

KEIRETSU A SPADEK KONKURENCYJNOŚCI GOSPODARKI JAPOŃSKIEJ

Jerzy GRABOWIECKI*

1. Wstęp

Lata dziewięćdziesiąte były dla Japonii dekadą stagnacji ekonomicznej, tj. utraty dynamiki gospodarczej, zachwiania równowagi ekonomicznej, a w konsekwencji spadku międzynarodowej pozycji konkurencyjnej. Wywołało to ożywione dyskusje wśród ekonomistów oraz polityków nt. efektywności japońskiego modelu rozwoju i budowy przewag konkurencyjnych. Japonia, z właściwymi jej rozwiązaniami instytucjonalnymi, tj. siecią powiązań kapitałowo-produkcyjnych, nieelastycznym rynkiem pracy oraz wszechobecną administracją, sprawia wrażenie kraju przeregulowanego i biurokratycznego. Gospodarka japońska natomiast jest z jednej strony niechętna siłom rynkowym, z drugiej zaś – niezdolna do ich wprowadzenia.

Obserwatorzy podzielający powyższą opinię podkreślają, że aby gospodarkę ożywić, Japonia musi zaakceptować wiele rozwiązań modelu anglosaskiego, tj. ograniczyć bezpośrednie zaangażowanie państwa w procesy gospodarcze, przeprowadzić deregulację gospodarki i politykę antymonopolową oraz zwiększyć otwartość na wymianę międzynarodową. Przeważa jednak pogląd, że gospodarkę japońską należy stymulować tradycyjnymi metodami, tj. w oparciu o zagregowany popyt, czego wyrazem są aplikowane pakiety antyrecesyjne.

Oba podejścia, aczkolwiek nośne intelektualnie, nie uwzględniają jednak roli, jaką w gospodarce Japonii odgrywają ukształtowane po II wojnie światowej grupy kapitałowo-przemysłowe *Keiretsu*. W okresie powojennym *Keiretsu* stały się głównym mechanizmem transmisji mobilizowanych przez państwo środków finansowych na projekty inwestycyjne w ramach realizowanej polityki przemysłowej [49]. Zakończenie okresu przyspieszonego wzrostu w ostatnich dekadach XX wieku zbiegło się z niedostosowaniem struktury organizacyjnej oraz mechanizmu funkcjonowania *Keiretsu* do nowych realiów i etapów rozwoju tak wewnętrznego, jak i międzynarodowego, związanego z globalizacją, zmianą charakteru konkurencji międzynarodowej, zanikaniem barier handlowych i w zakresie przepływu kapitału, a także gwałtownym rozprzestrzenianiem technologii teleinformatycznych. Wyrazem tego jest spadek efektywności ich funkcjonowania, osłabienie powiązań kapitałowych oraz relacji kredytowych w ramach grup, przenoszenie mocy produkcyjnych za

* dr Jerzy Grabowiecki, Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomiczny

granicę, a w konsekwencji erozja tradycyjnego charakteru przedsiębiorstwa i stosunków pracy [20].

2. Pozycja Japonii w gospodarce światowej

Wzrost gospodarczy w Japonii w latach dziewięćdziesiątych osiągnął poziom najniższy w całym okresie powojennym i wyniósł 1% PKB. Tempo wzrostu w tej dekadzie silnie kontrastuje ze spektakularnym zmniejszeniem dystansu rozwojowego w poprzednich okresach, kiedy gospodarka japońska rozwijała się ok. 10% PKB średniorocznie w latach sześćdziesiątych, 4% PKB w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Stopa „catch-up” wyniosła w latach 1950-99 ponad 1,2% rocznie (zob. rysunek 1).

Przeciętne roczne tempo wzrostu wydajności (mierzone PKB na jedną roboczogodzinę) w latach 1990-1998 wyniosło w Japonii 2,13% i było niższe niż w latach 1973-1990, kiedy kształtowało się na poziomie 2,97%. Osiągnięty poziom wydajności pracy stanowił jednak 73% poziomu w Stanach Zjednoczonych i był także niższy niż przeciętnie w UE i OECD [47, s. 199].

