pierwszej połowie 2004 r. spodziewano się, że *Toyota* przejmie borykającego się od lat z trudnościami *Mitsubishi Motors*. Skończyło się jednak na tym, że zakłady *Toyoty* zaoferowały miejsca pracy kilkuset pracownikom *Mitsubishi Motors*.

Sprostanie rosnącej konkurencji na rynkach międzynarodowych wymaga niekiedy radykalnych działań naprawczych. W przypadku *Nissana*, drugiego największego japońskiego producenta samochodów, wiązało się to z gruntowną odnową struktury *keiretsu*. Po objęciu przez Renault w końcu lat 90. kontroli nad *Nissanem*, francuskie władze koncernu powierzyły Carlosowi Ghosnowi misję wdrożenia programu restrukturyzacji. W ramach działań naprawczych, zastąpiony został tradycyjny system zatrudnienia na całe życie nowym systemem motywacyjnym, premiującym najbardziej utalentowanych pracowników. Zreformowana została także wertykalna struktura organizacyjna przez jej podział na dziewięć między-

**Tabela 8.6**  
**Wydatki na B+R największych korporacji transnarodowych (2003 r., mln dol.)**

Poz.	Wyszczególnienie	Wielkość wydatków na B+R
1.	<i>Ford Motor</i>	6 841
2.	<i>Pfizer</i>	6 504
3.	<i>DaimlerChrysler</i>	6 409
4.	<i>Siemens</i>	6 340
5.	<i>Toyota Motor</i>	5 688
6.	<i>General Motors</i>	5 199
7.	<i>Matsushita Electric</i>	4 929
8.	<i>Volkswagen</i>	4 763
9.	<i>IBM</i>	4 614
10.	<i>Nokia</i>	4 577
11.	<i>GlaxoSmithKline</i>	4 577
12.	<i>Johnson &amp; Johnson</i>	4 272
13.	<i>Microsoft</i>	4 249
14.	<i>Intel</i>	3 977
15.	<i>Sony</i>	3 771
16.	<i>Honda Motor</i>	3 718
17.	<i>Ericsson</i>	3 715
18.	<i>Roche</i>	3 515
19.	<i>Motorola</i>	3 439
20.	<i>Novartis</i>	3 426

Źródło: UNCTAD (2005, s. 120).

wydziałowych zespołów, przy szerokim zastosowaniu systemu zarządzania strategicznego. Dzięki tym zmianom nowa struktura organizacyjna stała się bardziej horyzontalna („*horizontal revolution*”) (zob. Okamura 2005). Radykalnie zredukowano liczbę poddostawców oraz nakłoniono ich do obniżki cen o jedną piątą. Ponadto stworzony został międzynarodowy

zespół doświadczonych projektantów, po to, by nowe auta *Nissana* lepiej odpowiadały gustom Europejczyków, Amerykanów oraz Azjatów.

W połowie 2000 r., tj. rok po objęciu stanowiska przez C. Ghosna, *Nissan* zanotował pierwszy od dekady zysk 1,5 mld dol. Rewolucyjne zmiany dokonane przez C. Ghosna doprowadziły do całkowitej przebudowy struktury organizacyjnej i mechanizmu funkcjonowania *Nissana* i, jak podkreśla E. Sakakibara (2003, ss. 67–68), zmiany te mogą służyć dla innych grup *keiretsu* jako wzór skutecznych działań, ukierunkowanych na obniżenie kosztów i zwiększenie efektywności.

W 2005 r. po raz pierwszy w historii prezesem wielkiej korporacji japońskiej został obcokrajowiec. Sir Howard Stringer objął funkcję prezesa zarządu *Sony*. Akcjonariusze *Sony* wierzą, że nowy prezes doprowadzi do odwrócenia spadkowej tendencji dochodów firmy. Plan oszczędnościowy H. Stringera zakłada redukcję o 20% liczby produkowanych modeli sprzętu elektronicznego oraz zamknięcie dziewięciu fabryk. Zmiany te spowodują zmniejszenie zatrudnienia o 10 tys. pracowników, w tym o 4 tys. w samej Japonii. Zmniejszenie zatrudnienia dotyczy przede wszystkim działów produkujących elektronikę użytkową, które w obliczu rosnącej konkurencji cenowej przynoszą straty. *Sony* zamierza do końca 2007 r. zredukować koszty o 1,8 mld dol.

Tworzenie megagrup finansowych, doskonalenie działalności operacyjnej i wychodzenie poza główny obszar działalności, zatrudnianie obcokrajowców na stanowiskach prezesów zarządu czy sprzedaż inwestorom strategicznym – to przykładowe kierunki działań restrukturyzacyjnych podejmowanych przez grupy *keiretsu*. Na obecnym etapie przebudowy *keiretsu* trudno jest jednoznacznie określić, który kierunek zmian zdominuje działania restrukturyzacyjne. Pewne jest natomiast, że grupy *keiretsu* nie są już strukturami „bijącymi blaskiem swej chwały”, i aby sprostać wymogom konkurencji globalnej oraz innowacyjnego rozwoju powinny stopniowo przebudować swe struktury organizacyjne i mechanizm funkcjonowania, tzn. stać się bardziej otwartymi, elastycznymi i innowacyjnymi.



## Zakończenie

Po II wojnie światowej Japonia stworzyła własny wzorzec rozwojowy. Jego podstawę stanowiła aktywna rola państwa oraz zmiany strukturalne w gospodarce. Wzrost akumulacji i inwestycji, zmiany w strukturze przemysłu, którym towarzyszyła poprawa efektywności gospodarowania oraz wzrost zatrudnienia i wydajności pracy zapewniły wysoką dynamikę rozwojową. Działanie tych czynników dodatkowo wzmacniały korzyści skali, ekspansja eksportowa, import technologii i *know-how*. W konsekwencji do końca lat 70. XX wieku Japonia zniwelowała dystans rozwojowy dzielący ją od państw najwyżej rozwiniętych, wzrosła także międzynarodowa konkurencyjność gospodarki.

Powojenne reformy polityczne, społeczne i ekonomiczne przeprowadzone pod auspicjami władz amerykańskich stworzyły nową perspektywę i szanse rozwoju. Pokojowa konstytucja i demilitaryzacja uwolniły zasoby dla cywilnego rozwoju. Odrzucenie wojennego ustawodawstwa o totalnej mobilizacji radykalnie obniżyło wydatki wojskowe i zredukowało kontrolę państwa nad gospodarką. Wzrosło znaczenie sił rynkowych i mechanizmu konkurencji. Ponadto reforma rolna i rozbitcie rodzinnych konglomeratów *zaibatsu* zmieniły zasadniczo strukturę własności przez eliminację wielkiego kapitału prywatnego.

Rozwiązanie *zaibatsu* radykalnie zmieniło strukturę rynkową i kapitałową, zarządzanie oraz pobudziło rozwój przedsiębiorczości i konkurencję. Firmy wchodzące uprzednio w skład konglomeratów *zaibatsu*, pozbawiane dotychczasowych właścicieli wraz z deprecjacją kapitału akcyjnego wskutek powojennej hiperinflacji, nie były w stanie finansować swojej działalności operacyjnej i inwestycyjnej na zamkniętym przez władze amerykańskie publicznym rynku kapitałowym. Zostały one zmuszone do korzystania z kredytów i pożyczek bankowych.

Wraz z rozwiązaniem największych *zaibatsu* (*Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Yasuda*) sprywatyzowane zostały wielkie firmy w przemyśle

maszynowym i zbrojeniowym, w tym: *Toyota, Toshiba, Nissan, Hitachi, Nakajima*. W przedsiębiorstwach tych miejsce wielkich i aktywnych akcjonariuszy w pewnym stopniu zostało zastąpione przez ścisłą współpracę zarządów z pracownikami, którzy *de facto* przejęli kontrolę operacyjną i strategiczną nad spółkami.

Liberalizacja systemu ekonomicznego i demilitaryzacja oraz dostęp do zagranicznych technologii przyczyniły się do powstania wielu nowych rodzinnych przedsiębiorstw, takich jak: *Matsushita, Sony, Honda, Ohbayashi Gumi, Takeda*. Ograniczenia w zakresie rozliczeń i płatności w wymianie gospodarczej z zagranicą, kontrola importu towarów i usług, technologii, ograniczenia w działalności rynku kapitałowego i niedobór kapitału, jaki wystąpił w ślad za powojenną hiperinflacją oraz likwidacją największych konglomeratów *zaibatsu*, doprowadziły do niezwykle wysokiej zależności przedsiębiorstw od finansowania pośredniego, zwłaszcza przez wielkie banki miejskie.

Zakrojone na wielką skalę reformy systemowe nie doprowadziły jednak do rozbicia rozwiniętych w okresie totalnej mobilizacji wojennej instrumentów i mechanizmów oddziaływania państwa na gospodarkę. Należały do nich przede wszystkim kontrola stóp procentowych i ograniczenie dostępu wielkich prywatnych banków miejskich do oszczędności ludności. System państwowych pocztowych kas oszczędności kontrolował większość oszczędności gospodarstw domowych. Sprzyjała temu rozległa sieć pocztowych kas oszczędności, tradycja, zaufanie, rządowe gwarancje wkładów oraz preferencje podatkowe. Zgromadzone oszczędności były deponowane w Funduszu Powierniczym, który lokował je na rynku kapitałowym dostępnym dla banków publicznych, realizujących politykę przemysłową ustaloną przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu Międzynarodowego (*MITI*) oraz Agencję Planowania Ekonomicznego (*APE*).

Banki prywatne udzielały firmom kredytów i pożyczek, refinansowały się w bankach publicznych, w tym Banku Japonii. Dostęp do tych środków był uwarunkowany przestrzeganiem zasad polityki przemysłowej *MITI* oraz *APE*. Podmioty, które akceptowały system zaleceń rządu mogły liczyć nie tylko na dostęp do finansowania, ale także na stosunkowo niski jego koszt. Ponadto firmy postępujące zgodnie z zaleceniami miały możliwość korzystania z przyznawanych warunkowo preferencji podatkowych, po uprzednim spełnieniu kryteriów technologicznych, skali produkcji, udziału eksportu w produkcji i innych.

Finansowanie działalności korporacji za pośrednictwem kredytów bankowych, przyspieszona akumulacja, utrzymywanie zakładowych związków zawodowych i ścisła ich współpraca z zarządem stanowiło

nową formę paternalistycznych stosunków pracy z okresu totalnej mobilizacji wojennej. Dominujący udział kredytów w finansowaniu działalności inwestycyjnej prowadził do marginalizacji znaczenia akcjonariuszy i wzrostu zarządu i pracowników. Mimo braku podstaw prawnych zmieniających rolę władz spółki przedsiębiorstwa *de facto* doprowadziły do zastąpienia akcjonariuszy wierzycielami, wzmocniona też została pozycja zarządów i wspierających je pracowników. Harmonijne stosunki pracy ułatwiły wprowadzenie nowoczesnych zagranicznych metod zarządzania, dostosowanych do tradycyjnych japońskich zwyczajów i relacji, np. *Kaizen*, *TQM*, *OJT*.

W pierwszej połowie lat 50., po odzyskaniu przez Japonię niepodległości, zreorganizowały swoje struktury *keiretsu* wywodzące się z przedwojennych konglomeratów, tj. *Mitsui*, *Mitsubishi* i *Sumitomo*, a w ciągu następnej dekady, przy wydatnym wsparciu banków, powstały trzy nowe *keiretsu* horyzontalne (*Fuji*, *Sanwa* i *Dai Ichi Kngyo*). Charakteryzują się one, w odróżnieniu od przedwojennych protoplastów, bardziej luźnymi powiązaniem, głównie za sprawą likwidacji spółek holdingowych i osłabieniu więzi personalnych. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład *keiretsu* dysponują większą samodzielnością operacyjną i strategiczną. Ponadto wzrosło znaczenia banków i domów handlowych oraz krzyżowej wymiany akcji z innymi przedsiębiorstwami należącymi do grupy. Nieformalne i funkcjonalne powiązania dodatkowo wzmacniają krzyżowe powiązania kapitałowe.

