

KONSOLIDACJA W JAPOŃSKIM SYSTEMIE BANKOWYM

Jerzy GRABOWIECKI

Wstęp

Do lat dziewięćdziesiątych japoński systemem finansowy i rynek kapitałowy poddany był regulacjom władz gospodarczych. Do 1998 r. na mocy ustawy wzorowanej na amerykańskim *Glass-Steagall Act* z 1933 r. rynek finansowy podzielony był na szereg sektorów: banki komercyjne, banki kredytu długoterminowego, domy inwestycyjne, firmy ubezpieczeniowe oraz banki powiernicze. Poszczególne instytucje finansowe nie mogły łączyć działalności przynależnej do różnych sektorów. Ponadto Ministerstwo Finansów rygorystycznie kontrolowało nowe wejście do sektorów.

Stosunkowo największe kontrowersje w międzynarodowych kręgach gospodarczych budziła jednak realizowana przez Ministerstwo Finansów i Bank Japonii tzw. polityka administracyjnego sterowania (*administrative guidance*). Jednym z przejawów tej polityki to „konwojowanie” banków (*convoy system*). W wyniku zewnętrznych nacisków oraz postępującej globalizacji światowych rynków finansowych i kapitałowych w połowie lat osiemdziesiątych rozpoczął się proces liberalizacji japońskich finansów.

W latach 1985-1989 Japonia przeżywała gwałtowną hossę spekulacyjną na rynku nieruchomości i papierów wartościowych. Na początku 1990 r. miało miejsce „pęknięcie bańki mydlanej” (*„bubble economy”*), skutkiem czego była fala bankructw oraz wzrost wartości złych kredytów w portfelach wielu banków.

W latach dziewięćdziesiątych rozpoczęto w Japonii wdrażanie reform strukturalnych. Zostały one przyspieszone przez rząd premiera R. Hashimoto wraz z wprowadzeniem pakietu polityki gospodarczej, określanej mianem „*Financial Big Bang*”. Jednak dopiero bankructwa wielkich instytucji finansowych stanowiły jednoznaczny dowód zaniechania przez władze gospodarcze praktyki ich „konwojowania”. Rozpoczął się nowy etap funkcjonowania japońskiego systemu finansowego na zasadach konkurencji rynkowej. W tych warunkach fala konsolidacji największych światowych instytucji finansowych nie ominęła Japonii.

1. System finansowy i polityka finansowa Japonii

Na ukształtowanie się systemu finansowego Japonii bezpośrednio po II wojnie światowej decydujący wpływ miały działania amerykańskich władz okupacyjnych, ukierunkowane na likwidację ustawodawstwa wojennego (Grabowiecki 2000, s. 128). W szczególności chodziło o uchylenie Ustawy o mobilizacji narodowej i administracyjnym zarządzeniu funduszami bankowymi, Tymczasowej ustawy o funduszach i obrotach kapitałowych oraz Ustawy o specjalnych środkach przy zakupach wojskowych. Równocześnie w miejsce tych ustaw uchwalono szereg nowych.

Ustawa *Law Against Excessive Concentration of Economic Power* objęła przede wszystkim *Zaibatsu*¹. Rozbiciu uległy również wielkie domy handlowe obsługujące poszczególne *Zaibatsu*, natomiast restrykcje ustawy nie dotyczyły wielkich banków prywatnych. Z państwowych instytucji finansowych zlikwidowano jedynie banki finansujące ekspansję kolonialną i sektor wojskowy.

W powojennym systemie finansowym Japonii centralną rolę odgrywa Bank Japonii (*Nihon Ginko*), Ministerstwo Finansów i inne państwowe instytucje, wśród których należy wyróżnić: *Japan Development Bank*, *Export-Import Bank of Japan*, *Peoples Financial Corporation*. Głównym źródłem finansowania programów inwestycyjnych, poza budżetem, był Program inwestycyjnych pożyczek budżetowych (*Fiscal Investment and Loan Program - FILP*).

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 tej ustawy, traktując ją jako rozwiązanie tymczasowe.

Inna ustawa (1949 r.), którą również przygotowywano jako rozwiązanie tymczasowe, dotyczyła kontroli handlu zagranicznego i wymiany dewizowej (*Foreign Exchange and Trade Control Law*)². Przyjęte w tej Ustawie zapisy ukierunkowane były na zrównoważenie bilansu płatniczego, ustabilizowanie waluty oraz optymalne wykorzystanie dewiz. Art. 2 Ustawy przewidywał, że ograniczenia wynikające z przepisów prawa należy rewidować i w miarę zaniku przyczyn, restrykcje eliminować. Do głównych jej cech zalicza się: zintegrowaną kontrolę zarówno wymiany towarowej, jak i przepływów kapitałowych, przygotowanie Japonii do przyszłego członkostwa w MFW, system centralizacji dewiz, zakaz międzynarodowych transakcji kapitałowych, system banków uprawnionych do wymiany międzynarodowej, budżet wymiany dewizowej. Ustawa ta w rzeczywistości umożliwiła izolację finansów krajowych od finansów międzynarodowych i centralną kontrolę wymiany gospodarczej z zagranicą. Kontrola dewizowa zapobiegła odpływowi kapitału za granicę, jednocześnie tworzyła trudną do pokonania przeszkodę dla przedsiębiorstw zamierzających wykorzystywać zagraniczne środki finansowe.