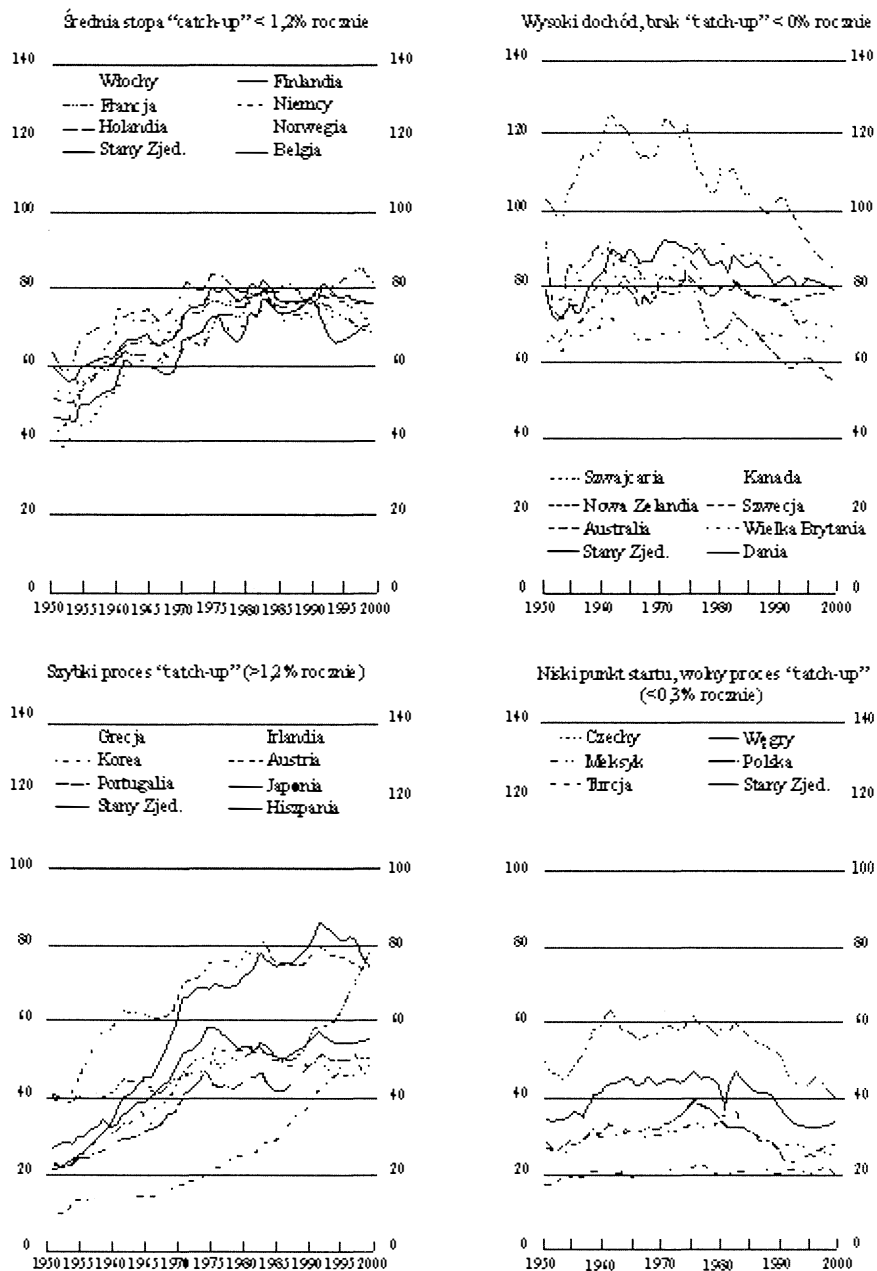
W latach dziewięćdziesiątych pojawiło się w Japonii, nie występujące praktycznie od wojny koreańskiej, zjawisko bezrobocia. Stopa bezrobocia wzrosła z 2,1% w 1990 r. do 4,7% w 2000 r. Zjawisko to, ze względu na utrzymywany tradycyjny system zatrudnienia na całe życie, nie przyjęło w Japonii tak drastycznej formy, jak w innych krajach rozwiniętych [29, s. 98].

Poczynając od 1993 r., obserwowany jest spadek udziału Japonii w światowym eksporcie. W 1986 r. udział ten wynosił 10,3%, a w 2001 r. 6,7% [9, s. 18]. Przyczyną tak istotnego zmniejszenia zaangażowania Japonii w międzynarodowy podział pracy jest przenoszenie działalności produkcyjnej za granicę przez japońskie korporacje. Japonia charakteryzuje się strukturalnymi nadwyżkami w eksporcie wyrobów średniowysokiej technologii (*medium high-technology goods*), których udział w eksporcie przemysłu przetwórczego w 1999 r. wyniósł blisko 15% (zob. rysunek 2).

Analiza zmian w strukturze bilansu płatniczego Japonii pokazuje, że charakterystyczne dla lat pięćdziesiątych i początku sześćdziesiątych deficyt obrotów bieżących i nadwyżka obrotów kapitałowych, w drugiej połowie lat sześćdziesiątych przekształciły się w nadwyżkę obrotów bieżących i deficyt obrotów kapitałowych. W latach siedemdziesiątych oraz na przełomie lat osiemdziesiątych wystąpiły w Japonii dwa okresy z ujemnym saldem rachunku obrotów bieżących, tj. w latach 1974-1975 oraz 1979-1980. Wiązały się one ze wzrostem kosztu importu ropy naftowej w następstwie pierwszego i drugiego kryzysu naftowego. W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych nadwyżka oszczędności krajowych ponad potrzeby inwestycyjne oraz nadwyżka eksportowa pozwoliły Japonii na dalszą internacjonalizację gospodarki oraz odpływ kapitału za granicę.

Rysunek 1

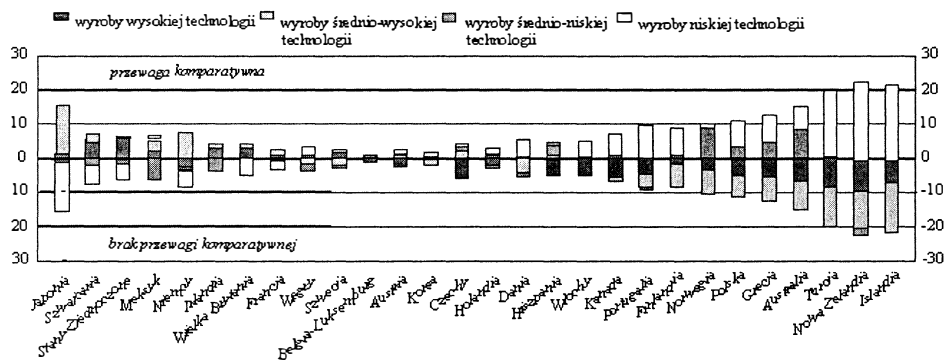
Dochód i produktywność w krajach OECD (1950-1999)



Źródło: [47, s. 119]

Rysunek 2

Przewagi komparatywne krajów OECD według intensywności technologicznej (% handlu przemysłu przetwórczego, 1999)



Źródło: OECD [47, s. 132-133]

Dzięki czemu Japonia jest największym eksporterem netto kapitału, głównie w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich, z przewagą inwestycji wypływających w stosunku do inwestycji napływających. W 1999 r. wypływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich wyniósł 22 267 mln USD, a napływ 12 308 mln USD (w 1998 r. odpowiednie relacje przedstawiały się następująco: 24 131 mln USD i 3 190 mln USD) [29, s. 83]. Zgodnie z długookresowym schematem zmian w równowadze bilansu płatniczego kraju w trakcie jego rozwoju Japonia osiągnęła status „młodego kredytodawcy” (*immature creditor nation*) (zob. tabela 1).