W latach 60. rozwinęły swoją działalność *keiretsu* wertykalne, tworzące pionowo zorganizowane piramidy dostawców, które w sferze dystrybucji przechodzą w piramidy odbiorców. Na szczycie obu piramid usytuowane są tzw. przedsiębiorstwa macierzyste. Prowadzą one działalność operacyjną, kluczową dla danej grupy i dominują w niej pod względem skali przychodów i zysków. Formułują także cele strategiczne dla stworzonej przez siebie sieci poddostawców i odbiorców, a ponadto są z reguły dla nich udziałowcami większościowymi. W charakterze poddostawców występuje liczna rzesza małych i średnich przedsiębiorstw. Do najważniejszych *keiretsu* wertykalnych, skupionych wokół wielkich korporacji, należą: *Toyota*, *Nissan* oraz pozostali producenci samochodów (z wyjątkiem *Hondy*), w przemyśle elektrotechnicznym: *Matsushita*, *Hitachi*, *NEC*, *Sanyo*, *Fujitsu*, *Canon*, *Toshiba*, *Sharp*, *Mitsubishi Electric* (oprócz *Sony*), w przemyśle stalowym: *Nippon Steel* i *Kobe Steel* oraz w przemyśle chemicznym: *Shiseido* i *Kao-Hansha*.

Wielkie *keiretsu* poza przywilejami finansowymi i podatkowymi, które miały na celu pobudzenie ich ekspansji inwestycyjnej, nowych technologii,

zmian strukturalnych i rozwój eksportu, ustanowiły nowy sposób redukcji kosztów stałych i ryzyka finansowego w obrębie grupy.

W warunkach ekspansji inwestycyjnej, zmian w strukturze przemysłowej i proeksportowego zorientowania gospodarki japońskiej, grupy *keiretsu* były efektywnymi strukturami, pełniącymi szereg istotnych funkcji ekonomicznych, takich jak:

- koordynacja i współpraca między przedsiębiorstwami produkcyjnymi, dystrybucyjnymi i instytucjami finansowymi,
- organizacja i koordynacja współpracy z rzeszą małych i średnich poddostawców,
- redukcja kosztów transakcyjnych i dywersyfikacja ryzyka,
- redukcja ryzyka finansowego,
- funkcja marketingowa,
- dostęp do krajowych i międzynarodowych kanałów zbytu,
- funkcja symboliczna

Grupy *keiretsu*, pełniąc skutecznie powyższe funkcje, walnie przyczyniły się do wysokiej dynamiki rozwojowej gospodarki japońskiej, zwłaszcza od drugiej połowy lat 50. do połowy lat 70. XX wieku.

Japoński wzorzec rozwojowy wraz ze zmianami wewnętrznymi i zewnętrznymi uwarunkowań rozwojowych wykazuje coraz więcej nieefektywności. Starzenie się społeczeństwa, stagnacja gospodarki i kryzys systemu finansowego, a także ograniczenia zdolności innowacyjnej, liberalizacja międzynarodowego obrotu gospodarczego, globalizacja i rewolucja *ICT* pokazały, że instytucje i struktury, które odegrały pozytywną rolę w podtrzymywaniu ekspansji zmniejszającej lukę rozwojową, w latach 90. XX wieku straciły swoją dotychczasową użyteczność. Ujawniła się potrzeba reform strukturalnych, dostosowujących gospodarkę Japonii do wymogów gospodarki poprzemysłowej.

Radykalna aprecjacja jena w drugiej połowie lat 80., gwałtowny wzrost cen nieruchomości i akcji oraz przeniesienie produkcji za granicę, a także liberalizacja systemu finansowego i globalizacja ujawniły brak zdolności dostosowania struktury organizacyjnej i mechanizmu funkcjonowania *keiretsu* do nowych warunków ekonomicznych, społecznych, technologicznych i międzynarodowych rozwoju.

Cechą japońskich stosunków pracy jest wyjątkowy charakter relacji między zarządami a pracownikami. Relacje te nie zasadzają się na normach prawnych, lecz oparte są raczej na zwyczajach i umowach społecznych. Na szczeblu korporacji stosunki zarząd–pracownicy mają kluczowe znaczenie dla systemu podejmowania decyzji i ładu korporacyjnego. Te szczególne więzi łączące przedsiębiorstwo i pracowników sprawiają, że bezpieczeństwo zatrudnienia i zobowiązania firmy wobec pracowników są

istotną przeszkodą na drodze do głębokich zmian w poziomie zatrudnienia. Chociaż japońskie zwyczaje i stosunki pracy także się zmieniają, nadal mobilność i elastyczność pracowników wielkich firm jest zdecydowanie niższa niż w Stanach Zjednoczonych i w krajach Europy. Ponadto proces robotyzacji i wprowadzania technologii *ICT* umożliwiają redukcję zatrudnienia i wzrost koncentracji produkcji. Grupy *keiretsu* stają przed koniecznością redukcji zatrudnienia i zmian tradycyjnych stosunków pracy, zerwania wieloszczeblowych powiązań, a tym samym odejścia od rozwiązań, które przez pół wieku stanowiły jeden z podstawowych elementów japońskiego sposobu gospodarowania.

Stosunkowo niska elastyczność rynku pracy, stagnacja inwestycji, aprecjacja jena zachęcają do eksportu kapitału, technologii i pracy za granicę, zwłaszcza do Chin kontynentalnych i innych krajów Azji Wschodniej oferujących znacznie niższe jednostkowe koszty pracy w stosunku do wydajności. Proces przenoszenia produkcji niekonkurencyjnej za granicę pobudza i wymusza restrukturyzację. Japońscy tradycyjni poddostawcy w ramach struktur *keiretsu* zastępowani są poddostawcami chińskimi, indonezyjskimi, malezyjskimi czy filipińskimi. Małe i średnie przedsiębiorstwa w samej Japonii izolowane są od dotychczasowych odbiorców. W sytuacji gdy główni kontrahenci przesuwają produkcję do sieci ponadnarodowych, odnotowują one spadek zamówień i obniżenie stopy zysku. Rośnie liczba bankructw, zwiększa się bezrobocie w tradycyjnych regionach przemysłowych. Wzrost wartości zamówień w firmach spoza Japonii prowadzi do spadku popytu i kryzysu firm funkcjonujących w ramach grup *keiretsu*. W konsekwencji zmianom podlega japoński system subcontractingu.

Struktury organizacyjne i silna pozycja menedżerów i pracowników oraz brak strategicznych akcjonariuszy i ich tradycyjnie pasywna rola nie sprzyjają tak radykalnym procesom restrukturyzacyjnym jakie miały miejsce w latach 50. i 70., kiedy to państwo wspierało przemiany strukturalne. Ponadto wycofanie się państwa z roli głównego animatora i przewodnika, liberalizacja systemu finansowego i akceptacja zasad *BIS* przez Bank Japonii oraz przyznanie mu na wzór innych krajów OECD znacznego stopnia autonomii, jak i stopniowa liberalizacja rynku kapitałowego, zmniejszyły rolę państwa w gospodarce.

Liberalizacja sektora finansowego spowodowała rozpad systemu oddziaływania państwa na przedsiębiorstwa za pośrednictwem kontroli systemu oszczędności krajowych i refinansowania działalności banków miejskich. Liberalizacja tego systemu zwiększyła ryzyko i koszty transakcyjne sektora finansowego przy jednoczesnym zmniejszeniu ryzyka państwa. Z drugiej strony zwiększyła się konkurencja i dążenie do



obniżenia kosztów transakcyjnych rynków finansowych. Wzrosły koszty finansowania i ryzyko finansowe przedsiębiorstw, co wraz z aprecjacja jena i stagnacją gospodarki zaostrzyło konkurencję, zmniejszyło rentowność i płynność finansową przedsiębiorstw grup *keiretsu*.

Wraz z liberalizacją sektora finansowego rozluźniane są wzajemne powiązania kredytowe przedsiębiorstw z bankiem wiodącym, w tym zwłaszcza łączenie przez banki funkcji wierzyciela (kredytodawcy, a niekiedy także obligatariusza) i właściciela (akcjonariusza). Słabnie system monitorowania działalności przedsiębiorstw przez banki w sytuacji pogorszenia wyników finansowych. Coraz częściej firmy decydują się na nawiązywanie współpracy z podmiotami oferującymi korzystniejsze warunki od dotychczasowych partnerów z grupy. Słabnące więzi wewnątrzgrupowe i związana z tym rosnąca płynność akcji zwiększają możliwość wykorzystywania rynku kapitałowego jako mechanizmu nadzoru korporacyjnego.

Rewolucja *ICT* w dziedzinie technik obliczeniowych i transmisji danych skracają czas komunikowania się i koszty zawierania umów, w konsekwencji obniżają koszty transakcyjne. Wiele produktów *ICT* to dobra inwestycyjne komplementarne w stosunku do tradycyjnej wytwórczości, a ich zastosowanie umożliwia zwiększenie jej efektywności. Technologie *ICT* i zawierane przy ich wykorzystaniu transakcje wypierają długookresowe, powtarzalne umowy kooperacyjne w ramach grupy *keiretsu*. Maleje tym samym znaczenie powiązań kapitałowych jako instrumentu konsolidującego kooperantów.

Zagrożeniem dla tradycyjnych relacji kapitałowych jest relatywnie niższa dochodowość akcji korporacji powiązanych krzyżowymi udziałami kapitałowymi w porównaniu z dochodami możliwymi do osiągnięcia z inwestycji na otwartym rynku kapitałowym, a także coraz większa obecność na japońskim rynku inwestorów zagranicznych.

W nowych uwarunkowaniach rozwojowych wielkie korporacje wchodzące w skład grup *keiretsu*, działające na rynku międzynarodowym przez swoje wielkie domy handlowe, nie wykazują takiego stopnia elastyczności i innowacyjności, co zagraniczni konkurenci. Korporacje amerykańskie i europejskie w większym zakresie niż japońskie prowadzą bezpośredni handel za granicą. Zapewnia to im lepszy kontakt, dostęp do informacji rynkowych i pozwala na szybszą reakcję na zmiany zachodzące na rynkach zagranicznych. Ponadto stosunkowo niski stopień powiązań z kapitałem zagranicznym zmniejsza ich konkurencyjność w stosunku do korporacji transnarodowych.

Działalność grupy *keiretsu* utrwaliła istniejący w gospodarce japońskiej podział na nowoczesne, operujące globalnie wielkie korporacje oraz rozległy sektor małych i średnich przedsiębiorstw, funkcjonujących



lokalnie. Małe i średnie przedsiębiorstwa powiązane relacjami handlowymi, technologicznymi, organizacyjnymi, rzadziej kapitałowymi z wielkimi korporacjami, pełnią wobec nich funkcję poddostawców. W dualnej strukturze gospodarki wyspecjalizowane małe i średnie przedsiębiorstwa, „uwięzione” w strukturach grup kapitałowo-przemysłowych oraz zorientowane na współdziałanie z głównym odbiorcą, nie są przystosowane do samodzielnej gry rynkowej.

W okresie wysokiej dynamiki rozwojowej „symbiotyczny” układ przedsiębiorstw w ramach *keiretsu* zapewnił wielkim korporacjom i firmom handlowym stosunkowo wysoką elastyczność. O ile podstawą funkcjonowania *keiretsu* jest wewnętrznie zharmonizowany proces produkcji, a specjalizacja obejmuje podstawowy obszar działalności firmy, to u podstaw koncepcji *outsourcingu*, która miała duże znaczenie w restrukturyzacji gospodarki amerykańskiej lat 90., leży przede wszystkim wydzielenie z łańcucha wartości czynności pomocniczych. Umożliwia to wykonywanie tych czynności efektywniej, po niższych kosztach, bez potrzeby angażowania środków inwestycyjnych i ryzyka przez firmy zewnętrzne. Tradycja i odpowiedzialność utrudniają grupom *keiretsu* szybkie dostosowanie do wymagań rynku i nowych technologii.

Zmiany wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych ujawniły potrzebę reform strukturalnych dostosowujących gospodarkę Japonii do wymogów gospodarki poprzemysłowej. Do lat 90. XX wieku nie przeprowadzono w Japonii kompleksowych reform systemu społeczno-ekonomicznego. Podczas gdy w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii reformy R. Reagana i M. Thatcher zwiększyły sprawność mechanizmu rynkowego, pobudziły innowacyjność i konkurencyjność oraz wyższy stopień wykorzystania zasobów produkcyjnych, w Japonii nie zdecydowano się na radykalną liberalizację systemu finansowego, uelastycznienie rynku pracy, zmiany struktury gospodarczej, a także na szersze otwarcie na inwestycje zagraniczne oraz ograniczenie protekcjonizmu rolnego. W konsekwencji powojenne instytucje i struktury, które odegrały pozytywną rolę w podtrzymywaniu ekspansji mającej na celu likwidację luki rozwojowej, w latach 90. stały się obciążeniem, a niekiedy nawet hamulcem rozwoju.