W 1950 r. weszła w życie Ustawa o *Industrial Bank of Japan*, *Japan Development Bank*, *Export Bank of Japan*, *Peoples Financial Corporation*. Banki te spełniały rolę

¹ *Zai* oznacza „fortunę” lub „pieniądzę”, *batsu* to po japońsku „klika”. Inne ugrupowania monopolistyczne funkcjonujące w Japonii przed II wojną światową to *Gunbatsu* (*military clique*) i *Gakubatsu* (*academic clique*). *Zaibatsu* wywodzą się z wielkich rodzinnych przedsiębiorstw, powstałych w epoce *Tokugawa* (1603-1868) oraz w okresie restauracji władzy cesarskiej *Meiji* (1868-1914). *Zaibatsu* były samodzielnymi pod względem prawnym i ekonomicznym grupami przedsiębiorstw, ściśle zintegrowanymi rozbudowaną siecią personalnych, kapitałowych i organizacyjnych powiązań. Więzy między przedsiębiorstwami miały charakter pionowy, struktura organizacyjna kształt piramidy. Na wierzchołku każdego *Zaibatsu* znajdowała się rodzinna spółka holdingowa (*holding company*), utrzymująca większościowe udziały kapitałowe w licznych przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych. Każda grupa posiadała swój główny bank oraz dom handlowy (*Sogo Shosha*) oraz przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego i przetwórczego. Jedenaście gałęzi rodu *Mitsui* kontrolowało wspólnie 90% majątku i wykształciło formalne podstawy działania rodziny, jako zbiorowej jednostki prawnej. *Mitsubishi* było pod kontrolą dwóch odgałęzień rodziny *Iwasaki*, bezpośredni nadzór przechodził z jednej gałęzi rodu na drugą. Interesy najstarszego japońskiego *Zaibatsu* *Sumitomo* prowadzone były od momentu powstania na początku XVII w. przez głowę rodziny (Fukuyama 1997, s. 88).

² Ustawa z 1949 r. nawiązywała w swoich zapisach do *The Capital Flight Prevention Law* z 1932 r. Do tego czasu japońskie ustawodawstwo nie miało żadnych przepisów ograniczających obrót dewizowy i kapitałowy. Wprowadzona w 1932 r. kontrola dewizowa była rezultatem światowej depresji gospodarczej, odpływu złota a następnie przygotowań do wojny.

długoterminowych banków kredytowych, na wzór banków funkcjonujących w czasie wojny i finansujących Główne priorytety produkcyjne (*Top Priority Production Programs*). Podstawowym celem Ustawy o obligacjach bankowych było zapewnienie mobilizacji długoterminowych funduszy niezbędnych do finansowania ich działalności. Powyższe banki, posiadając wyłączność na emisję obligacji, odegrały kluczową rolę w finansowaniu wysokiego tempa wzrostu i rekonstrukcji gospodarki Japonii.

Z powyższej analizy wynika, że w latach 1947-1953 stworzone zostały instytucjonalne podstawy finansowej kontroli japońskiej gospodarki, na które złożyły się ustawy (Bossak 1990):

1. tymczasowej regulacji stopy procentowej,
2. kontroli handlu zagranicznego i wymiany dewizowej,
3. bankowa,
4. *Industrial Bank of Japan, Japan Development Bank, Export-Import Bank of Japan, Peoples Financial Corporation,*
5. FILP i systemie pocztowych oszczędności ludności.

W Japonii głównym źródłem finansowania ekspansji inwestycyjnej były banki państwowe oraz prywatne banki handlowe. W okresie boomu inwestycyjnego 1956-1973 zapotrzebowanie na środki finansowe, zgłaszane przez przedsiębiorstwa było tak wysokie, że wielkość kredytów przewyższała środki znajdujące się do dyspozycji banków handlowych. Typową sytuacją dla tego okresu było nadmierne zadłużanie się przedsiębiorstw (*overborrowing position*) oraz nadmierne udzielanie kredytów przez banki (*overloan position*). Banki handlowe, ponieważ mogły redyskontować swoje weksle w Banku Japonii, dążyły do zwiększenia pożyczek przewyższających ich rzeczywistą zdolność kredytową. System *overloan* stanowił do połowy lat siedemdziesiątych ważny instrument pobudzający odbudowę powiązań grupowych między przedsiębiorstwami przemysłowymi, bankami i domami handlowymi. Sprzyjał on zarówno koncentracji kapitału, jak i ekspansji inwestycyjnej, zważywszy na fakt, iż ustalany ogólnie poziom stóp procentowych był znacznie niższy, niż by to wynikało z gry podaży i popytu na rynku finansowym.