W 2000 r. skumulowana wartość zagranicznych aktywów netto wyniosła w Japonii 1 158 mld USD, co stanowiło ok. 25% PKB (zob. tabela 2).

Ponadto Japonia może poszczycić się największym w świecie poziomem rezerw dewizowych, które w 2000 r. wyniosły 356 mld USD, tj. ponad 17% poziomu rezerw światowych [29, s. 37].

Nie zmienia to jednak ogólnej oceny, że Japonia nie przeprowadziła głębszych reform systemu finansowego, pracy, jak i nie zdecydowała się na radykalniejsze wycofanie z protekcjonizmu rolnego, ani nie rozbiła systemu tradycyjnych powiązań w ramach grup kapitałowo-produkcyjnych *Keiretsu*, w konsekwencji utraciła swoją wyjątkową w poprzednich dekadach pozycję lidera międzynarodowej konkurencyjności.

Próby ożywienia gospodarki kończyły się wzrostem deficytu budżetowego i długu publicznego. W 2000 r. deficyt budżetowy wzrósł do 7,8% PKB, a dług publiczny do ponad 100% PKB. Poziom tych wskaźników kojarzy się raczej z krajami Ameryki Łacińskiej ryzykującymi hiperinflacją, niż z trzecią potęgą gospodarczą świata.

Tabela 1

Zmiany w strukturze bilansu płatniczego i pozycji płatniczej wybranych krajów świata w końcu lat dziewięćdziesiątych (w proc. nominalnego PKB)

Kraj	Etap rozwoju	Rachunek obrotów bieżących	Bilans towarów i usług	Bilans dochodów	Aktywa zagraniczne netto	Rachunek kapitałowy i finansowy
Austria	I	-2,5	-0,9	-0,8	-16,5	2,5
Hiszpania	I	-1,0	-0,2	-1,3	-19,6	2,0
Portugalia	I	-7,3	-9,6	-1,3	-21,8	8,3
Peru	I	-4,8	-3,8	-2,8	-47,7	4,3
Chile	I	-3,5	-0,9	-3,3	-22,9	4,7
Argentyna	I	-3,8	-1,5	-2,4		4,3
Brazylia	I	-3,7	-1,6	-2,3		3,8
Meksyk	I	-2,5	-0,8	-3,0		2,1
Australia	I	-4,3	-1,1	-3,2	-51,9	4,3
Nowa Zelandia	II	-6,2	0,1	-6,9	-83,0	5,5
Kanada	II	-0,3	2,9	-3,3	-31,9	-0,1
Dania	III	0,9	3,7	-2,1	-21,1	0,0
Norwegia	III	5,1	8,0	-1,0		-3,8
Szwecja	III	2,5	6,0	-2,1	-35,8	-0,8
Finlandia	III	5,6	8,1	-2,1	-95,6	-4,1
Korea Południowa	III	3,2	3,7	-1,0		-2,3
Malezja	III	4,7	12,3	-5,6		-4,7
Tajlandia	III	4,1	5,8	-2,1	-40,8	-1,6
Włochy	III	1,5	3,1	-1,1	0,9	-0,5
Japonia	IV	2,4	1,3	1,3	22,9	-2,6
Holandia	IV	5,1	6,1	0,7	-0,8	-2,3
Francja	IV	2,2	2,7	0,6	10,4	-2,4
Singapur	IV	21,4	16,7	6,1		-22,1
Szwajcaria	V	7,8	4,8	7,1	126,8	-10,4
Wielka Brytania	VI→I	-0,4	-1,0	1,1	-10,6	0,4
Stany Zjednoczone	VI→I	-2,8	-2,2	0,0	-15,0	3,2

Źródło: [38, s. 91]

Tabela 2

Skumulowane aktywa zagraniczne netto w 2000 r.

Kraj	Skumulowana wartość (w mld USD)	Proc. nominalnego PKB
Dodatnie saldo aktywów zagranicznych netto		
Japonia	1 158	25
Szwajcaria	297	124
Niemcy	69	4
Belgia	61	25
Francja	60	5
Włochy	44	4
Ujemne saldo aktywów zagranicznych netto		
Islandia	5	60
Dania	27	17
Austria	32	17
Nowa Zelandia	39	-
Portugalia	39	38
Holandia	42	11
Grecja	47	42
Szwecja	59	26
Hiszpania	114	21
Kanada	162	24
Finlandia	181	151
Wielka Brytania	184	13
Australia	208	53
Stany Zjednoczone	2 187	22

Źródło: [38, s. 100]

3. Pojęcie i istota *Keiretsu*

Keiretsu definiowane są w literaturze przedmiotu jako niehierarchiczne grupy głównych przedsiębiorstw wywodzących się z przedwojennych konglomeratów *Zaibatsu*¹ (np. *Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo*), powiązanych relacjami kredytowymi ze wspólnym głównym bankiem (np. *Dai Ichi Kangyo Bank*, *Fuji*) i udzielających preferencji innym członkom grupy, będącym partnerami handlowymi lub partnerami *joint venture*. W innym znaczeniu, *Keiretsu* to sieć poddostawców funkcjonujących w ramach dużych korporacji i podporządkowanych im poprzez relacje kapitałowe oraz długookresowe umowy handlowe (np. *Toyota*, *Hitachi*) [12, s. 39].

Grupy kapitałowo-przemysłowe przypominające *Keiretsu* występują zarów-

¹ *Zai* oznacza „fortunę” lub „pieniądze”, *batsu* to po japońsku „klika”. Inne ugrupowania monopolistyczne funkcjonujące w Japonii przed II wojną światową to *Gunbatsu* (*military clique*) i *Gakubatsu* (*academic clique*) [59, s. 195].