Grupy *keiretsu* mimo osłabienia powiązań kredytowo-kapitałowych oraz relacji produkcyjno-dystrybucyjnych charakteryzują się nadal stosunkowo silną spójnością i relatywnie niskim stopniem otwartości. W okresie stagnacji gospodarki lat 90. grupy *keiretsu* przyjęły defensywną postawę. W konsekwencji Japonia utraciła pozycję lidera międzynarodowej konkurencyjności.

W połowie 2001 r. wraz z objęciem stanowiska premiera przez J. Koizumiego zainicjowany został program reform strukturalnych. Ich przeprowadzenie we wszystkich sektorach gospodarki uznano za główny warunek ożywienia i odbudowy zdolności konkurencyjnej gospodarki. Reformy premiera J. Koizumiego nie stanowią liberalnego przełomu, polegają raczej na stopniowej kumulacji wielu zmian odcinkowych. Towarzyszy im dalsza liberalizacja sektora finansowego, ustawodawstwa korporacyjnego, zapowiedź prywatyzacji instytucji i przedsiębiorstw państwowych oraz deregulacja ekonomiczna. Reformy strukturalne oznaczają zmianę dotychczasowego modelu państwa rozwojowego, ograniczają skalę transferu środków publicznych na rzecz państwa harmonijnie rozwijającego sferę materialną, socjalną i wiedzę.

Reformy strukturalne, w tym dalsza liberalizacja sektora finansowego, deregulacja rynku usług telekomunikacyjnych, transportowych, dostaw energii, dystrybucji paliw i handlu, prywatyzacja państwowych pocztowych kas oszczędności i agencji autostrad oraz otwarcie na inwestycje zagraniczne uniemożliwią podtrzymywanie dotychczasowych powiązań finansowych i produkcyjno-dystrybucyjnych w ramach *keiretsu*. Wzrośnie znaczenie inwestorów instytucjonalnych i strategicznych w strukturze właścicielskiej wielkich korporacji *keiretsu*, a w konsekwencji poziom fuzji, przejęć i aliansów strategicznych. Dalsze osłabienie więzi wewnątrzgrupowych, w tym spadek znaczenia banku wiodącego, erozja krzyżowych powiązań kapitałowych i rozpad stabilnego akcjonariatu oraz związana z tym wyższa płynność akcji, zwiększą możliwość wykorzystania rynku kapitałowego jako mechanizmu nadzoru korporacyjnego. Erozji podlegać będzie tradycyjny system stosunków, blokujący dotychczas bardziej radykalne działania restrukturyzacyjne. Redukcji mogą też ulec wieloszczeblowe systemy produkcji i dystrybucji w ramach struktur *keiretsu*.

Dostosowania grup *keiretsu* do funkcjonowania w nowych uwarunkowaniach rozwojowych polegają na konsolidacji wewnątrz- i międzygrupowej, dalszym doskonaleniu działalności operacyjnej i wprowadzaniu nowych technologii, realizacji programów restrukturyzacyjnych, a w skrajnych przypadkach sprzedaży inwestorom strategicznym.

W warunkach konkurencji globalnej i innowacyjnego rozwoju grupy *keiretsu* zmuszone są podnieść sprawność funkcjonowania, a więc stać się strukturami bardziej otwartymi, elastycznymi i innowacyjnymi. Problem polega jednak na tym, czy gdy już to uczynią, nie ztracą tych cech, które stanowiły o ich dotychczasowej wyjątkowości i oryginalności, a co było ich wyróżnikiem i tak bardzo przykuwało uwagę badaczy.

# *Bibliografia*

- Abe, S., Lee C.H., (2001), *Economic Development in China and Its Implications for Japan*, w: *Japan's New Economy. Continuity and Change in the Twenty-First Century*, Blomström M., Ganbnes B., La Croix S. (red.), Oxford University Press, Oxford.
- Abegglen J., (1958), *The Japanese Factory*, Free Press, Glencoe, Illinois .
- Akamatsu K. (1961), *A Theory of Unbalanced Growth in the World Economy*, „*Weltwirtschaftliches*”, Vol. 86, No.2, ss. 196–217.
- Akamatsu K. (1962), *A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries*, „*Developing Economies*”, No. 1, ss. 3–25.
- Allen G.C., (1972), *Short History of Modern Japan 1867–1937*, George Allen&Unwin LTD, London.
- Amsden A., (1989), *Asia's New Giant: South Korea and Industrialization*, Oxford University Press, New Giant: South Korea and Industrialization, Oxford University Press, New York.
- Amyx J., Drysdale P., (2003), *Japanese Governance: Beyond Japan Inc.*, RoutledgeCurzon, London, New York.
- Anchordoguy M., (2000), *Japan's Software Industry: a Failure of Institutions?*, „*Research Policy*” No. 29, ss. 391–408.
- Aoki M., Dore R., (red.), (1994), *The Japanese Firms: The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Oxford.
- Aoki M., (1994), *Monitoring Characteristics of the Main Bank System: An Analytical and Developmental View*, w: *The Japanese Main Bank System*, M. Aoki, H. Patrick (red.), Oxford University Press, Oxford and New York.
- Aoki M., (2000), *Information, Corporate Governance, and Institutional Diversity. Competitiveness in Japan, the USA, and Transitional Economies*, Oxford University Press, Oxford and New York.
- Baba N., Hisada T., (2002), *Japan's Financial System: Its Perspective and the Authorities' Roles in Redesigning and Administering the System*, Discussion Paper No. 02-E-1, IMES, Bank of Japan, Tokyo.
- Baran P., (1957), *The Political Economy of Growth*, Monthly review Press, New York

- Beanson D., James J., (1999), *The Political Economy of Japanese Financial Markets. Myths versus Reality*, Macmillan Press, London.
- Beasom D., Janson J., (1999), *The Political Economy Japanese Financial Markets. Myths versus Reality*, Macmillan Press, London.
- Belderbos R., (2001), Overseas Innovations by Japanese Firms: An Analysis and Subsidiary Date, „*Research Policy*” No. 30, ss. 313–332.
- Bhattachali D., Kwai M., (2002), Implications of China’s Accession to the World Trade Organization w: Japan and China. Cooperation, Competition and Conflict, Hilper H.G., Haak R. (red.), Palgrave, London.
- Bieńkowski W., (1995), Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej, WN PWN, Warszawa.
- Bieńkowski W., Radło M.J., (2006), Amerykański model rozwoju gospodarczego. Istota, efektywność i możliwość zastosowania, SGH, Warszawa.
- Bierglof E., Perotti E., (1994), The Governance Structure of the Japanese Financial *Keiretsu*, „*Journal of Financial Economics*”, Vol. 36, No. 4, ss. 259–284.
- BIS (Bank of International for Settlements), (2001), Report of Consolidation in the Financial Sector, Basle.
- Bisson T.A., (1954), *Zaibatsu Dissolution in Japan*, Berkeley.
- Boltho A., Corbett J., (2000), The Assessment: Japan’s Stagnation – Can Policy Revive the Economy, „*Oxford Review of Economic Policy*”, Vol. 16, No. 2, ss. 1–17.
- Bossak J., (1975), *Keiretsu – organizacja i mechanizm działania japońskich superkonglomeratów*, „*Ekonomista*”, nr 5, ss. 1101–1112.
- Bossak J., (1984), Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania międzynarodowej zdolności konkurencyjnej gospodarki Japonii, Monografie i Opracowania nr 153, SGPiS, Warszawa.
- Bossak J., (1990), Japonia. Strategia rozwoju w punkcie zwrotnym, PWE, Warszawa 1990.
- Bossak J., W. Bieńkowski, (2004), Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na prognozie XXI wieku, SGH, Warszawa.
- Bossak J., (2006), Amerykański model i wzorce rozwojowe, w: Amerykański model rozwoju gospodarczego. Istota, efektywność i możliwość zastosowania, Bieńkowski W., Radło M.J. (red. nauk.), SGH, Warszawa.
- Bożyk P., (2004), Zagraniczna i międzynarodowa polityka ekonomiczna, PWE, Warszawa.
- Branstetter L., Nakamura Y., (2003), Is Japan’s Innovative Capacity Decline?, w: Structural Impediments to Growth in Japan, NBER Conference Report, The University of Chicago Press, Chicago.
- Bremner B., Thornton E., Kunii I. M., Fall of a *Keiretsu*, „*Business Week*”, March 15 1999.
- Buckley P., (2005), Asian Network Firms: An Analytical Framework, w: Globalization and Competitiveness Big Business in Asia, Rowley C., Warner M. (red.), Routledge, London, New York.
- „*Business Week*” June 21, 2004.
- Cairncross F., (1995), The Death of Distance, „*The Economist*”, No. 336, September 30, 1995.

- Campbell D.W., (2004), Explaining Japan's Saving Rate, „*Journal of Asian Economics*”, No. 15, ss. 797–815.
- Casper S., Van Waarden F., (2005), *Innovation and Institutions. Multidisciplinary Review of the Study of Innovation System*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Castells M., (2000), *End of Millennium*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Caves R.E., Uekusa M., (1976), *Industrial Organization in Japan*, The Brookings Institution, Washington.
- Chan S., Clark C., Lam D. (red.), (1998), *Beyond the Developmental State: East Asia's Political Economies Reconsidered*, St. Martin's Press, New York.
- Chang S.J., (2006), *Business Groups in East Asia. Financial Crisis, Restructuring, and New Growth*, Oxford University Press.
- Chandler A.F., (1982), The M-Form: Industrial Groups, American Style, „*European Economic Review*”, No 9, ss. 3–23.
- Chang H.J., (1999), *The Economic Theory of the Developmental State*, w: *The Developmental State*, Woo-Cumings M. (red.), Cornell University Press, Ithaca and London.
- Cheung S., Chan B., (2004), Corporate Governance in Asia, „*Asia-Pacific Development Journal*”, Vol. 11, No. 2, ss. 1–31.
- Chimoto A., (1986), Employment in the Meiji Period: From „Tradition” to „Modernity”, „*Japanese Yearbook on Business History*” Vol. 3, ss. 135–159.
- Cho M., Chae, H., (2002), Ownership Structure and The Firm Value of The Firm in Korean *Chaebols*: An Empirical Analysis, w: *The Post-Financial Crisis Challenges for Asian Industrialization*, Hooley R., Jang-Hee Yoo (red.), Elsevier Science, Oxford.
- Choi Y., (2002), The Structural Transformation of The Japanese Enterprise Group After The Economic Recession of The 1990s: The Impact of Financial Restructuring on The *Keiretsu* Structure, w: *The Post-Financial Crisis Challenges for Asian Industrialization*, Hooley R., Jang-Hee Yoo (red.), Elsevier Science, Oxford.
- Chowe Ch., (1996), *China and Japan, Trends and Prospects*, Oxford Clarendon Press, Oxford
- Ciborowski R., (2004), Wpływ zmian w polityce ekonomicznej globalizacji na postęp techniczny i konkurencyjność gospodarki Wielkiej Brytanii, Wyd. UwB, Białystok.
- Clark R., (1979), *The Japanese Company*, Yale University Press, New Haven and London
- Coates K., Holroyd C., (2003), *Japan and Internet Revolution*, Palgrave MacMillan, New York.
- Colignon A., Chikako U., (2003), *Amakudari: the Hidden Fabric of Japan's Economy*, ILR Press, Cornell University Press, Ithaca, London.
- Cowling K., Tomilson P.R., (2001), The Japanese Crisis – A Case of Strategic Failure, „*The Economic Journal*”, No. 110 (June), ss. 358–381.
- DBJ (Development Bank of Japan), (2000), *Trend of International Reorganization Affecting the Japanese Automobile and Auto Parts Industries*, Economic and Industrial Research Department, Tokyo.