Zależność banków prywatnych od redyskonta w Banku Japonii zapewniała mu, a także Ministerstwu Handlu Międzynarodowego i Przemysłu (MITI) możliwość oddziaływania na wykorzystanie tych pożyczek w ramach systemu selektywnego przydziału pożyczek i kredytów na realizację projektów inwestycyjnych popieranych przez rząd (*modoguchi kisei*)³. Dodatkowo pozycję Banku Japonii, Ministerstwa Finansów oraz MITI wzmacniał brak alternatywnych źródeł finansowania bezpośredniego. Rozwój rynku kapitałowego w Japonii do początku lat siedemdziesiątych był sztucznie hamowany. Fakt ten wynikał z ograniczeń, jakie po II wojnie światowej zostały wprowadzone w oparciu o *Law Against Excessive Concentration Economic Power*, a w szczególności przez utworzony w 1949 r. organ, tj. Radę ds. Emisji Obligacji (*Bond Issue Planning Council*), który koordynował ilościową ekspansję rynku kapitałowego.

Czynnikiem, który odegrał istotne znaczenie w rozwoju finansowania bezpośredniego było przestrzeganie do połowy lat siedemdziesiątych zasady zrównoważonego budżetu. Obligacje i papiery wartościowe emitowane były niemal wyłącznie przez wielkie banki państwowe (*Industrial Bank of Japan, Japan*

³ Według S. Tsuru (1993, s. 108-109) odpowiednikiem polityki administracyjnego sterowania (*administrative guidance*) w sferze realnej było w sferze polityki monetarnej "przewodnictwo z okienka" (*window guidance*).

Development Bank, Export-Import Bank of Japan), zajmujące się udzielaniem długoterminowych pożyczek na potrzeby rozwoju przemysłu i eksportu. Publiczna emisja obligacji korporacyjnych do połowy lat dziewięćdziesiątych uzależniona była od spełnienia wielu rygorystycznych warunków, którym nieliczne największe przedsiębiorstwa były w stanie sprostać. W strukturze pasywów przedsiębiorstw japońskich główną rolę odgrywały pośrednie źródła finansowania w postaci kredytów bankowych (Tabela 1).

TABELA 1

Źródła finansowania przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych
w latach 1970-94 (w proc. inwestycji w kapitał rzeczowy)

Wyszczególnienie	Japonia	Stany Zjednoczone	Niemcy	Wielka Brytania
Akumulacja własna przedsiębiorstw	69,9	96,1	80,0	93,3
Kredyty bankowe	26,8	11,1	10,8	14,6
Obligacje	3,9	15,4	-1,4	4,2
Obligacje	3,5	-7,6	0,2	-4,6
Akcje	-5,1	-2,4	-1,1	-0,9
Kredyty handlowe	-	-	8,1	1,7
Transfery kapitałowe	1,0	-4,4	0,2	0,0
Pozostałe	0,0	-8,2	3,2	-8,4

Źródło: OECD Economic Survey of Japan 1996, Paris 1996, s. 169.

Przejawem administracyjnego sterowania rozwojem systemu finansowego było „konwojowanie banków”. Polegało ono na dostosowywaniu poziomu stóp procentowych i innych środków polityki finansowej do kondycji ekonomicznej instytucji o najsłabszych wynikach operacyjnych. Miało to na celu niedopuszczenie do bankructwa któregośkolwiek z banków. W warunkach utraty zdolności do regulowania zobowiązań Ministerstwo Finansów organizowało kredytowanie pomostowe, „sugerując” innym bankom utworzenie konsorcjum kredytowego lub zlecało przejęcie kapitałowe upadającej instytucji (Majewski 1999, s. 69).

Ministerstwo Finansów podejmowało decyzje o możliwości otwierania nowych oddziałów poszczególnych instytucji finansowych, a niekiedy nawet o ich lokalizacji. Od decyzji władz zależało również wprowadzenie na rynek nowych, lub nieznacznie nawet zmodyfikowanych produktów finansowych.

Stworzone na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych instytucjonalne ramy finansowej kontroli gospodarki sprawiły, że instytucje finansowe działały na rynku w rygorystycznie wydzielonych segmentach. Uniemożliwiało to łączenie działalności przynależnej do innych segmentów rynku. Dokonany więc został podział rynku na wyspecjalizowane i nie konkurujące ze sobą segmenty banków inwestycyjnych, oszczędnościowych i eksportowych. Dzięki nadzorowi władz monetarnych, w praktyce nie istniało zagrożenie nowych konkurentów dla całego sektora bankowego. Możliwości dyferencjacji produktów oferowanych przez poszczególne banki, a także ekspansja geograficzna i inwestycyjna były bardzo ograniczone, z uwagi na scentralizowane

zarządzanie ze strony Ministerstwa Finansów. Ponadto nie istniała realna groźba bankructwa, ponieważ banki zagrożone zawsze mogły liczyć na solidarną, odgórnie zaaranżowaną pomoc innych banków, w ostateczności na dotację budżetową. Wszystkie te czynniki dowodzą, że japońskie instytucje finansowe funkcjonowały w quasi-rynkowym otoczeniu, a stworzone rozwiązania systemowe skutecznie opierały się presji liberalizacyjnej.

Należy podkreślić, że restrykcyjność japońskiego systemu finansowego była rezultatem świadomej polityki gospodarczej państwa, ukierunkowanej na stworzenie stabilnych warunków dla ekspansji inwestycyjnej korporacji. Beneficjentami tego systemu były więc przedsiębiorstwa, korzystające z tanich kredytów, udzielanych im przez banki, powiązane z nimi strategicznie i kapitałowo w ramach struktur *Keiretsu* (Beason, James 1999).