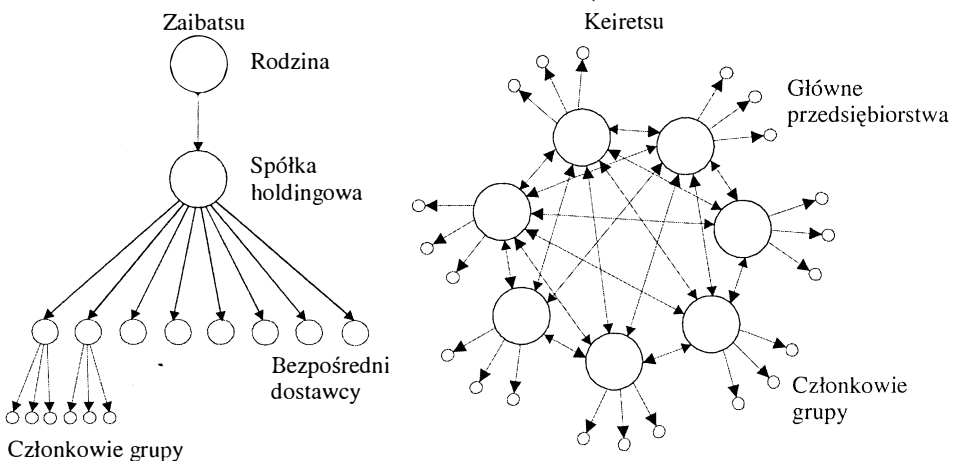
no w krajach wysoko rozwiniętych (np. Niemcy – *Konzerne*), jak i w krajach z kręgu konfucjanizmu (Korea Płd. – *Cheabole*, organizacje sieciowe na Tajwanie i w Honkongu). Japoński system *Keiretsu* jest jednak wyjątkowy ze względu na globalny zasięg, zdywersyfikowany obszar działalności, rozwinięte relacje kapitałowe, kredytowe, handlowe i personalne.

4. Konglomeraty *Zaibatsu* jako prototypy *Keiretsu*

Większość *Keiretsu* wywodzi się z wielkich rodzinnych konglomeratów *Zaibatsu*, 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 [14, s. 249]. 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 (rysunek 3).

Rysunek 3

Struktury *Zaibatsu* i *Keiretsu*



Źródło: [65, s. 64]

Mitsubishi Zaibatsu we wczesnym okresie rozwoju obejmowało przedsiębiorstwo shippingowe *Kasei Trading Company*, należące do klanu *Tosa*, ko-

palnię złota *Sado* i stocznię *Nagasaki* należące do *bakufu Tokugawa* oraz kopalnię węgla kamiennego *Takashima* klanu *Saga*. W okresie *Meiji*, dzięki wsparciu finansowemu ze strony państwa, *Yataro Iwasaki* uczynił z *Mitsubishi* najpotężniejsze *Zaibatsu* w Japonii [64]. *Mitsui Zaibatsu* założone przez *Takatoshi Mitsui* w drugiej połowie XVII w., również utrzymywało ścisłe więzi z rządem. Do rewolucji *Meiji* stało się ono jedną z największych grup finansowych [65]. W skład *Furukawa Zaibatsu* wchodziły kopalnie węgla kamiennego *Ani* i *Innai* klanu *Akita* oraz kopalnia *Kamaishu* klanu *Nanbu* (współcześnie zarządzana przez *Nippon Steel Corporation*) [41].

Podkreślenia wymaga fakt związków łączących *Zaibatsu* z rządem japońskim. Właściciele *Zaibatsu* podkreślali, że posiadane przedsiębiorstwa nie są ich wyłączną własnością oraz że są one ściśle związane z interesami państwa. Państwo – dostrzegając w koncentracji i centralizacji kapitału i produkcji jeden z podstawowych środków wzmocnienia zdolności konkurencyjnej japońskich przedsiębiorstw i umocnienia rodzimego kapitału – udzielało tym grupom pomocy. Przykładem jest praktycznie nieodpłatne przekazanie *Zaibatsu* przez rząd w latach 1880-1903 licznych kopalń, stoczn, fabryk i kolei [60, s. 381].

W okresie międzywojennym powstało szereg nowych *Zaibatsu*. Do czterech czołowych: *Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo* i *Yasuda* dołączyły kolejne: *Nissan*, *Asano* i grupa *Mori*. Wszystkie *Zaibatsu* włączyły się w politykę agresji i podbojów na kontynencie azjatyckim. Po zajęciu południowej *Manchurii* we wrześniu 1931 r. i utworzeniu w lutym 1932 r. marionetkowego państwa *Manchukuo*, Armia Kwantuńska przy pomocy *Zaibatsu*: *Nissan*, *Nihon Chisso* (*Japan Nitrogen*), *Niho Soda* (*Japan Soda*) i *Showa Denko* (*Showa Electrical*) przystąpiła do uprzemysłowienia tego obszaru [40, s. 95]. To pozornie niezależne państwo, odcięte od kontroli japońskich władz cywilnych, stało się terenem doświadczalnym, na którym dowództwo armii mogło wypróbować swoje koncepcje gospodarki planowej [21, s. 276].

W czasie II wojny światowej pozycja *Zaibatsu* uległa wzmocnieniu. Do końca wojny „wielka czwórka” – *Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo* i *Yasuda* – kontrolowała 76% kapitału przemysłowego Japonii. Faktyczny stan posiadania *Zaibatsu* obrazuje jednak rozległa sieć drobnych przedsiębiorstw zależnych nie tylko przez udziały kapitałowe, lecz także od zaplecza finansowego grupy, kanałów dystrybucji, dostaw surowców, transferu techniki i pomocy organizacyjnej [64, s. 141].