- DBJ, (2002), Recent Trend in the Japanese Economy: Globalization and the Japanese Economy, No. 30, Economic and Industrial Research Department, Tokyo.
- DBJ, (2003), China's Economic Development and the Role of Foreign-Funded Enterprises, Research Report No. 39, Economic and Industrial Research Department, Tokyo.
- DBJ, (2005), Japan's Innovative Capacity and Policy for Commercializing New Technologies: Using Carve-Outs to Create New Industries, Research Report No. 53, Economic and Industrial Research Department, Tokyo.
- Debroux P., (2003), Human Resource Management in Japan: Changes and Uncertainties, Ashgate, Aldershot.
- De Man A.P., (2004), The Network Economy. Strategy, Structure and Management, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Denoon D., Hudson M., McCormack G., Morris-Suzuki T. (red.), (2001), Multicultural Japan. Palaeolithic to Postmodern, Cambridge University Press, Cambridge.
- Deresky H., (2000), International Management. Managing Across Borders and Cultures, Prentice Hall, New Jersey.
- Dewenter K., Novaes W., Pettway R. H., (2001), Visibility versus Complexity in Business Groups: Evidence from Japanese Keiretsu, „*The Journal of Business*”, Vol. 72, No 1.
- Dobroczyński M., (2004), Ewolucja międzynarodowej pozycji gospodarki japońskiej, Wyd. A. Marszałek, Warszawa.
- Dore R., (2000), Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism. Japan and Germany versus the Anglo-Saxons Oxford University Press, Oxford and New York.
- Dore R., (1987), Taking Japan Seriously. A Confucian Perspective on Leading Economic Issues, The Athlone Press, London.
- Dow S., McGuire J., (1998), The Sources and Advantages of Japanese Industrial Organization, „*Asian Pacific Journal of Management*”, No. 16, ss. 47–74.
- Dow S., McGuire J., (1999), The Sources and Advantages of Japanese Industrial Organizations, „*Asian Pacific Journal of Management*”, Vol. 16, ss. 47–74.
- Drucker P.F., (2004), Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość, Wyd. Studio Emka, Warszawa.
- Dunning J., (2001), Global Capitalism at Bay, Routledge, London.
- Dutton W.H., (1999), Information and Communication Technologies, Oxford University Press, Oxford.
- EC (European Commission), (2003), Towards a European Research Area. Science, Technology and Innovation, Key Figures 2003–2004, Brussels.
- EIU (The Economist Intelligence Unit) (2003), Country Forecast: Japan, London.
- EIU (2004), Country Report: Japan, London.
- EIU (2005a), Country Profile: Japan, London.
- EIU (2005b), Country Report: Japan, London.
- EIU (2005c), Country Forecast: Japan, London.
- EIU (2005d), Country Forecast: China, London.



- Ernst D., Ozawa T. (2002), *National Sovereign Economy, Global Market, and Transnational Global Economy*, East–West Center Working Papers No. 1, March 2002..
- IFEV (International Federation of Stock Exchanges), (2004), *Annual Report and Statistics*, <http://fibv.com/publications>.
- Flath D., (2000), *The Japanese Economy*, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Flath D., (2001), *Japan's Business Groups, w: The Japanese Business and Economic System. History and Prospects for the 21<sup>st</sup> Century*, M. Nakamura (red.), Palgrave, London.
- Flath D., (2003), *Regulation, Distribution Efficiency, and Retail Density, w: Structural Impediments to Growth in Japan*, NBER Conference Report, The University of Chicago Press, Chicago.
- Flath D., (2005), *The Japanese Economy*, Oxford University Press, Second Edition, Oxford, New York.
- Fletcher W.M. III, (1996), *The Japan Spinners Association: Creation Industrial Policy in Meiji Japan*, „*Journal of Japanese Studies*” Vol. 22, No 1, Winter, ss. 49–75.
- Fortune (2003), *The World's Largest Corporations*, July 21.
- Frans P., (1999), *Japanese Economic Development. Theory and Practice*, Routledge, London.
- Freedman C., (red), (1999), *Why Did Japan Stumble? Causes and Cures*, Edward Elgar Publishing, Northampton.
- Fukao K., Inui T., Kwai H., Miyagawa T., (2003), *Sectoral Productivity and Economic Growth in Japan, 1970–1998: An Empirical Analysis Based on the JIP Database*, ESRI Discussion Paper Series No. 67.
- Fukao M., (2003), *Japan's Lost Decade and Weaknesses in Corporate Governance Structure, w: Japan's Economic Recovery. Commercial Policy, Monetary Policy, and Corporate Governance*, R.M. Stern (red.), Edward Elgar, Cheltenham .
- Fukuyama F., (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fukuyama F., (2005), *Budowanie państwa. Władza i ład międzynarodowy w XXI wieku*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Fung K.C., Izaka H., Siu A., (2004), *Integrating the Two Asian Economic Giants: Japanese Multinational Corporations in China*, „*Journal of Asian Economics*”, No. 15, ss. 957–975.
- Gaulier G., Lemoine F., Ūnal-Kesenci D., (2004), *China's Integration in Asian Production Networks and Its Implications*, RIETI Discussion Series 04-E-033, Tokyo.
- Gerlach M.L., (1992), *Alliance Capitalism. The Social Organization of Japanese Business*, University of California Press, Berkley.
- Gerschenkron A., (1961), *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Harvard University Press.
- Gittelman M., Graham E., (1994), *The Performance and Structure of Japanese Affiliates in the European Community, w: Does Ownership Matter? Japanese Multinationals in Europe*, M. Mason, D. Encarnation (red.), Oxford University Press, Oxford.

- Gordon A., (1990), Japanese Labor Relations during Twentieth Century, „*Journal of Labor Research*” Vol. XI, No 3, ss. 239–252.
- Goto A., (1982), Business Group in a Market Economy, „*European Economic Review*”, No. 19, ss. 53–70.
- Goto A., Odagiri H. (red.), (1997), *Innovation in Japan*, Clarendon Press, Oxford.
- Goto A., Odagiri H., (2003), *Building Technological Capabilities with or without Inward Direct Investment: the Case of Japan*, w: *Competitiveness, FDI and Technological Activity in East Asia*, S. Lall, S. Utrata (red.), Edward Elgar, Cheltenham and Northampton.
- Grabowiecki J., (2000), Japonia. Powojenna dynamika i równowaga gospodarcza, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Grabowiecki J., (2002), *Keiretsu – organizacja, mechanizm funkcjonowania i kierunki zmian japońskich grup kapitałowo-przemysłowych*, „*Ekonomista*” nr 1, ss. 81–108.
- Grabowiecki J., (2005), Przyczyny stagnacji gospodarczej Japonii, „*Gospodarka Narodowa*”, nr 4/5, ss. 63–83.
- Grabowiecki J., (2006), *Keiretsu Groups: Their Role in the Japanese Economy and a Reference Point (or a paradigm) for Other Countries*, V.R.F. Series No. 413, IDE-JETRO, Tokyo.
- Hadley E.M., (1970), *Antitrust in Japan*, Princeton University Press, New Jersey.
- Ha-Joon Chang, (1999) *The Economic Theory of the Developmental State*, w: *The Developmental State*, Woo-Cumings M. (red.), Cornell University Press, Ithaca, London.
- Hall J. W., (1979), Japonia, PIW, Warszawa.
- Hämäläinen (2003), *National Competitiveness and Economic Growth. The Changing Determinance in the World Economy*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., (1998), *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Hanazaki M., Horiuchi A., (2000), Is Japan's Financial System Efficient, „*Oxford Review of Economic Policy*”, Vol. 16, No. 2, ss. 61–73.
- Harayama Y., (2001), *Japanese Technology Policy: History and a New Perspective*, RIETI Discussion Paper Series 01-E-001, Tokyo.
- Harayama Y., (2001), *Japanese Technology Policy: History and New Perspective*, RIETI Discussion Paper Series 01-E-001, Tokyo.
- Harrisson L.E, Huntington S.P., (red.), (2003), *Kultura ma znaczenie, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań*.
- Hawrylyshyn B., (1990), *Drogi do przyszłości. Ku większej efektywności społeczeństw, Raport dla Klubu Rzymskiego*, Polskie Towarzystwo Współpracy z Klubem Rzymskim, Warszawa.
- Hayashi F., Prescott E. C., (2002), The 1990s in Japan: a Lost Decade, „*Review of Economic Dynamics*”, No. 5, ss. 206–235.
- Hemmert M., Oberlander Ch., (1998), *Technology and Innovation in Japan*, Routledge, London

- Hoshi T., Kashyap A., (1999), *The Japanese Banking Crisis: Where Did It Com From and How Will It End*, NBER Working Paper 7250, Cambridge.
- Hoshi T., Kashyap A., (2001), *Corporate Financing and Governance. The Road to the Future*, The MIT Press, London, MA.
- Hoshi T., (2002), *The Convoy System for Insolvent Banks: How it Originally Worked ad Why it Failed in the 1990s*, „*Japan and the World Economy*” Vol. 14, ss. 155–180.
- Hrebener R.J., (2000), *Japan’s New Party System*, Westview Press, Colorado, Oxford.
- Hsu R.C., (1994), *The MIT Encyclopedia of Japanese Economy*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London.
- Huang X., (2005), *The Rise and Fall of the East Asian Growth System, 1951–2000. Instytucjonal Competitiveness and rapid Economic Growth*, RoutledgeCurzon, London.
- Ikeda M., (1990), *Charakterystyczne cechy i warunki rozwoju małych przedsiębiorstw, w: Sekret japońskiego sukcesu*, E. Kostowska-Watanabe (red.), WP, Warszawa.
- Ikezawa N., (2003), *Competitiveness in High-Tech Fields and Nanotechnology*, NRI Papers No. 62.
- Imai K., (1994), *Enterprise Groups, w: Business Enterprise in Japan: View of Leading Japanese Economists*, Imai K., Komiya R. (red.), The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London.
- Industrial Groupings in Japan 2001*, 14<sup>th</sup> Edition, Brown & Company Ltd., Tokyo.
- Inklaar R., Wu H., van Ark B., (2003), „*Losing Ground*” *Japanese Labour Productivity and Unit Labour Cost in Manufacturing in Comparison to The US*, Research Memorandum GD-64, Groningen Growth and Development Center.
- Irvine J., (1988), *Evaluating Applied Research: Lessons from Japan*, Printer Publishers, London, New York.
- Ishi H., (1999), *The Role of Government in the Postwar Growth Process of Japan*, „*Journal of Asian Economics*”, No. 10, ss. 65–90.
- Ishi H., (2000), *Making Fiscal Policy in Japan. Economic Effects and Institutional Settings*, Oxford University Press, Oxford.
- Ishii K., (1991), *Japan, w: International Banking 1870–1914*, Cameron R., Bovykin V.I. (red.), Oxford University Press, Oxford.
- Jakimowicz R., (2004a), *Stosunki japońsko-chińskie w latach 1949–2002*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.
- Jakimowicz R., (2004b), *Stosunki chińsko-japońskie w latach 90. – aspekty polityczne i gospodarcze, w: Azja Wschodnia na przełomie XX i XXI wieku. Stosunki międzynarodowe i gospodarcze*, Studia i Szkice, Gawlikowski K., Ławacz M. (red.), Wyd. TRIO, Warszawa.
- Jackson G. (2001), *The Origins of Nonliberal Corporate Governance in Germany and Japan, w: The Origins of Nonliberal Capitalism*, W. Streeck, K. Yamamura (red.), Cornell University Press, Ithaca and London.
- Jerzemowska M., (2002), *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
- JETRO (Japan External Trade Organization), (2002), *White Paper on International Trade and Investment*, Tokyo.