Istotnym czynnikiem sprzyjającym ekspansji inwestycyjnej był system mobilizacji oszczędności gospodarstw domowych. Japońskie gospodarstwa domowe charakteryzują się najwyższą spośród krajów rozwiniętych stopą oszczędności. Oszczędności lokowane były w bankach oraz w państwowych pocztowych kasach oszczędności, w zamian za relatywnie niskie, w porównaniu do depozytów zagranicznych, odsetki. Dzięki polityce zaniżonych stóp procentowych na poziomie makroekonomicznym dokonywał się swoisty transfer potencjalnych dodatkowych dochodów kapitałowych gospodarstw domowych do korporacji, korzystających z tańszego niż w warunkach w pełni rynkowych kredytu. Z drugiej jednak strony, z uwagi na gwarancje ze strony władz monetarnych depozyty obarczone były stosunkowo niskim ryzykiem. W rezultacie, regulacje usług bankowych pozbawiały obywateli możliwości swobodnego wyboru kombinacji parametrów zysk – ryzyko, oferując produkty finansowe o niskim oprocentowaniu i niskim poziomie ryzyka. W ten sposób dokonywało się dodatkowo przesunięcie ryzyka finansowego z poziomu mikroekonomicznego na poziom makroekonomiczny.

W listopadzie 1996 r. premier R. Hashimoto ogłosił pięcioletni plan deregulacji systemu finansowego, tzw. „*Financial Big Bang*”. W perspektywie 2001 r. realizacja tego planu doprowadzić ma do przekształcenia japońskiego systemu finansowego w system oparty na zasadach wolnej, uczciwej konkurencji i globalnym zasięgu (*free, fair and global*). Głównym wyznacznikiem tych działań było uwolnienie bankowych stóp procentowych, zaniechanie centralnego sterownia rozwojem i lokalizacją oddziałów banków (maj 1995 r.), dopuszczanie innowacji bankowych oraz zniesienie ustanowionego jeszcze w 1946 r. zakazu powoływania holdingów finansowych (marzec 1998).

Zakłada się również uczynienie z *Tokyo* międzynarodowego centrum finansowego na wzór centrów funkcjonujących na półkuli zachodniej. Ważnym krokiem w tym kierunku jest liberalizacja Ustawy o wymianie dewizowej i kontroli handlu zagranicznego, która ogranicza możliwości przeprowadzania transakcji dewizowych wyłącznie za pośrednictwem autoryzowanych banków. Regulacja ta stanowi przeszkodę dla japońskich korporacji w realizacji krótkoterminowych transakcji. W maju 1997 r. Parlament Japonii przyjął ustawę eliminującą system autoryzowanych banków wymiany dewizowej od kwietnia 1998 r., umożliwiając tym samym osobom fizycznym i prawnym wolny obrót dewizowy. Ustawa zniosła również wymóg notyfikacji pozwoleń na transakcje kapitałowe. W rezultacie tych zmian, powinno nastąpić uwolnienie prowizji w międzynarodowym obrocie papierami wartościowymi i dewizami.

Deregulacja japońskiego systemu finansowego powinna złagodzić istniejący system rozdzielania banków. Banki handlowe w przyszłości będą mogły podejmować się realizacji transakcji papierami wartościowymi. Bankom inwestycyjnym pozwoli się natomiast wykonywać ogólne operacje bankowe i oferować usługi w zakresie zarządzania majątkiem. Deregulacji powinna także zostać poddana (*Tokyo Stock Exchange - TSE*), aby mogła odzyskać swoją międzynarodową zdolność konkurencyjną. *TSE* jest silnie zorientowana na rynek krajowy. Pod względem kapitalizacji zajmuje drugie, a pod względem obrotów akcjami, trzecie miejsce na świecie. *TSE* wyraźnie traci zdolność konkurencyjną w regionie Azji Południowo-Wschodniej z powodu przeregulowania, wysokiego opodatkowania transakcji finansowych oraz wysokich opłat prowizyjnych przy sprzedaży akcji.

2. System Keiretsu

System *Keiretsu* można rozpatrywać w dwóch aspektach: własnościowym i funkcjonalnym. Aspekt własnościowy odnosi się do powiązań występujących między przedsiębiorstwami w oparciu o wzajemną wymianę kapitału akcyjnego (*intragroup shareholdings*). Polega na tym, że np. przedsiębiorstwo A jest jednocześnie współwłaścicielem firm B, C, D, E i F; przedsiębiorstwo B – współwłaścicielem firm A, C, D, E i F; z kolei przedsiębiorstwo C – firm A, B, D, E i F itd. Wzajemne przepływy kapitału w ramach grupy ulegają zniwelowaniu, co powoduje, że pozostaje on w macierzystym przedsiębiorstwie, stanowiąc źródło wewnętrznej akumulacji (Młodawska 1999, s. 58). W aspekcie funkcjonalnym formuła powiązań w strukturze (*intragroup trade*) pozwala na optymalną realizację handlowych i technologicznych wymogów procesu produkcji. Więzy między dużymi i małymi przedsiębiorstwami, wynikające z umowy subkontraktu, mają charakter pionowego podporządkowania (Rysunek 3). W praktyce wykształciły się dwa rodzaje *Keiretsu*: poziome (*Kinyu Keiretsu*) oraz pionowe (*Shihon Keiretsu*) (McMillan 1996).