5. Geneza *Keiretsu*

Po II wojnie światowej przeprowadzono w Japonii pod auspicjami władz alianckich reformy systemu społeczno-ekonomicznego i politycznego. Celem reform strukturalnych była likwidacja półfeudalnego władania ziemią, demokratyzacja ruchu związkowego oraz eliminacja z życia polityczno-gospodarczego lobby wojskowo-przemysłowego oraz złamanie podstaw organizacyjnych *Zaibatsu* [26, s. 70-71].

W grudniu 1947 r. na mocy ustawy o szczególnych środkach dotyczących nadmiernej koncentracji wpływów ekonomicznych (*Law Against Excessive Concentration of Economic Power*) rozwiązane zostały spółki holdingowe². Według D. MacArtura, dowódcy alianckich sił okupacyjnych w Japonii (SCAP), koncentracja kapitału w rękach właścicieli holdingów była sprzeczna z zasadami demokracji i stanowiła źródło wsparcia japońskiego militarysty³. W *Zaibatsu* upatrywano także potencjalnych konkurentów Stanów Zjednoczonych na rynkach międzynarodowych. Wiodące *Sogo Shosha* podzielone zostały na szereg mniejszych jednostek. Ponadto wydano zakaz używania tradycyjnych nazw jak: *Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Yasuda, Nissan, Asano* czy *Mori*.

Po rozwiązaniu *Zaibatsu* akcje przedsiębiorstw wywodzących się ze struktur sprzedane zostały w ofercie publicznej za pośrednictwem *Holding Company Liquidation Commission*⁴. Jednocześnie usunięto spośród akcjonariuszy i członków zarządów osoby nadzorujące działalność przedsiębiorstw przed i w czasie trwania wojny. Rozwiązanie głównych *Zaibatsu* zmieniło strukturę rynkową i kapitałową, a w konsekwencji warunki konkurencji w gospodarce japońskiej. Zerwany został dotychczasowy mechanizm *corporate governance*, bazujący na koncentracji własności w spółkach holdingowych oraz piramidalnej kontroli w oparciu o udziały kapitałowe [13, s. 289].

Rozwiązanie *Zaibatsu* i wprowadzenie restrykcyjnej ustawy antymonopolowej nie zahamowało tendencji do tworzenia nowych form organizacji grupowej. Po zakończeniu okupacji amerykańskiej w 1952 r. rząd japoński rozpoczął realizację polityki popierania koncentracji kapitału i produkcji, stworzone zostały tym samym sprzyjające warunki do powstania nowych struktur kapitałowo-przemysłowych, *Keiretsu*. Władze gospodarcze przyjęły zasadę popierania koncentracji inwestycji w dziedzinach uznanych za wiodące i przyszłościowe, upatrując w nich nośnik postępu technicznego, sposób na przyspieszenie przemian strukturalnych i poprawę międzynarodowej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw i gospodarki. Za szczególnie istotne uznano „nowe” przemysły, jak: petrochemiczny, włókien syntetycznych i elektroniczny, które zbudowano od podstaw w oparciu o importowane technologie. W tym celu stworzono system specjalnych zezwoleń (*validation system*), zapewniający przedsiębiorstwom funkcjonującym w nowo tworzonych przemysłach odpo-

² W 1946 r. spółki holdingowe skupiały 167 mln akcji o wartości 8,1 bln YJP (ok. 40% łącznych udziałów japoński przedsiębiorstw) [42, s. 24].

³ Generał D. MacArthur w 1948 r. w następujący sposób pisał nt. *Zaibatsu* „Świat prawdopodobnie nie zna tak wyjątkowego systemu ekonomicznego. Systemu, który dopuszczał bogacenie się niewielkiej części społeczeństwa, kosztem eksploatacji pozostałej jego części. Integracja tej niewielkiej części społeczeństwa z kręgami władzy była całkowita, a jej wpływ na politykę rządu przemowny, znalazło to bezpośrednie konsekwencje w wojnie i destrukcji” cyt. za S. Tsuru [58, s. 73].

⁴ Zainicjowany na bazie prawnej ustawy proces dekartelizacji i dekoncentracji miał objąć 325 przedsiębiorstw (257 w przemyśle wydobywczym i przetwórczym oraz 68 w handlu i usługach). W rzeczywistości likwidacji uległo 18 przedsiębiorstw [42, s. 25].

wiednią skalę produkcji i niedopuszczający do nadmiernego niewykorzystania mocy wytwórczych (*overcapacity*). Firmy uzyskiwały prawo wkraczania do nowych przemysłów w odstępach czasowych wyznaczonych rozmiarami popytu. Kontrola sprawowana przez Ministerstwo Handlu Zagranicznego i Przemysłu (*MITI*) zapewniała każdemu przedsiębiorstwu produkcję i zbyt na odpowiednio wysokim poziomie, eliminując przy tym ryzyko rynkowe. Każdy producent, a w szczególności firmy pionierskie, musiał wykazać się odpowiednim potencjałem finansowym i technologicznym, do zastosowania najnowszych importowanych technologii. Przedsiębiorstwa konkurowały pomiędzy sobą w zakresie wstępnych badań naukowych, pozwalających rozpoznać istotę nowych przemysłów, wyszukiwania właściwych dostawców licencji oraz gromadzenia niezbędnych kapitałów [18; 23; 51].

Do końca lat pięćdziesiątych większość przedwojennych struktur została odbudowana. Charakteryzują się one, w odróżnieniu od *Zaibatsu*, bardziej luźnymi powiązaniem, głównie za sprawą likwidacji spółek holdingowych i osłabienia więzi personalnych. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład *Keiretsu* dysponują większą niż przedwojenne odpowiedniki samodzielnością operacyjną i strategiczną. Ponadto wzrosło znaczenie banków i *Sogo Shosha*.