- JETRO, (2001), White Paper of International Trade and Foreign Direct Investment, Tokyo.
- JETRO, (2002), White Paper of International Trade and Foreign Direct International, Tokyo.
- JETRO, (2003a), Nippon. Business Facts & Figures, Tokyo.
- JETRO, (2003b), Prospects for Free Trade Agreements in East Asia, Tokyo.
- JETRO, (2004), White Paper on International Trade and Foreign Direct Investment, Tokyo.
- JETRO, (2005), White Paper on International Trade and Foreign Direct Investment, Tokyo.
- JETRO, (2005), Special Survey of Japanese Business in China- Impact of the April Anti-Japan Demonstration, Tokyo.
- JFTA (Japan Faire Trade Commission), (2001), State of Corporate Group in Japan the 7<sup>th</sup> Survey Report, Tokyo.
- Johnson C., (1982), MITI and Japanese Miracle. The Growth of Industrial Policy, 1925–1975, Stanford University Press, Stanford.
- Johnson C., (1995), Japan. Who Governs? The Rise of the Developmental State, W.W. Norton&Company, New York, London.
- Jomo K.S., (2001), Growth After the Asian Crisis: What Remains of the East Asian Model?, G-24 Discussion Papers, No. 10, UNCTAD.
- Jorgenson D.W., Motohashi K., (2003), Economic Growth of Japan and the United States in the Information Age, RIETI Discussion Paper Series 03-E-015, Tokyo.
- JSBRI (Japan Small Business Research Institute), (2002), White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan. The Age of The Local Entrepreneur-Birth, Growth and Revitalization of The National Economy, Tokyo.
- JSBRI, (2003), White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan. The Road to Regeneration and the Creation of Entrepreneurial Society, Tokyo.
- JSBRI, (2005), White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan. Structural Change in Japanese Society and the Dynamism of Small and Medium Enterprises, Tokyo.
- Kamiyama K., (1997), Asian Operations of Representative Japanese Multinationals. Toyota Motor Corporation, w: The Japanese Production System. Hybrid Factories in East Asia, H. Itagi (red.), Macmillan Press, London.
- Kaoru S., (1990), Japan as an Engine of the Asian International Economy c. 1880–1936, „*Japan Forum*”, Vol. 2, No. 1, April, ss. 127–145.
- Kasahara S., (2004), The Flying Geese Paradigm: A Critical Study of its Application to East Asian Regional Development, UNCTAD, Discussion Papers No. 169.
- Kase K., F.J. Saez-Martinez, Riquelme H., (2005), Transformational CEOs. Leadership and Management Success in Japan, Edward Elgar, Cheltenham and Northampton.
- Katayama S., (2000), Japanese Political Culture and Government Regulation, „*European Journal of Political Economy*”, Vol. 16, ss. 237–286.
- Katz R., (1998), Japan. The System that Soured, The Rise and Fall of The Japanese Economic Miracle, An East Gate Book, New York, London.

- Katz R., (2003a), Japan Phoenix Economy, „*Foreign Affairs*”, January/February 2003, ss. 114–129.
- Katz R., (2003b), Japan Phoenix Economy. The Long Road to Economic Revival, An East Gate Book, New York, London.
- Kensy R., (2001), *Keiretsu Economy – New Economy? Japan’s Multinational Enterprises from a Postmodern Perspective*, Palgrave, New York.
- Kerr A., (2001), *Dogs and Demons. The Fall of Modern Japan*, Penguin Books, London.
- Kindleberger C.P., (1999), *Szaleństwo, panika, krach. Historia kryzysów finansowych*, WIG-Press, Warszawa.
- Knitting P. (2005), *A New Productivity Approach in the Global Automobile Industry: Necessities and Potential Problems*, Degree Thesis, Sophia University, Tokyo.
- Kobayashi M., (1985), Japan’s Early Industrialization and the Transfer of Government Enterprises: Government and Business, „*Japanese Yearbook on Business History*”, Tokyo.
- Kojima K. (1960), Capital Accumulation and the Curse of Industrialization, with Special Respect to Japan, „*The Economic Journal*”, Vol. LXX, ss. 757–768.
- Kojima K. (1970), Towards a Theory of Agreed Specialization: The Economics of Integration, w: W.A. Eltis, M.F.G. Scott, J.N. Volfe (red.), *Induction, Growth and Trade, Essays in Honour Sir Roy Harrod*, Oxford, Clarendon Press, ss. 305–324.
- Kojima K. (1975), International Trade and Foreign Investment: Substitutes or Complements, „*Hitotsubashi Journal of Economics*”, No. 16, ss. 1–12.
- Kojima K. (1978), *Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations*, London, Croom Helm.
- Kojima K., Ozawa T. (1985), Toward Theory of Industrial Restructuring and Dynamic Comparative Advantage, „*Hitotsubashi Journal of Economics*”, No. 26, ss. 135–145.
- Kojima K. (2000): The „Flying Geese” Model of Asian Economic Development: Origin, Theoretical Extensions, and Regional Policy Implications, „*Journal of Asian Economics*”, No. 11, ss.375–401.
- Komiya R., (1990), *The Japanese Economy: Trade, Industry and Government*, Tokyo University Press, Tokyo.
- Koll J., (2005), Japan is Back, for Real this Time, „*Far Eastern Economic Review*”, Vol. 168, No. 9, ss.11–15.
- Komiya R., Okuno M. (red.), (1988), *Industrial Policy of Japan*, Academic Press, New York.
- Komiyama M., Masaoka Y., (2002), *Corporate Governance: A New Phase for Japanese Companies*, NRI Papers No. 47.
- Konno Y., (2005), *Changes and Challenges of the Japanese Automobile and Auto-Parts Industry*, National Institute of Advanced Industrial Science and Technology, Discussion Paper Series 05-09, Tokyo.
- Krugman P.R., (red.), (1986), *Strategic Trade Policy and the New International Economics*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Kulig J., (1997), *Gospodarka Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej: Konkurent czy Partner dla Polski*, IriSS, Raport nr 63, Warszawa.

- Kuznets S., (1979), *Innovations and Adjustment in Economic Growth*, w: *Population, Capital, and Growth. Selected essays*. Heinemann Educational Books, London.
- Kwai M., (2003), *Japan's Banking System: From the Bubble and Crisis to Reconstruction*, PRI Discussion Paper Series, MF, Tokyo.
- Kwan C. H. (2002a), *The Rise of China as an Economic Power: Implications for Asia and Japan*, w: *Japan and China. Cooperation, Competition and Conflict*, Hilpert H.G., Haak R. (red.), Palgrave, New York.
- Kwan C.H., (2002b), *The Rise of China and Asia's Flying-Geese Pattern of Economic Development: An Empirical Analysis Based on US Import Statistics*, RIETI Discussion Paper Series 02-E-009, Tokyo.
- Kwan C.H., (2002c), *Overcoming Japan's „China Syndrome“*, RIETI International Symposium on „Asian Economic Integration“, 22–23 kwietnia 2002.
- Kwan C.H., (2005), *Japan is Missing the „China Express“ While China is Distancing Itself from Japan*, RIETI, Tokyo.
- Landes D. S. (2003), *Kultura przesądza prawie o wszystkim*, w: *Kultura ma znaczenie*, L. Harrison, S.P. Huntington (red.), Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Landes D. S., (2000), *Bogactwo i nędza narodów*. Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa.
- Learmount S., (2002), *Corporate Governance: What Can Be Learned from Japan?*, Oxford University Press, Oxford.
- Lee K., Woo W.T., (2003), *Business Group in China Compared With Korean Chaebols*, w: *The Post-Financial Crisis Challenges for Asian Industrialization*, Hooley R., Jang-Hee Yoo (red.), Elsevier Science, Oxford.
- Leftwich A., (1994), *Governance, the State and the Politics of Development*, „*Development and Change*“, No. 25, ss. 363–386.
- Leftwich A., (1995), *Bringing Politics Back in: Towards a Model of the Developmental State*, „*Journal of Development Studies*“, No. 31, ss. 400–427.
- Levine R., (2004), *Finance and Growth: Theory and Evidence*, NBER, Working Paper 10766, Cambridge.
- Liberska B. (red.), (2002), *Globalizacja – mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa.
- Lin C.C., (2005), *The Transition of the Japanese Keiretsu in the Changing Economy*, „*Journal of Japanese International Economies*“, No. 19, ss. 96–109.
- Lincoln E.J. (2001), *Arthritic Japan: The Slow Pace of Economic Reform*, Brookings Institution Press, Washington.
- Lincoln J.R., Gerlach M., Ahmadjian C., (1998), *Evolving Patterns of Keiretsu Organization and Action in Japan*, „*Research of Organization Behavior*“, No. 20, ss. 303–345.
- Lincoln J.R., Gerlach M.L., (2004), *Japan's Network Economy: Structure, Persistence, and Change*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Loungani P. (2000), *Comrades or Competitors?: Trade Link Between China and Other East Asia Economies*, „*Finance and Development*“, Vol. 37, No. 2, ss. 1–5.
- Lutkowski K., (2004), *Od złotego do euro. Źródła obaw i nadziei*, Twigger, Warszawa.
- Lynskey M., Yonekura S., (2001), *Softbank: An Internet Keiretsu and its Leveraging of Information Asymmetries*, „*European Management Journal*“, Vol. 19, No. 1, ss. 1–15.



- MacKeller L., Ermolieva T., Horlacher D., Mayhew L., (2004), *The Impacts of Population Ageing in Japan*, ESRI Studies Series on Ageing, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Maddison A., (2001), *The World Economy. A Millennium Perspective*, OECD, Paris.
- Maddison A., (2003), *The World Economy: Historical Statistics*, OECD, Paris.
- Majewski J., (1999), *Konsolidacja japońskich banków IBOJ, DIKB i Fuji*, „*Rynek Kapitałowy*” nr 11.
- Majewski J., (2002), *Uwarunkowania rozwoju gospodarczego Japonii*, Working Papers nr 234.
- Majewski J., (2004), *System finansowy a nadzór nad korporacją (corporate governance). Przykład Japonii*, SGH, Warszawa (niepublikowana rozprawa doktorska).
- Malcolm J.D., (2001), *Financial Globalization and the Opening of Japanese Economy*, RoutledgeCurzon, London.
- Masaki H., (1978), *The Financial Characteristics of Zaibatsu in Japan: The Old Zaibatsu and Their Close Finance*, w: *marketing and Finance in the Course of Industrialization*, K. Nakagawa (red.), University of Tokyo Press, Tokyo.
- Mason M., (1990), *With Reservations: Prewar Japan as Host to Western Electric and ITT*, w: *Foreign Business in Japan Before World War II*, Yuzawa T., Udagawa M. (red.), University of Tokyo Press, Tokyo 1990.
- Mass W., Miyajima H., (1993), *The Organization of the Developmental State: Fostering Private Capabilities and the Roots of the „Japanese Miracle”*, „*Business and Economic History*” Vol 22, No. 1, ss. 151–168.
- Mass W., Miyajima H., (1993), *The Organization of the Developmental State: Fostering Private Capabilities and the Roots of Japanese „Miracle”*, „*Business of Economic History*”, Vol. 22, No. 1, Fall, ss. 1511–68.
- McKenna R., Borrus M., Cohen S., (1984), *Industrial Policy and International Competition in High Technology – Part I blocking Capital Formation*, „*California management Review*”, Winter.
- McKinnon R.I., (2000), *The Foreign Exchange Origins of Japan’s Liquidity Trap*, „*Cato Journal*”, Vol. 20, No. 1, ss. 73–84.
- McMillan, Ch. J., (1996), *The Japanese Industrial System*, Walter de Gruyter, New York.
- Meltzer A.H., (2000), *Monetary Policy in the New Global Economy: The Case of Japan*, „*Cato Journal*”, Vol. 20, No. 1, ss. 69–72 .
- METI (Ministry of Economy, Trade and Industry), (2005), *White Paper of International Trade*, Tokyo.
- METI, (2001), *White Paper of International Trade*, Tokyo.
- METI, (2003), *White Paper of International Trade*, Tokyo.
- METI, (2005), *White Paper of International Economy and Trade 2005. Towards A New Dimension of Economic Prosperity in Japan and East Asia (Overview)*, Tokyo.
- MEXT (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology), (2003), *Annual Report of the Promotion of Science and Technology 2002*, Tokyo.
- Mikanagi Y., (1996), *Japan’s Trade Policy. Action or Reaction*, Routledge, London and New York.