Kinyu Keiretsu

Kinyu Keiretsu stanowią federację niezależnych przedsiębiorstw współdziałających ze sobą w długim okresie, w celu realizacji wspólnych zamierzeń oraz osiągania korzyści ze wzajemnej współpracy. Powstawały one wokół dużego banku miejskiego (*city bank*), będącego głównym bankiem grupy. Obejmują także przedsiębiorstwo handlowe, firmy ubezpieczeniowe i inne instytucje finansowe, przedsiębiorstwa przemysłu przetwórczego oraz sieć poddostawców.

Kinyu Keiretsu 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 *Kinyu Keiretsu* wynikają głównie z powiązań kapitału akcyjnego (*cross-shareholding*), zależności od banku należącego do grupy (*main bank system*), powiązań handlowych oraz w zakresie zarządzania. Wzajemna wymiana kapitału akcyjnego między członkami *Keiretsu* wynosząca w 1963 r. 7-14%, w 1988 r. wzrosła do 12,2-26,9% (Hsu 1994, s. 316). W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych większe znaczenie odgrywała zależność finansowa od banku głównego grupy⁴.

⁴ Od 1977 r. banki mogą utrzymywać maksimum 5% akcji przedsiębiorstw wchodzących w skład danej grupy.

Do głównych korzyści płynących z rozwoju długookresowych relacji między bankami a niektórymi przedsiębiorstwami w ramach *Kinyu Keiretsu* należy zaliczyć następujące:

- stabilne więzi dawały bankom wiedzę o klientach, dzięki której możliwa była efektywna alokacja kapitału, ponadto umożliwiały bezpośrednią interwencję w proces rekonstrukcji przedsiębiorstw postawionych w obliczu bankructwa,
- współpraca w ramach *Keiretsu* pozwalała na realizację przedsięwzięć o wysokim stopniu ryzyka, gwarantujących zwrot w długim okresie, w oparciu o niskooprocentowane kredyty, nieopłacalne na warunkach rynkowych,
- banki *Keiretsu*, dzięki preferencyjnemu kredytowaniu, sprzyjały wyrównywaniu stóp zysku przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy.

Łączenie się przedsiębiorstw w ramach *Kinyu Keiretsu*, stwarza szereg innych korzyści, np. znaki handlowe *Keiretsu* mogą być używane w odniesieniu do nowych przedsiębiorstw w celu zapewnienia im wiarygodności. Ponadto, jedną z najważniejszych funkcji, które *Keiretsu* spełniały w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, było blokowanie lub kontrolowanie napływu inwestycji zagranicznych do Japonii. Kiedy w 1968 r. rząd japoński oświadczył, że nie będzie mógł dłużej zapewniać ochrony krajowym producentom i że powinni sami powinni chronić swoje interesy, wiele przedsiębiorstw japońskich stanęło przed perspektywą wykupu przez zagranicznych inwestorów (zwłaszcza amerykańskich). Skłoniło to je do zacieśnienia powiązań akcyjnych w obrębie struktur *Keiretsu*. Taktyka okazała się skuteczna, ponieważ tylko nielicznym korporacjom amerykańskim udało się nabyć większościowe pakiety udziałów w przedsiębiorstwach japońskich, mimo istnienia prawnej podstawy takich inwestycji⁵.

Typowymi *Kinyu Keiretsu* są: *Mitsubishi*, *Mitsui* i *Sumitomo*. W *Mitsubishi* członkami klubu prezydenckiego (*Kinyokai*) są dyrektorzy 29 kluczowych przedsiębiorstw. W *Mitsui* istnieją dwa kluby prezydenckie. Pierwszy zrzesza 24 dyrektorów największych przedsiębiorstw, a drugi obejmuje kierownictwo 76 firm. Do klubu prezydenckiego *Sumitomo* należy 20 dyrektorów. Najsilniej rozwinięte powiązania kapitałowe w ramach grupy ma *Mitsubishi*, zależność od banku głównego i powiązania handlowe największe znaczenie odgrywają w *Sumitomo* (Tabela 2).

Mitsubishi obejmuje 141 przedsiębiorstw funkcjonujących we wszystkich sektorach gospodarki (99 w przemyśle i 42 w usługach), o łącznym zatrudnieniu ok. pół miliona pracowników. Wiodącymi przedsiębiorstwami *Keiretsu Mitsubishi* są: *Mitsubishi Corporation*, *Mitsubishi Bank* i *Mitsubishi Heavy Industries* (Porter *et. al.*, 2000, s. 196.).