Odbudowie struktur grupowych sprzyjało ograniczeniu rozwoju rynku kapitałowego i finansowania bezpośredniego oraz uprzywilejowana pozycja prywatnych banków handlowych w systemie finansowym. W okresie ekspansji inwestycyjnej lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych 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*). Banki handlowe, ponieważ mogły redyskontować swoje weksle w Banku Japonii, dążyły do zwiększenia pożyczek ponad ich rzeczywistą zdolność kredytową. System *overloan* stanowił do połowy lat siedemdziesiątych istotny instrument pobudzający odbudowę powiązań grupowych. Sprzyjał ekspansji inwestycyjnej zważywszy na fakt, że ustalane odgórnie stopy procentowe były znacznie niższe, niż wynikało to z gry podaży i popytu na rynku finansowym [4, s. 102].

6. Kulturowe uwarunkowania *Keiretsu*

Charakterystyczna dla Japonii i innych krajów z kręgu konfucjanizmu więź grupowa przejawia się we wszystkich obszarach działalności ludzkiej. W sferze ekonomicznej jest to zarówno dążenie do zachowania lojalności, harmonii i konsensusu, jak i tendencja do hierarchicznego podporządkowania i współdziałania w grupie. Reformy okresu *Meiji* nie osłabiły tradycyjnych struktur wspólnotowych. Pozwoliły wykorzystać dogmaty konfucjanizmu, filozofię buddyźmu *Zen* i szintoizmu do harmonijnego dostosowania się społeczeństwa japońskiego do nowych uwarunkowań społecznych, ekonomicznych i poli-

i politycznych [11; 66]. Także reformy systemu społeczno-ekonomicznego wymuszone przez aliantów po zakończeniu II wojny światowej umożliwiły pełniejsze wykorzystanie zalet tradycyjnych stosunków społecznych.

Odmierna od amerykańskiej czy europejskiej kultura japońska zapewniła przedsiębiorstwom swobodę wchodzenia w trwałe związki oparte na wzajemności zobowiązań. Amalgamat pracowitości, dyscypliny, harmonijnego współdziałania w ramach hierarchicznych struktur, dążenie do pogłębiania wiedzy, perfekcji i doskonalenia się, silnej woli i lojalności wspólnotowej, zespolony z dążeniem do umacniania na tej bazie osiągnięć ekonomicznych, stworzyły syndrom społeczny pozytywnie oddziałujący na dynamikę wzrostu gospodarczego [4, s. 229].

Stosunki pracy w Japonii charakteryzuje system zatrudnienia na całe życie i wynagradzania według starszeństwa. 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. Ponadto wzmacnia poczucie przynależności i zachęca do podejmowania wspólnego wysiłku w celu poprawy warunków rozwoju przedsiębiorstwa, a tym samym warunków płacowych. Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa decyduje bowiem 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. 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 wewnętrznej akumulacji kapitału. Niewątpliwą zaletą japońskich stosunków pracy jest system zakładowych związków zawodowych, który pozwala neutralizować napięcia między światem pracy i kapitału [53].

7. 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 on na tym, że np. przedsiębiorstwo A jest jednocześnie współwłaścicielem firm B i C; przedsiębiorstwo B – współwłaścicielem firm C i A; z kolei przedsiębiorstwo C – firm A i B. Wzajemne przepływy kapitału w ramach grupy ulegają zniwelowaniu, co powoduje, że pozostaje on w macierzystym przedsiębiorstwie, stanowiąc źródło wewnętrznej akumulacji [41, s. 78]. W aspekcie funkcjonalnym formuła powiązań pozwala na optymalną realizację handlowych i technologicznych wymogów procesu produkcji. Więzy między dużymi przedsiębiorstwami a sektorem małych i średnich przedsiębiorstw (SME), wynikające z umowy subkontraktu, mają charakter pionowego podporządkowania (rysunek 4). W praktyce wykształciły się dwa typy *Keiretsu*: horyzontalne (*Kinyu Keiretsu*) oraz wertykalne (*Shihon Keiretsu*) [24; 37].