- Mikuni O., Murphy R.T., (2002), *Japans Policy Trap. Dollars, Deflation and the Crisis of Japans Finance*, Brookings Institution Press, Washington.
- Milhaupt C.J., West M.D., (2004), *Economic Organizations and Corporate Governance in Japan. The Impact of Formal and Informal Rules*, Oxford University Press, Oxford.
- Miwa Y., Ramseyer J.M., (2002), *The Fable of the Keiretsu*, „*Journal of Economics nad management Strategy*”, Vol. 11, No. 2, Summer, ss. 169–224.
- Miyajima H., Yafesh Y., (2003), *Japan's Banking Crisis: Who has the Most to Lose?*, Tokyo.
- Miyashita K., Russell D., (1994), *Keiretsu: Inside the Hidden Japanese Conglomerates. A Revealing Look at the Great Corporate Groups at the Heart of Japan's Industrial Strength*, McGraw Hill, New York.
- Młodawska J., (1999), *Japonia. Państwo a sektor prywatny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Moon Ch., Prasad R., (1994), *Beyond the Developmental State: Networks, Politics and Institutions*, „*Governance*”, 7(4), ss. 360–380.
- Morck R.K., (red.), (2005), *A History of Corporate Governance around the World. Family Business Groups to Professional Managers*, NBER, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Morck R.K., Nakamura M., (2004), *A Frog in a Well Knows Nothing of the Ocean. The History of Corporate Ownership in Japan*, w: *A History of Corporate Governance around the World. Family Business Groups to Professional Managers*, Morck R.K. (red.), NBER, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Morck R.K., Steier L., (2005), *The Global History of Corporate Governance –An Introduction*, NBER, Working Paper 11062, Cambridge.
- Morikawa H., (1992), *Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan*, University of Press Tokyo, Tokyo.
- Morikawa M., (1997), *Policies for industrial Development and Structural Reform: Lessons from Japanese Industrialization and Rapid Economic Growth*, MITI/RI Discussion Paper 97-DOF-25, Tokyo.
- Morishima M., (2000), *Japan at a Deadlock*, Macmillan Press, London.
- Morishima M., (1996), *Why has Japan Succeeded? Western Technology and the Japanese Ethos*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Motohashi K., (2004), *Economic Analysis of University-Industry Collaborations: the Role of New Technology Based Firms in Japanese National Innovation Reform*, RIETI Discussion Paper Series 04-E-001, Tokyo.
- Mouer R., Kawanishi H., (2005), *A Sociology of Work in Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mulgan A.G., (2005), *Japan's Interventionist State. The Role of the MAFF*, RoutledgeCurzon, London and New York.
- Murakami Y., (1998), *The Theory of Developmentalism*, w: *Japanese View on Economic Development. Diverse Paths to the Marked*, K. Ohno, I. Ohno (red.), Routledge, New York.

- Myrdal G., (1968), *Asian Drama: An Inquiry into the Poverty of Nations*, Twentieth Century Fund, New York.
- Nabeshima N., (2000), *The financial mode of regulation in Japan and its demise, w: Japanese Capitalism in Crisis. A Regulationist Interpretation*, R. Boyer, T. Yamada (red.), Routledge, London.
- Nag B., (2005), *Trade Cooperation and Performance in East and South Asia: Towards a Future Integration*, „*Asia-Pacific Development Journal*”, Vo. 12, No.1, ss. 1–29.
- Nakamura T., (1971), *Economic Growth in Prewar Japan*, Yale University Press.
- Nakamura T., (1988), *The Postwar Japanese Economy. Its Development and Structure*, University of Tokyo Press, Tokyo.
- Nakangawa T., Konno Y., (2005), *Business Structural Reform Needed for Electronic Companies*, NRI Papers No. 88, Tokyo.
- Nakatani I., (1984), *The Economic Role of Corporate Grouping, w: The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Aoki M. (red.), North Holland, Amsterdam.
- Narusawa T. Emori M., Ohmori S., (2001), *Rebirth of Japanese Companies Through Governance Reforms*, NRI Papers No. 25, Tokyo.
- NLI (Nippon Life Insurance) Research Institute, (2001), *The Present Status of Unwinding of Cross-Shareholding – The Fiscal 2000 Survey of Cross-Shareholding*, <http://nli-research.co.jp>
- Odagiri H., (1992), *Growth Through Competition, Competition Through Growth: Strategic Management and the Economy in Japan*, Oxford University Press, Oxford.
- OECD, (1996), *The Knowledge-Based Economy*, Paris.
- OECD, (1997), *Economic Surveys of Japan*, Paris.
- OECD, (1999), *Journal of Competition, Law and Policy*, Paris.
- OECD, (1999), *The Future of the Global Economy. Towards a Long Boom*, Paris.
- OECD, (2001), *Economic Survey: Japan*, Paris.
- OECD, (2001b), *Corporate Governance in Asia*, Paris.
- OECD, (2002), *Science, Technology and Industry Outlook*, Paris.
- OECD, (2003a), *The Policy Agenda for Growth. An Overview of the Sources of Economic Growth in OECD Countries*, Paris.
- OECD, (2003b), *Science, Technology and Industry Scoreboard*, Paris.
- OECD, (2003c), *Economic Survey: Japan, Supplement No. 2*, Paris.
- OECD, (2004a), *Understanding Economic Growth*, Paris.
- OECD (2004b), *Economic Outlook, No. 73*, Paris (Aneks statystyczny).
- OECD (2004c), *Information Technology Outlook*, Paris.
- OECD, (2004d), *Economic Survey: Japan*, Paris.
- OECD (2005a), *Economic Outlook, No. 77*, Paris (Aneks statystyczny).
- OECD (2005b), *Society at Glance*, Paris.
- OECD (2005c), *Economic Survey: Japan*, Paris.
- Ohkawa K., Rosovsky H., (1973), *Japanese Economic Growth*, Stanford University Press, Stanford, California.

- Ohno K., (1998), *Overview: Creating the Market Economy, Japanese View on Economic Development. Diverse Paths to the Market*, K. Ohno, I. Ohno (red.), Routledge, New York.
- Okabe M., (2002), *Cross-shareholding in Japan. A New Unified Perspective of the Economic System*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Okamura O., (2005), *On Strategy – Beyond the Keiretsu*, „*Automotive Design and Production*”, September.
- Okazaki T., (1987), *Japanese Iron and Steel Industry, 1929–33*, „*Japanese Yearbook on Business History*”, Vol. 4, ss. 126–151.
- Okazaki T., (1994), *The Japanese Firms under the Wartime*.
- Saki H., Asaoka H., (2003), *The Japanese Corporate governance System and Firm Performance: Toward Sustainable Growth*, Research Center for Policy and Economy, Mitsubishi Institute, January.
- Planned Economy, w: Aoki M., Dore R., (red.), (1994), *The Japanese Firms: The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Oxford.
- Ouchi W., (1986), *The M-Form Society*, Addison-Wesley.
- Ozaki R.S., (1972), *The Control of Imports and Foreign Capital in Japan*, Praeger Publishers, New York.
- Ozawa T., (1992), *Foreign Direct Investment and Economic Development*, „*Transnational Corporations*”, Vol. 1, No 1, ss. 27–54.
- Ozawa T., (2001), *The „Hidden” Side of the „Flying-Geese” Catch-up Model: Japan’s Dirigiste Institutional Setup and a Deepening Financial Morass*, „*Journal of Asian Economics*”, No. 12, ss. 471–491.
- Ozawa T., (2003), *Japan’s Network Capitalism in Evolution*, w: *Alliance Capitalism and Corporate Management. Entrepreneurial Corporation in Knowledge Based Economics*, J.H. Dunning, G. Boyd (red.), Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Ozawa T., (2005), *Institutions, Industrial Upgrading, and Economic Performance in Japan. The „Flying Geese” Paradigm of Catch-up Growth*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Oziewicz E., (1998), *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w rozwoju gospodarczym krajów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN)*, Wyd. UG, Gdańsk.
- Palmisano S.J., *The Globally Integrated Enterprise*, „*Foreign Affairs*”, May/June 2006, ss. 127–155
- Patrick H.T., (1967), *Japan 1868–1914*, w: *Banking in the Early Stages of Industrialization*, Cameron R., Crips O., Patrick H.T., Tilly R. (red.), Oxford University Press, New York.
- Patrick H.T., (2001), *Corporate Governance, Ownership Structure and Financial Crisis: Experience of East Asian Countries*, KDIC International Symposium, The Financial Crisis and Beyond, Seoul, December 11, 2001.
- Patrick H.T., (2004), *Evolving Corporate Governance in Japan*, Working Paper No 220, Working Paper Series, Center on Japanese Economy and Business, Columbia Business School, New York.

- Peng M.W., Lee S.H., Tan J.J., (2001), *The Keiretsu in Asia: Implications for Multilevel Theories of Competitive Advantage*, „*Journal of International Management*”, No. 7, ss. 253–276.
- Perez (2002), *Technological revolutions and Financial Capital. The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Pilling D., McGregor R., (2004), *Crossing The Divide: How Booming Business and Closer Cultural Ties Are Bringing Two Asian Giants Together*, „*Financial Times*” March 30 2004.
- Porter M. E., Takeuchi H., Sakaibabra M., (2000), *Can Japan Compete?*, Macmillan Press, London.
- Rice R., (1979), *Economic Mobilization in Wartime Japan: Business Bureaucracy, and the Military Conflict*, „*Journal of Asian Studies*”, Vol. XXXVIII (4), August, ss. 689–706.
- Romanowski G., (1999), *Niesekwencyjny rozwój gospodarczy oparty na imporcie technologii. Analiza teoretyczna oraz empiryczna (Na przykładzie Japonii w latach 1950–1970)*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Rosentain-Rodan P., (1943), *Problems of Industrialization of Eastern and South-Eastern Europe*, „*Economic Journal*” No. 53 (June-September).
- Rothorn R., Coutts K., (2004), *De-Industrialization and the Balance of Payments in Advanced Economies*, Discussion Papers No. 170, UNCTAD, Geneva.
- Rowley C., Warner M., (2005), *Globalization and Competitiveness Big Business in Asia*, Routledge, London, New York.
- Sakakibara E., (1993), *Beyond Capitalism: The Japanese Model of Market Economy*, Tokyo.
- Sakakibara E., (2003), *Structural Reform in Japan. Breaking the Iron Triangle*, The Brookings Institution, Washington.
- Sakakibara M., Cho D.S., (2002), *Cooperative R&D in Japan and Korea: a Comparison of Industrial Policy*, „*Research Policy*”, No. 31, ss. 637–692.
- Saki H., Asaoka H., (2003), *The Japanese Corporate governance System and Firm Performance: Toward Sustainable Growth*, Research Center for Policy and Economy, Mitsubishi Institute, January.
- Sako M., (2006), *Shifting Boundaries of the Firm. Japanese Company – Japanese Labour*, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Sako M., Sato H. (red.), (1997), *Japanese Labor and Management in Transition*, Routledge, London and New York.
- Sato Y., (2001), *The Structure and Perspective of Science and Technology Policy in Japan*, w: *Research and Innovation Policies in the New Global Economy. An International Comparative Analysis*, Laredo P., Mustar P. (red.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton.
- Samuels R.J., (1994), *„Rich Nation, Strong Army”: National Security and the Technological Transformation in Japan*, Cornell University Press, Ithaca and London.

- Sanidas E., (2005), *Organizational Innovations and Economic Growth. Organosis and Growth of Firms, Sectors and Countries*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton.
- Schaede U., (2000), *Cooperative Capitalism. Self-Regulation, Trade Association, and the Antimonopoly Law in Japan*, Oxford University Press, Oxford.
- Scitovsky T., (1954), Two Concepts of External Economies, *„Journal of Political Economy”*, Vol. 62, No. 2.
- Sea-Jin Chang (red.), (2006), *Business groups in East Asia. Financial Crisis, Restructuring, and New Growth*, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Shiba T., (1994), *Business Activities of Japanese Manufacturing Industries During World War II*, w: *World War II and the Transformation of Business Systems*, Sakudo J., Shiba T. (red.), University of Tokyo Press, Tokyo.
- Shimuzu S., (2001), *Creating People of Plenty. The United States and Japan's Economic Alternatives, 1950–1960*, The Kent State University Press, Kent, Ohio & London.
- Sjöberg O., Söderberg M., (2001), *The Sogo Shosha: Finding a New Role?*, w: *Japan's New Economy. Continuity and Change in the Twenty-First Century*, Blomstrom M., Gangners B., La Croix S. (red.), Oxford University Press, Oxford and New York.
- Słomka-Gołębiowska A., (2006), *Corporate Governance. Banki na straży efektywności przedsiębiorstw*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
- SMEA (Small and Medium Enterprises Agency), (2002),  
[www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/outline/01/01.html](http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/01/01.html)
- Smith C., (1973), *Pre-Modern Economic Growth: Japan and the West*, *„Past and Present”*, No. 60, August.
- Sogo-shosha [www.euroact.co.jp/oda-japan/AboutODA/Key\\_Players/Sogo\\_Shosha](http://www.euroact.co.jp/oda-japan/AboutODA/Key_Players/Sogo_Shosha).
- Southwick J. D., (2000), *Addressing Market Access Barriers in Japan through the WTO: A survey of Typical Japan Market Access Issues and the Possibility to Address them through WTO Dispute Resolution Procedures*, *„Law and Policy in International Business”*, Vol. 31, No. 3.
- Statistical Handbook of Japan, (2004), MIAC,  
[www.stat.go.jp/english/data/handbook/co2cont.htm](http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/co2cont.htm)
- Starzyk K. (red.), (2001), *Zagraniczne inwestycje bezpośrednio w gospodarkach Azji Pacyfiku*, WN Semper, Warszawa.
- Steil B, Victor D. G., Nelson R. R. (red.), (2002), *Technological Innovation and Economic Performance*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.
- Stern S. M. E. Porter, J. L. Furman, (2000), *The Determinants of National Innovative Capacity*, NBER Working Paper 7876, Cambridge.
- Sugihara K., (1989), *Japan's Industrial Recovery, 1931–36*, w: *The Economies of Africa and Asia in the Inter-war Depression*, Routledge, London.
- Sugihara K., (1997), *The Economic Motivation behind Japanese Aggression in the late 1930s: Perspectives of Freda Utley and Nova Toichi*, *„Journal of Contemporary History”* Vol. 32, No. 2, ss. 259–280.
- Sumiya M. (red.), (2000), *A History of Japanese Trade and Industry Policy*, Oxford University Press, Oxford, New York.