⁵ W literaturze przedmiotu udokumentowany jest przypadek amerykańskiego inwestora T. Boone Pickensa, który nie zdołał uzyskać miejsca w zarządzie japońskiej firmy produkującej części do samochodów, mimo że przejął większościowy pakiet udziałów w tej firmie. Przypadek ten stanowić może ilustrację efektywności działań podejmowanych w ramach struktur *Keiretsu* przed napływem obcego kapitału. Ponadto przykład ten dowodzi, że część funkcji *Kinyu Keiretsu* ma pozaekonomiczny charakter (Fukuyama 1997, s. 235).

TABELA 2

Rodzaje powiązań w ramach *Kinyu Keiretsu* (1989 r.)

Wyszczególnienie	Liczba głównych przedsiębiorstw	Powiązania kapitałowe (%)	Powiązania kredytowe (%)	Powiązania handlowe (%)
Mitsubishi	29	35	18	26
Mitsui	24	19	24	19
Sumitomo	20	27	27	38
Sanwa	44	16	17	6
Fuji	29	16	19	13
Dai-Ichi Kangyo	47	14	12	12

Źródło: E. Bierglof, E. Perotti, *The Governance Structure of the Japanese Financial Keiretsu*, „Journal of Financial Economics” No 39 (1994), s. 256.

Mitsubishi obejmuje 141 przedsiębiorstw funkcjonujących we wszystkich sektorach gospodarki (99 w przemyśle i 42 w usługach), o łącznym zatrudnieniu ok. pół miliona pracowników. Wiodącymi przedsiębiorstwami *Keiretsu Mitsubishi* są: *Mitsubishi Corporation*, *Mitsubishi Bank* i *Mitsubishi Heavy Industries* (Porter et. al., 2000, s. 196.).

Równie wielkim *Kinyu Keiretsu*, jak *Mitsubishi* lecz o odmiennym charakterze jest *Mitsui*. W odróżnieniu od grupy *Mitsubishi*, która powstała wokół przedsiębiorstwa shippingowego, grupa *Mitsui* powstała wokół najstarszego japońskiego domu handlowego. Obecnie w skład *Mitsui* wchodzi 140 przedsiębiorstw (103 w przemyśle i 37 w usługach).

Trzecim co do wielkości *Kinyu Keiretsu* jest *Sumitomo*, skupiające 122 firm (96 w przemyśle i 26 w usługach). W grupie *Sumitomo* największe znaczenie odgrywiają trzy przedsiębiorstwa wywodzące się z *Zaibatsu*, tj. *Sumitomo Bank*, *Sumitomo Metal Industries* i *Sumitomo Electric*.

Inne wielkie *Kinyu Keiretsu* to: *Fuji*, *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*). Bank *Fuji* nazywał się przed wojną *Yasuda Ginko*. *Dai-Ichi Kangyo Group* wywodzi się z *Zaibatsu Shibusawa*. *Sanwa* powstała w 1933 r. w wyniku fuzji trzech banków.

Shihon Keiretsu

Shihon Keiretsu składa się z jednego dużego przedsiębiorstwa oraz rzeszy drobnych poddostawców, powiązanych z nim kapitałowo, technologicznie i poprzez zarządzanie. W przeciwieństwie do stosunkowo luźnego związku przedsiębiorstw różnej wielkości i różnych branż, jaki występuje w *Kinyu Keiretsu*, *Shihon Keiretsu* ma charakter ścisłego związku o scentralizowanym kierownictwie. Ponadto charakteryzuje się większą specjalizacją branżową. Największymi *Shihon Keiretsu* są: *Matsushita*, *Toyota*, *Honda*, *Sony*, *Hitachi*, *Toshiba* (Grabowiecki 1999).

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw działający dla wielkich korporacji jest silnie od nich uzależniony. Wielkie korporacje są nie tylko źródłem zamówień, ale także podstawowych zasobów produkcyjnych, tj. zasobów kapitałowych, ludzkich, technologicznych oraz wsparcia menedżerskiego. Ponieważ ściśle związki między przedsiębiorstwami w ramach pionowych *Keiretsu* narzucają wzajemne zobowiązania,

przedsiębiorstwa należące do grupy nie mogą sprzedawać swych produktów na własną rękę i negocjować cen.

Wspólnota interesów sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz wielkich korporacji znajduje odzwierciedlenie w realizacji dostaw w systemie *Just-in-Time (JIT)*. System ten stawia przed dostawcami rygorystyczne wymagania pod względem elastyczności, punktualności i częstotliwości realizacji zamówień oraz jakości obsługi posprzedażnej dostarczanych produktów. Współpraca między do pewnego stopnia niezależnymi przedsiębiorstwami w ramach struktur *Keiretsu*, pozwala na uniknięcie rozwijania produkcji części i dystrybucji we własnym zakresie, a także trudności funkcjonowania na anonimowym rynku zaopatrzenia i zbytu.