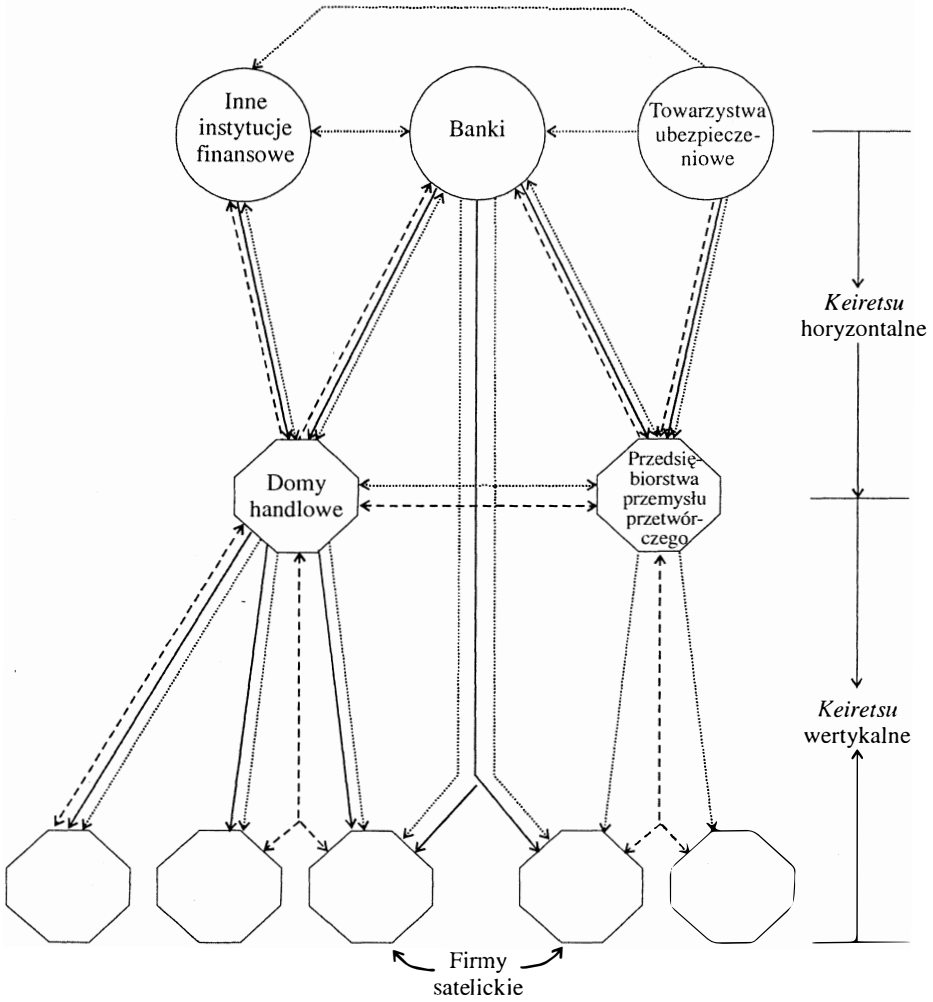
8. Kinyu Keiretsu

Kinyu Keiretsu powstawały wokół dużego banku miejskiego (*city bank*), będącego głównym bankiem grupy. Obejmują także przedsiębiorstwa 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, zależności od banku należącego do grupy, powiązań handlowych oraz w zakresie zarządzania.

Wzajemna wymiana kapitału akcyjnego między członkami *Keiretsu* wynosi ponad 30%. Jeszcze silniejsza jest zależność od głównego banku grupy (zob. tabela 3).

Rysunek 4



-→ Udziały kapitałowe
- Relacje kredytowe
- Wymiana handlowa

Źródło: [16, s. 5]

Tabela 3

**Struktura powiązań kapitałowych korporacji japońskich
i amerykańskich (w proc.)**

Wyszczególnienie	Korporacje japońskie	Korporacje amerykańskie
Inwestorzy instytucjonalni	12,9	71,3
Instytucje finansowe powiązane z przedsiębiorstwami	35,6	1,9
Instytucje niefinansowe powiązane z przedsiębiorstwami	9,4	1,9
Główna firma i firmy w ramach tej samej grupy	30,7	1,9
Własność indywidualna	2,5	5,7
Główni inwestorzy	2,5	5,7
Pozostali inwestorzy	2,5	1,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [45, s. 153]

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

- relacje kredytowe oraz powiązania poprzez kapitał akcyjny sprawiają, że banki są nie tylko wierzycielami, ale także właścicielami przedsiębiorstw, pomaga to w monitorowaniu efektywności działania kadry zarządzającej firmą poprzez częściowe eliminowanie „asymetrii informacyjnej”, występującej między menedżerami a bankami;
- współpraca w ramach *Keiretsu* pozwala na realizację przedsięwzięć o wysokim stopniu ryzyka, gwarantujących zwrot w długim okresie w oparciu o niskoprocentowane kredyty, nieopłacalne na warunkach rynkowych;
- banki *Keiretsu*, dzięki preferencyjnemu kredytowaniu, sprzyjają 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 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 inwestycji⁵.

Typowymi *Kinyu Keiretsu* są: *Mitsubishi*, *Mitsui* i *Sumitomo*. W *Mitsubishi* członkami klubu prezydenckiego są dyrektorzy 29 głównych 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* (zob. tabela 4).

Tabela 4

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

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

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [3, s. 256]

Keiretsu 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*). Równie wielkim *Kinyu Keiretsu*, lecz o odmiennym charakterze, jest *Mitsui*. W skład *Mitsui* wchodzi 140 przedsiębiorstw (103 w przemyśle i 37 w usługach).

Trzeci co do wielkości *Kinyu Keiretsu* to *Sumitomo*, skupiające 122 firmy (96

⁵ W literaturze przedmiotu udokumentowany jest przypadek amerykańskiego inwestora T. Boone Pickensa, który nie zdołał uzyskać miejsca w zarządzie japońskiej firmy *Koito* 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 [15, s. 235].

w przemyśle i 26 w usługach). W grupie *Sumitomo* największe znaczenie odgrywają trzy przedsiębiorstwa wywodzące się z *Zaibatsu*, tj. *Sumitomo Bank*, *Sumitomo Heavy 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*) [zob. 50, s. 196].

Pomimo globalnego zasięgu poszczególne członkowie *Kinyu Keiretsu* rzadko zajmują pozycję monopolisty w danym sektorze gospodarki japońskiej. Poszczególne *Keiretsu* w każdym z sektorów gospodarki reprezentowane są przez firmę konkurującą z szeregiem innych firm wchodzących w skład konkurencyjnych struktur. Np. *Mitsubishi Heavy Industries*, *Sumitomo Heavy Industries* oraz *Kawasaki Heavy Industries (Dai-Ichi Kangyo)* konkurują w przemyśle ciężkim i wojskowym; *Mitsubishi Bank*, *Sumitomo Bank* i *Dai-Ichi Kangyo Bank* w sektorze bankowym.

9. *Shihon Keiretsu*

Shihon Keiretsu składa się z jednego dużego przedsiębiorstwa oraz licznych dostawców, 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 wysokim stopniem specjalizacji branżowej. Największymi *Shihon Keiretsu* reprezentującymi przemysł motoryzacyjny są: *Toyota*, *Nissan*, *Honda* i *Mazda*, przemysł elektrotechniczny: *Matsushita*, *Hitachi*, *NEC*, *Fujitsu* i *Toshiba* oraz przemysł chemiczny: *Shiseido* i *Kao-Hansha*.