- Takada N., (2002), *Proposals for New Industrial Development Mechanism*, NRI Papers No. 46, Tokyo.
- Takeda T., (1966), *The Financial Policy of The Meiji Government, w: The Modernization of Japan 1*, red. nauk. S. Tobata, Institute of Asian Economic Affairs, Tokyo.
- Tahanishi W., Kobayakawa S., (2003), *Globalization: Role of Institution Building in the Japanese Financial Sector*, Bank of Japan Working Paper Series, No 03-E-7, December, Tokyo.
- Tan H.W., Shimada H. (red.), (1996), *Troubled Industries in US and Japan*, St Martin's Press, New York.
- Tandon R., (2005), *The Japanese Economy and the Way Forward*, Palgrave Macmillan, New York
- Tatewaki K., (1991), *Banking and Finance in Japan*, Routledge, London.
- Teramoto Y., (2003), *Current Status of Corporate Governance in Large Publicly Listed Corporations, w: Top Management Forum: Corporate Governance*, Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Teranishi J., (2005), *Evolution of the Economic System in Japan*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton.
- „The Economist”, 20.02.1999.
- „The Economist”, 24.06.2000.
- „The Economist”, 17.09.2005a.
- „The Economist”, 8.10.2005b, *Survey of Japan*.
- Thorpe R., Little S., (2001), *Global Change. The Impact on Asia in the 21<sup>st</sup> Century*, Palgrave, London.
- Tomita T., (2005), *Japanese Government Bonds 100 Years Ago*, NRI Papers No. 90, Tokyo.
- Tourk K., (2004), *The Political Economy of East Asian Economic Integration*, „*Journal of Asian Economics*”, No. 15, ss. 843–888.
- Trocki M., (2005), *Grupy kapitałowe w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tsuru K., (2000), *Finance and Growth. Some Theoretical Considerations, and a Review of Empirical Literature*, OECD, Economic Department Working Papers No. 228, Paris.
- Tsuru S., (1993), *Japan's Capitalism. Creative Defeat and Beyond*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tsurumi K., (1970), *Social Change and the Individual. Japan before and after Defeat in World War II*, Princeton University Press, New York.
- Tubielewicz J., (1984), *Historia Japonii*, Ossolineum, Wrocław.
- Twu Jaw-Yann (1997), *Foreign Direct Investment by Japanese Manufacturing Companies in East Asia, w: Japanese Production System. Hybrid Factories in East Asia*, red. nauk. H. Itagaki, Macmillan Press, London.
- Udagawa M., (1990), *The Move into Manchuria of the Nissan Combine*, „*Japanese Yearbook on Business History*”, Vol. 7, ss. 3–29.

- Uesugi I., Yamashiro G.M., (2005), *Trading Company in Finance in Japan*, RIETI, April 2005, [http://www.rieti.go.jp/users/uesugi-ichiro/050511shosha\\_ijb\\_accepted.pdf](http://www.rieti.go.jp/users/uesugi-ichiro/050511shosha_ijb_accepted.pdf)
- UNCTAD (1999), *World Investment Report 1999. Transnational Corporations*, UN, New York, Geneva.
- UNCTAD (2002), *World Investment Report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness*, UN, New York, Geneva.
- UNCTAD, (2004), *World Investment Report 2004. The Shift Towards Services*, UN, New York, Geneva.
- UNCTAD, (2005), *World Investment Report 2005. Transnational Corporations and Internationalization of R+D*, UN, New York, Geneva.
- Vestal J.E., (1993), *Planning for Change: Industrial Policy and Japanese Economic Development, 1945–1990*, Oxford University Press, Oxford.
- Wade R., (1990), *Governing to Market. Economic Theory and The Role of Government in East Asian Industrialization*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Walton M. (1997), *The Maturation of the East Asia Miracle*, „*Finance and Development*”, Vol. 34, No. 3, ss. 7–10.
- Walter A., (2003), *The Japanese Automobile Industry in China*, JPRI Working Paper No. 95
- Waresa T., (2005), *Innowacyjność przedsiębiorstw w UE. Różnice na starcie*, „*Nowe Życie Gospodarcze*”, Raport Specjalny nr 12 25.06.2005, ss. 5–10.
- Watanabe Ch., Hemmert M., (1998), *Technology and Innovation in Japan. Policy and Management for the Twenty-First Century*, M. Hemmert, Ch. Oberlander (red.), Routledge, London and New York.
- Wataru T., Shuji K., (2003), *Globalization: Role of Institution Building in the Japanese Financial Sector*, Bank of Japan Working Paper Series, No. 03-E-7, Tokyo.
- WCY (World Competitiveness Yearbook), IMD, Lausanne (różne roczniki).
- Wenstein D., Yafeh Y., (1995), *Japan's Corporate Group: Collusive or Competitive? An Empirical Investigation of Keiretsu Behavior*, „*Journal of Industrial Economics*”, Vol. 43, No. 4, ss. 359–376.
- Wenstein D., Yafeh Y., (1998), *On the Cost of a Bank-Centered Financial System: Evidence from the Changing Main Bank Relations in Japan*, „*Journal of Finance*”, Vol. 53, No. 2, ss. 635–671.
- Westney E.D., (2001), *Japanese Enterprises Face the Twenty-First Century*, w: *The Twenty-First Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, DiMaggio P.(red.), Princeton University Press, Princeton.
- White G. (red.), (1998), *Developmental State in East Asia*, MacMillan Press, London.
- Williamson O., (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, tłumaczenie J. Kropiewnicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Witkowski J., (2003), *Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE*, Warszawa.
- Woo-Cumings M. (red.), (1999), *The Developmental State*, Cornell University Press, Ithaca, London.
- Wysokińska Z., Witkowska J., (1998), *Tendencje popytu na wybranych rynkach zagranicznych. Szanse eksportowe polskich przedsiębiorstw jako warunek restrukturyzacji regionalnej*, Wyd. UŁ, Łódź.

- Yafeh Y., (2000), Corporate Governance in Japan: Past Performance and Future Prospects, „Oxford Review of Economic Policy”, Vol. 16, No. 2, ss. 74–84.
- Yafeh Y., (2003), An International Perspective of Corporate Groups and Their Prospects, w: Structural Impediments to Growth in Japan, NBER Conference Report, The University of Chicago Press, Chicago.
- Yamamura K., (1967), The Founding of Mitsubishi: A Case Study in Japanese Business History, „Business of Review”, Vol. XLI (2), ss. 141–160.
- Yamamura K., (1972), Japan 1868–1930 A Revised View, w: Banking and Economic Development: Some Lesson of History, Cameron R. (red.), Oxford University Press, New York.
- Yamamura K., (1974), The Japanese Economy, 1911–1930: Concentration, Conflicts and Crises, w: Japan in Crisis: Essays in Taisho Democracy, Silberman B.S., Harootunian H.D. (red.), Princeton University Press, New York.
- Yamamura K., (1976), General Trading Companies in Japan: Their Origins and Growth, w: Japanese Industrialization and Its Social Consequences, Patrick H.T. (red.), University of California Press, Berkeley.
- Yamamura K., (1986), Japan's Deux ex Machine: Western Technology in the 1920s, „Journal of Japanese Studies”, Vol. 12, No.1, Winter, ss. 65–94.
- Yamamura K., (1997), Success Ill-gotten? The Role of Meiji Militarism in Japan's Technological Progress, „Journal of Economic History” Vol. XXXVII (1), March, ss. 113–135.
- Yamazaki H., (1998), The Development of Large Enterprises in Japan: An Analysis of Enterprises in the Profit Ranking Table (1929–1984), „Japanese Yearbook on Business History”, Vol. 5.
- Yashiro N., (2003), Demographic Changes and their Implications for Japanese Household Savings, w: Japan's Economic Recovery. Commercial Policy, Monetary Policy, and Corporate Governance, R.M. Stern (red.), Edward Elgar, Cheltenham.
- Yasui T., (2001), Corporate Governance in Japan, w: Corporate Governance in Asia. A Comparative Perspective, OECD, Paris.
- Yonekura S., (1985), The Emergence of the Prototype of Enterprise Group Capitalism – The Case of Mitsui, „Hitotsubashi Journal of Commerce and Management”, Vol. 20, No. 1, ss. 63–104.
- Yonogami T., (2005), International Technological Competitiveness of Japanese Semiconductor Industry, National Institute of Advanced Industrial Science and Technology, Discussion Paper Series 05-10, Tokyo.
- Yoshida M., (2004), Expanding Japanese in East Asia Reflects Shift to Offshore Production, JETRO Working Paper, No. 1, January, Tokyo.
- Yoshikawa H., (2000), Technical Progress and the Growth of The Japanese Economy – Past and Future, „Oxford Review of Economic Policy”, Vol. 16, No. 2, ss. 34–45.
- Yoshitomi M., (1996), On the Changing International Competitiveness of Japanese Manufacturing Since 1985, „Oxford Review of Economic Policy”, Vol. 30, No. 3, ss. 61–73.

- Yui T., (1988), *Development, Organization and Business Strategy of Industrial Enterprises in Japan (1915–1935)*, „*Japanese Yearbook on Business History*”, Vol. 5, ss. 56–78.
- Ząbkiewicz A., (2005), Polityka dostosowań strukturalnych w Japonii, „*Gospodarka Narodowa*” nr 5, ss. 53–71.
- Zhang W., (1999), *Confucianism and Modernization. Industrialization and Democratization of the Confucian Regions*, Macmillan Press, London.
- Zorska A., (1998), *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, WN PWN, Warszawa.