Konieczność podporządkowania się dostawców tym wymaganiom w okresie wprowadzania przez *Toyotę* systemu *JIT* na początku lat pięćdziesiątych, a następnie w latach siedemdziesiątych była powodem krytyki i podejrzeń o nadużywanie pozycji przetargowej przez przedsiębiorstwa stojące na czele grup. Silny nacisk przedsiębiorstw macierzystych powoduje, że firmy kooperacyjne borykają się z wieloma trudnościami: trudności następcza ustalenie cen na ich wyroby, można również dostrzec, że wielkie przedsiębiorstwa macierzyste traktują swoich kooperantów w pewnej mierze jak „amortyzatory” które mają złagodzić wstrząsy finansowe i rynkowe (Ikeda 1990, s. 172). Przypadki drastycznego wykorzystywania siły przetargowej wobec poddostawców są stosunkowo nieliczne. Wynika to z: dążenia do doskonalenia współpracy między kontrahentami w ramach struktur *Keiretsu*, zgodnie z zakorzenioną w japońskim życiu gospodarczym filozofią *Kaizen*⁶.

3. Konsolidacja japońskich banków

W latach 1985-1989 miała miejsce w Japonii hossa na rynku nieruchomości i akcji, określana jako „koniunktura bańki mydlanej” (*bubble economy*). Hossa na *TSE* wywołała ożywienie i ekspansję inwestycyjną wielu przedsiębiorstw, w tym także instytucji finansowych. Na początku 1990 r. nastąpił gwałtowny krach na giełdzie, skutkiem czego było wiele bankructw oraz kumulacja portfela „złych kredytów” w systemie bankowym. Ponieważ nieruchomości służyły jako zabezpieczenie kredytów, niewypłacalnych stało się wiele firm budowlanych i spółek handlu nieruchomościami (OECD Economic Surveys of Japan 1996-1997, s. 50).

Trudności w japońskim systemie finansowym pogłębiły się jesienią 1997 r. wraz z wybuchem kryzysu w krajach Azji Południowo-Wschodniej. Kryzys azjatycki wpłynął na pogorszenie pozycji finansowej japońskich banków, głównie na skutek aprecjacji jena, która oddziaływała na spadek konkurencyjności japońskiego eksportu oraz redukcję rynków eksportowych (Flynn 1999).

W końcu 1997 r. miała miejsce w Japonii seria bankructw wielkich instytucji finansowych. 24 listopada 1997 r. odnotowano największe bankructwo w powojennej historii Japonii. Upadł dom maklerski *Yamaichi Securities*, w którym zainwestowanych

⁶ *Kaizen* polega na ciągłym doskonaleniu przez pracowników wszelkich aspektów działalności przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia lepszych wyników. Pozwala to uniknąć gwałtownych i jednorazowych zmian, zorientowanych na efekty, które ze względu na konieczność poniesienia znacznych nakładów i coraz szybsze tempo postępu techniczno-organizacyjnego przynoszą jedynie krótkoterminowe zyski. W dążeniu do ciągłego doskonalenia współpracy z dostawcami i dystrybutorami wielkie przedsiębiorstwa przejmują rolę inicjatorów różnych rodzajów działalności *Kaizen*, takich jak systemy sugestii, koła jakości, JIT, koła produktywności i inne. Szerzej na ten temat Witkowski (1998).

było 118 mld dol. Na początku listopada 1997 r. upadła firma ubezpieczeniowa *Sanyo Securities*, 17 listopada w jej ślady poszedł *Hokkaido Takushoku Bank*, kolejny tydzień przyniósł upadek *Tokuyo City Bank*, a inny wielki bank regionalny *Bank Ashikaga* poprosił o pomoc swego największego akcjonariusza *Mitsubishi Bank*. Rosnąca liczba bankructw powoduje, że japońskie banki wyzbywają się akcyjnych powiązań kapitałowych.

Banki japońskie stoją więc obecnie przed nieuniknioną konsolidacją. W październiku 1999 r. dwa banki: *Sumitomo Bank* i *Sakura*, ogłosiły podjęcie rozmów w sprawie ewentualnego połączenia. Gdyby do wspomnianego połączenia doszło, wówczas nowo powstała instytucja dysponowałaby łącznymi aktywami w wysokości 98,7 bln YJP (ok. 950 mld USD). Pod koniec sierpnia 1999 r. ogłoszono decyzję o połączeniu *Industrial Bank of Japan*, *Dai-Ichi Kangyo Bank* oraz *Fuji Bank*. W wyniku tej operacji jesienią 2000 r. powstanie największa pod względem wielkości aktywów grupa bankowa ma świecie, której wartość szacuje się na 141 bln YJP (ok. 1,3 bln USD) (OECD Economic Surveys of Japan 1998-1999, s. 82-83). Inne planowane konsolidacje w japońskim systemie bankowym przedstawiono w Tabeli 3.

TABELA 3

Konsolidacja w japońskim systemie bankowym

	Data ogłoszenia decyzji o konsolidacji	Sumaryczna wielkość aktywów (w bln yjp)
IBJ/DKB/Fuji Bank	20 sierpnia 1999 r.	141,0
Sumitomo/Sakura Bank	14 października 1999	98,7
Tokai/Asahi Bank	7 października 1999	66,3
Mitsui/Chuo Trust	24 maja 1999	14,7
Mitsui Marine & Fire/Nippon & Marine/Kao Fire & Marine	19 października 1999	6,1

Źródło: The Economist 6.11.1999.