## Spis rysunków

- Rysunek 1.1. Ewolucja państwa rozwojowego w Azji
- Rysunek 1.2. Elementy japońskiego wzorca rozwojowego w latach 1955–1985
- Rysunek 1.3. Rozwój ekonomiczny Japonii w latach 1950–2000
- Rysunek 1.4. Cykl życia produktu w przemyśle *high-tech*
- Rysunek 1.5. Wpływ działań firm japońskich na proces formowania się kapitału w konkurencyjnych firmach amerykańskich
- Rysunek 1.6. Współpraca między partią rządzącą, administracją państwową i wielkim kapitałem
- Rysunek 1.7. Struktura *Zaikai*
- Rysunek 1.8. Sekwencja zmian strukturalnych w przemyśle japońskim oraz zmiany kierunku odpływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich
- Rysunek 1.9. „Macierz zmian instytucjonalnych” w modelu „klucza lejących gęsi” według T. Ozawy
- Rysunek 1.10. Zmiany w strukturze gospodarczej i formach organizacji przedsiębiorstw
- Rysunek 2.1. Piramidalna struktura organizacyjna *zaibatsu*
- Rysunek 2.2. Struktura organizacyjna *Mitsui Zaibatsu* (1893 r.)
- Rysunek 3.1. Struktura *zaibatsu* a struktura *keiretsu*
- Rysunek 3.2. System *keiretsu*
- Rysunek 3.3. Powiązania między grupami *keiretsu*
- Rysunek 3.4. Organy władzy przedsiębiorstwa
- Rysunek 3.5. Struktura *keiretsu Sanwa*
- Rysunek 4.1. Udział osób w wieku powyżej 65 lat w ogólnej liczbie ludności wybranych krajów
- Rysunek 4.2. Zmiany wydajności pracy w krajach G-7 w latach 1980–2000
- Rysunek 4.3. Zmiany średniorocznego czasu pracy w Japonii i niektórych krajach wysoko rozwiniętych w latach 1979–2001
- Rysunek 4.4. Dochód i produktywność w krajach OECD w latach 1950–2002 (Stany Zjednoczone = 100)

- Rysunek 4.5. Zmiany kursu jena w stosunku do dolara w latach 1970–2000 (%)
- Rysunek 4.6. Gospodarka „bańki mydlanej” („Bubble Economy”) w Japonii
- Rysunek 4.7. Zmiany w strukturze działalności firm japońskich za granicą w latach 1987–2002
- Rysunek 4.8. Tempo wzrostu PKB (realnego i *per capita*) w Japonii i Stanach Zjednoczonych w latach 1955–2002
- Rysunek 4.9. Efektywność nakładów na B+R w przemyśle japońskim w latach 1980–2002
- Rysunek 4.10. Przewagi komparatywne krajów OECD według intensywności technologicznej (RCA, 2001)
- Rysunek 4.11. Przepływy ośrodków na B+R między przedsiębiorstwami Japonii, Stanów Zjednoczonych i UE (w mln euro, 2000)
- Rysunek 5.1. Zmiany pozycji Japonii według rankingu IMD World Competitiveness w latach 1989–2002
- Rysunek 5.2. Etapy rewolucji technologicznej
- Rysunek 5.3. Narastanie fal innowacyjnych w gospodarce światowej
- Rysunek 5.4. Zróżnicowanie potencjału innowacyjnego w gospodarce światowej
- Rysunek 5.5. Rozmiary sektora ICT w krajach OECD (udział ICT w wartości dodanej, 2000)
- Rysunek 5.6. Zastosowanie technologii ICT przez przedsiębiorstwa (2000, %)
- Rysunek 5.7. Zagraniczny *outsourcing* na bazie technologii ICT (2000, %)
- Rysunek 5.8. Etapy rozwoju gospodarczego Chin.
- Rysunek 5.9. Zmiany w bilateralnej zależności handlowej Japonii i Chin w latach 1993–2004
- Rysunek 5.10. Azjatycki eksport do Stanów Zjednoczonych według modelu „klucza lejących gęsi”
- Rysunek 6.1. Zmiany w strukturze finansowania japońskich korporacji niefinansowych
- Rysunek 6.2. Finansowanie bankowe wielkich korporacji i sektora małych i średnich przedsiębiorstw
- Rysunek 6.3. Zmiany w strukturze własności przedsiębiorstw japońskich
- Rysunek 6.4. Zmiany w stabilnym akcjonariacie i krzyżowych powiązaniach kapitałowych
- Rysunek 6.5. Drzewo karier
- Rysunek 6.6. Etapy rozwoju *outsourcingu* w Stanach Zjednoczonych i Japonii
- Rysunek 6.7. Przeciętny roczny wzrost płac wynegocjowany w ramach *shunto*
- Rysunek 7.1. Zmiany w strukturach *keiretsu* wertykalnych
- Rysunek 7.2. Eksport światowy i udział Japonii w eksporcie światowym
- Rysunek 7.3. Udział przemysłu przetwórczego w PKB Japonii i innych krajów rozwiniętych
- Rysunek 7.4. Jednostkowe koszty pracy i ceny relatywne w przemyśle przetwórczym
- Rysunek 7.5. Ceny nakładów pośrednich w przemyśle japońskim 1994 r.



- Rysunek 7.6. Rozwój produkcji za granicą oraz wielkość nadwyżki handlowej Japonii
- Rysunek 7.7. Japońskie inwestycje przemysłowe w Chinach w latach 1984–2000
- Rysunek 7.8. Ekonomiczne efekty przenoszenia produkcji za granicę
- Rysunek 7.9. Zmiany wolumenu zamówień i dochodów poddostawców jednostkowych
- Rysunek 7.10. Zmiany zatrudnienia w największych klastrach japońskich
- Rysunek 7.11. Udział Japonii i innych krajów azjatyckich w światowej produkcji przemysłu elektronicznego
- Rysunek 7.12. Czynniki spadku konkurencyjności japońskiego przemysłu elektronicznego
- Rysunek 7.13. Spadek efektywności wertykalnie zintegrowanych systemów produkcji grup *keiretsu*
- Rysunek 7.14. Rola domów handlowych w strukturze grupy *keiretsu*
- Rysunek 7.15. Zmiany udziału największych *sogo shosha* w obsłudze handlu zagranicznego Japonii
- Rysunek 8.1. Zmiany w strukturze *keiretsu* horyzontalnych

## Spis tabel

Tabela 1.1	Strategia rozwoju gospodarczego: podejście japońskie vs. anglosaskie
Tabela 1.2	System <i>amakudari</i> w przedsiębiorstwach japońskich (proc.)
Tabela 2.1	„Nowoczesny” wzrost gospodarczy Japonii i wybranych krajów
Tabela 2.2	Powstanie i rozwój głównych <i>zaibatsu</i> w XIX wieku
Tabela 2.3	Struktura największych <i>zaibatsu</i> (1928 r.)
Tabela 2.4	Największe japońskie konglomeraty <i>zaibatsu</i> i ich siła ekonomiczna
Tabela 2.5	System społeczno-ekonomiczny okresu <i>Meiji-Taisho</i> vs. system okresu przyspieszonego wzrostu
Tabela 2.6	Zadłużenie <i>Suzuki Trading Company</i> w <i>Bank of Taiwan</i> (w jenach)
Tabela 2.7	Zmiany w strukturze produkcji przemysłowej Japonii w latach 1929–1942 (w tys. jenów)
Tabela 2.8	Koncentracja kapitału w przemyśle ciężkim (w tys. jenów i proc.)
Tabela 3.1	Powiązania kapitałowe <i>Sumitomo zaibatsu</i> w przededniu rozwiązania (w proc.)
Tabela 3.2	System <i>keiretsu</i> vs. neoklasyczny model korporacji
Tabela 3.3	Innowacje organizacyjne w gospodarce światowej
Tabela 3.4	Typy systemów nadzoru nad korporacją: „ <i>insider type governance</i> ” vs. „ <i>open type governance</i> ”
Tabela 3.5	Model japoński korporacji vs. model anglosaski i europejski kontynentalny
Tabela 3.6	Modele systemów finansowych: japoński vs. anglosaski
Tabela 3.7	Model krzyżowych powiązań kapitałowych
Tabela 3.8	Największe japońskie korporacje i ich siła ekonomiczna (2002 r., w mln dol.)
Tabela 4.1	Wydatki na ochronę zdrowia (w bln jenów i jako proc. dochodu narodowego)
Tabela 4.2	Bilans oszczędności i inwestycji w Japonii w latach 1955–2002 (w proc.)
Tabela 4.3	Czynniki wzrostu PKB w Japonii w latach 1960–2000 (przeciętne roczne zmiany, w %)
Tabela 4.4	Czynniki wzrostu produkcji per capita w Japonii w latach 1960–2000 (przeciętne roczne zmiany, w %)

Tabela 4.5	Rodzaje struktur sieciowych we współczesnej gospodarce światowej
Tabela 4.6	Sytuacja w japońskim systemie bankowym na tle gospodarki w latach 1992–2001
Tabela 4.7	Zadłużenie bankowe jako proc. łącznych aktywów wielkich korporacji przemysłowych w latach 1980–1998: Stany Zjednoczone i Japonia
Tabela 4.8	Zasoby sfery badawczo-rozwojowej w Japonii, Stanach Zjednoczonych i UE (2001 r.)
Tabela 4.9	Zdolność innowacyjna przemysłu Japonii, Stanów Zjednoczonych i UE (2001 r.)
Tabela 4.10	Struktura powiązań w zakresie działalności B+R pomiędzy firmami japońskimi, amerykańskimi i europejskimi (mln euro, %, 2000 r.)
Tabela 4.11	Bilans płatniczy w dziedzinie techniki w Japonii i innych wybranych krajach OECD w latach 1981–2001 (mln USD)
Tabela 4.12	Ocena składników polityki innowacyjnej i transferu techniki w Japonii i wybranych krajach OECD
Tabela 5.1	Etapy rozwoju gospodarki rynkowej ( <i>western Model</i> )
Tabela 5.2.	Ranking UNCTAD największych światowych korporacji niefinansowych (2003 r., w mln dol.)
Tabela 5.3	Alianse technologiczne firm w latach 80. oraz 90. XX wieku
Tabela 5.4	Przeciętny poziom stawek celnych i barier pozataryfowych w Japonii, Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej (2001 r.)
Tabela 5.5	Zagraniczne inwestycje bezpośrednie Japonii
Tabela 5.6	Porozumienia o wolnym handlu w Regionie Azji i Pacyfiku
Tabela 5.7	Największe firmy sektora ICT
Tabela 5.8	Inwestycje IT i produktywność w latach 1975–2000: Japonia – Stany Zjednoczony (przeciętna roczna stopa wzrostu, %)
Tabela 5.9	Konkurencja produktów chińskich z wyrobami innych krajów azjatyckich na rynku amerykańskim (w proc.)
Tabela 5.10	Napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Chin i krajów ASEAN4 w latach 1990–2003 (mln dol.)
Tabela 5.11	Godzinowe stawki płac w Japonii i innych krajach Azji Wschodniej (dol.)
Tabela 5.12	Rentowność inwestycji zagranicznych korporacji japońskich i amerykańskich w Azji Wschodniej (proc.)
Tabela 6.1	Korzyści i koszty współpracy banków z przedsiębiorstwami w ramach grup <i>keiretsu</i>
Tabela 6.2	Rola banków wiodących w restrukturyzacji przedsiębiorstw i ich skuteczności
Tabela 6.3	Źródła finansowania przedsiębiorstw <i>keiretsu</i> horyzontalnych w latach 1965–1990 (proc.)
Tabela 6.4	Krzyżowe powiązania kapitałowe w latach 1987–1999: korporacje należące do sześciu największych <i>keiretsu</i> horyzontalnych i korporacje spoza struktur (proc.)
Tabela 6.5	Krzyżowe powiązania kapitałowe największych <i>keiretsu</i> horyzontalnych (proc.)
Tabela 6.6	Znaczenie rynków kapitałowych w krajach najwyżej rozwiniętych (2004 r.)
Tabela 6.7	Liczba i wartość M&A w krajach G-5 w latach 1999–2003 (proc., mld dol.)

Tabela 6.8	Fuzje i przejęcia w sektorze finansowym w Japonii
Tabela 6.9	Efektywność przedsiębiorstw grup <i>keiretsu</i> i firm niezależnych w latach 1991–2000
Tabela 7.1	Wartość sprzedaży, eksportu, inwestycji i produkcji za granicą grup <i>keiretsu</i> (w mld jenów)
Tabela 7.2	Jednostki badawczo-rozwojowe japońskich korporacji przemysłowych zagranicą w latach 2000–2004
Tabela 7.3	Ranking największych światowych producentów półprzewodników
Tabela 7.4	Inwestycje japońskich <i>keiretsu</i> z przemysłu samochodowego w Chinach i krajach ASEAN4 (2002 r.)
Tabela 7.5	Rozwój produkcji za granicą japońskich <i>keiretsu</i> z przemysłu samochodowego oraz ich amerykańskich i europejskich konkurentów (jako procent łącznej produkcji)
Tabela 7.6	Największe japońskie domy handlowe (2003 r.)
Tabela 7.7	Zmiany w poziomie zysku netto największych <i>sogo shosha</i> (w mld jenów)
Tabela 8.1	Rozwój społeczno-ekonomiczny krajów G-5
Tabela 8.2	Podstawowe dane makroekonomiczne Japonii za lata 2000–2004
Tabela 8.3	Prognoza podstawowych wskaźników makroekonomicznych na lata 2005–2006
Tabela 8.4	Ewolucja japońskiego systemu finansowego
Tabela 8.5	Największe banki świata według „ <i>The Banker Top 1000 World Banks</i> ” (2004 r., w mln dol.)
Tabela 8.6	Wydatki na B+R największych korporacji transnarodowych (2003 r., mln dol.)