Proces konsolidacji w japońskim systemie bankowym ma wymiar zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Łączące się podmioty w wyniku połączenia swych potencjałów zdobędą większy udział w rynku, a dzięki wykorzystaniu efektów synergicznych oraz zmniejszeniu kosztów transakcyjnych osiągną korzyści skali, przedkładające się na poprawę pozycji konkurencyjnej wobec banków amerykańskich i europejskich. Istotniejszą rolę odgrywają jednak czynniki o charakterze jakościowym. Na przykład, konsolidacja *Dai-Ichi Kangyo Bank* i *Fuji Bank* z *Industrial Bank of Japan*, oznacza połączenie się banków miejskich z bankiem należącym do kategorii długoterminowych banków kredytowych (Survey Business in Japan 1999, s. 6). Ponadto oznacza to alians banków wchodzących w skład różnych, konkurujących ze sobą *Keiretsu*.

Zakończenie

Alianse banków wchodzących w skład konkurujących ze sobą *Keiretsu* oraz liberalizacja transakcji finansowych dowodzą postępującej gruntownej przebudowy systemu społeczno-ekonomicznego Japonii ukształtowanego po II wojnie światowej.

Według Portera *et. al.* (2000, s. 158-159) państwo japońskie w sposób fundamentalny musi zmienić swoje podejście do konkurencji i powtórnie zdefiniować swoją rolę w gospodarce, w szczególności powinno:

- zaprzestać sterowania rynkiem finansowych i zarządzania rozwojem firm,
- stymulować innowacyjność, specjalizację i efektywność przedsiębiorstw, warunkujące międzynarodową zdolność konkurencyjną,
- oddziaływać w kierunku poprawy jakości i dynamizmu otoczenia biznesu i innych rozwiązań instytucjonalnych sprzyjających wyzwaniom współczesnej konkurencji,
- zaprzestać ograniczania konkurencji i rozpocząć realizację odpowiedzialnej polityki antytrustowej,
- odstąpić od limitowania handlu i inwestycji,
- oddziaływać w kierunku restrukturyzacji całych branż przemysłowych i rozprzestrzenić ten proces na wszystkie przedsiębiorstwa,
- stymulować inwestycje w szkolnictwie wyższym oraz zmiany w szkolnictwie podstawowym w kierunku rozwoju indywidualnej kreatywności,
- usprawnić proces podejmowania decyzji, w kierunku rozwiązań pozwalających uwzględnić szerszy zakres punkt widzenia grup biznesu, mediów i innych grup oferujących konkurencyjne spojrzenie.

Powyższe propozycje nie zmierzają więc do ograniczenia „pozytywnej” regulacyjnej roli państwa, ochrony standardów prawa i łagodzenia rosnących zagrożeń dla środowiska naturalnego, lecz szerszego uwzględnienia mechanizmów konkurencji.

Literatura

1. Beason D., James J.: *The Political Economy of Japanese Financial Markets. Myths versus Reality*, Macmillan Press, London 1999.
2. Besanko D., Dranove D., Shanley M.: *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons, New York 2000.
3. Bierglof E., Perotti E.: *The Governance Structure of the Japanese Financial Keiretsu*, „*Journal of Financial Economics*” 1994, No 39.
4. Bossak J.: *Japonia. Strategia rozwoju w punkcie zwrotnym*, PWE, Warszawa 1990.
5. Flynn N.: *Miracle to Meltdown in Asia. Business, Government and Society*, Oxford University Press, Oxford 1999.
6. Fukuyama F.: *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
7. Grabowiecki J.: *Japonia. Powojenna dynamika i równowaga gospodarcza*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
8. Grabowiecki J.: *Finansowe i organizacyjne aspekty funkcjonowania japońskich konglomeratów Keiretsu*, w: *Finansowe aspekty funkcjonowania podmiotów gospodarczych* (G. Klamecka-Roszkowska, red.), Wydawnictwo UwB, Białystok 1999.
9. Hsu R. C.: *The MIT Encyclopedia of Japanese Economics*, The MIT Press Cambridge, Massachusetts, London 1994.

10. Ikeda M.: Charakterystyczne cechy i warunki rozwoju małych przedsiębiorstw, w: Sekret japońskiego sukcesu (E. Kostowska-Watanabe, red.), WP, Warszawa 1990.
11. Majewski J.: Konsolidacja japońskich banków, "Rynek Kapitałowy" 1999, nr 11.
12. McMillan, Ch. J.: The Japanese Industrial System, Walter de Gruyter, Berlin, New York 1996.
13. Młodawska J.: Japonia. Państwo a sektor prywatny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
14. OECD Economic Surveys of Japan 1996, Paris 1996.
15. OECD Economic Surveys of Japan 1996–1997, Paris 1998.
16. OECD Economic Surveys of Japan 1998–1999, Paris 1999.
17. Porter M. E., Takeuchi H., Sakakibara M.: Can Japan Compete?, Macmillan Press, London 2000.
18. Survey Business in Japan, "The Economist" 27.11.1999.
19. Tsuru S.: Japan's Capitalism. Creative Defect and Beyond, Cambridge University Press, Cambridge 1993.
20. Witkowski J.: Logistyka firm japońskich, Wydawnictwo AE, Wrocław 1998.

Dr Jerzy GRABOWIECKI

Zakład Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet w Białymstoku