Każdy *Shihon Keiretsu* stworzył pionowo zorganizowaną piramidę dostawców, która w fazie dystrybucji przechodzi w piramidę odbiorców. Na szczycie obu struktur usytuowana jest firma dominująca. Pełni ona rolę nadrzędnego organizatora oraz formułuje strategię logistyczną obowiązującą w całej sieci dostawców i odbiorców⁶. Grupa *Toyoty* skupia 23 przedsiębiorstwa, ściśle powiązania utrzymuje ze 170 dostawcami pierwszego rzędu, ok. 4 000 dostawców drugiego rzędu oraz przeciętnie 30 000 dostawców trzeciego rzędu [17, s. 139; 30, s. 263-269]. 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 od-

⁶ „Cały japoński system zaopatrzenia zewnętrznego (*outsourcing*) opiera się na naciskaniu w dół albo wywieraniu presji na dostawców, którzy z kolei przyciskają pracowników. W japońskim przemysłowym raju nie wszystko jest więc niepokalane. Z drugiej strony, firma-matka ma swoje racje: przyciska, ale równocześnie wspomaga, dostarczając sprzętu, techniki 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” [33, s. 544].

biorcami następnego rządu [63, s. 74]. Siła oddziaływania związków między przedsiębiorstwami wynika również z:

- większościowych udziałów kapitałowych będących w posiadaniu przedsiębiorstwa dominującego;
- większego uzależnienia sektora reprezentowanego przez daną grupę od rynku;
- wpływu na rekrutację kadry kierowniczej;
- dostępu do linii kredytowych;
- współpracy technologicznej;
- implementacji metod i technik zarządzania dzięki wsparciu ze strony przedsiębiorstwa stojącego na czele danej grupy.

Rozwijane od początku lat sześćdziesiątych piramidy dostawców-odbiorców z czasem przekształciły się w zjawisko uzależniania partnerów współpracujących na zasadzie wyłączności z przedsiębiorstwami stojącymi na czele danej grupy. Współpraca wielkich przedsiębiorstw z sektorem SME ma odzwierciedlenie w realizacji dostaw w systemie *just-in-time (JIT)*. Pozwala ona 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 zarzutów o nadużywaniu pozycji monopolistycznej przez przedsiębiorstwa stojące na czele grup. Wielkie przedsiębiorstwa traktują swoich kooperantów w pewnej mierze jak „amortyzatory”, które mają złagodzić wstrząsy finansowe i rynkowe [25, 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*⁷.

W celu zilustrowania wpływu powiązań w ramach *Shihon Keiretsu* na efektywność produkcji można posłużyć się przykładem *Toyoty*. Znaczna część produkcji *Toyoty* realizowana jest przez poddostawców, podczas gdy General Motors jest pionowo zintegrowaną korporacją, posiadającą udziały w wielu przedsiębiorstwach produkujących części do ich samochodów.

Toyota jako centralne ogniwo *Shihon Keiretsu* sama realizuje jedynie zadania związane z projektowaniem i końcowym montażem. Utrzymuje więzi z setkami

⁷ *Kaizen* polega na ciągłym doskonaleniu przez pracowników wszelka decyzyjnego i wykonawczego wszystkich 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 [63].

niezależnych producentów i dostawców w ramach struktur *Keiretsu*. Dzięki sieci partnerów *Toyota* jest w stanie wykorzystać korzyści skali w projektowaniu, produkcji i sprzedaży, będąc korporacją o połowę mniejszą od General Motors oraz dysponując dziesięciokrotnie mniej liczną załogą [15, s. 190-191].

Pobudzona, dzięki powojennym reformom systemowym konkurencja powoduje, że przedsiębiorstwa należące do *Keiretsu* wspierane przez potencjał całej grupy, angażują się w realizację inwestycji, nie bacząc na reakcję konkurentów. Na przykład, gdy *Mitsubishi* inwestuje w produkcję elektroniki użytkowej, wówczas inne *Keiretsu* nie chcąc pozostać w tyle postępują podobnie. Dzięki wcześniejszemu wejściu zapewniają sobie uprzywilejowaną pozycję na rynku. Obserwując działania podejmowane przez *Keiretsu* można odnieść wrażenie, że nie zysk, lecz fakt, że inni inwestują, pobudza je do kontrpostępów. Celem konkurencji jest więc nie tyle zwiększenie udziału rynkowego w ustabilizowanych dziedzinach, co zdobycie nowych rynków zbytu. Podstawą konkurencji jest natomiast nowoczesność technologiczna, zmiany modeli, znalezienie rynku zbytu bądź jego rozwój⁸.

W okresie przyspieszonego wzrostu *Keiretsu* przyczyniły się do rozwoju przemysłów uznawanych za kapitało- i technologiczniechłonne. Przykładem jest zrealizowany, we współpracy z państwem, program rozwoju półprzewodników. Na początku lat dziewięćdziesiątych realizacja tego programu doprowadziła do opanowania przez japońskich producentów ok. 50% światowego rynku. W 1991 r. sześć japońskich korporacji znalazło się w pierwszej dziesiątce światowych producentów półprzewodników, a czołową trójkę stanowili: *NEC*, *Toshiba* i *Hitachi* [34, s. 295]. Stworzone w okresie przyspieszonego wzrostu rozwiązania systemowe sprzyjały harmonizacji współpracy między przedsiębiorstwami, obniżeniu ryzyka inwestycyjnego i społecznych kosztów działalności ekonomicznej, rozwojowi technologicznemu, zmianie struktury przemysłu, a tym samym dynamice gospodarczej.

10. Keiretsufikacja gospodarki japońskiej⁹

Poszczególne *Keiretsu*, podobnie jak przedsiębiorstwa wewnątrz samych grup, powiązane są poprzez relacje handlowe, kredytowe i kapitałowe (rysunek 5). Rozmiary tej sieci przywodzą skojarzenie, że „cała Japonia jest jednym wielkim *Keiretsu*”, w którym kilka nie zdefiniowanych, na pozór nieograniczonych struktur ma zdolność do bezpośredniego wpływu na gospodarkę i pośrednio na

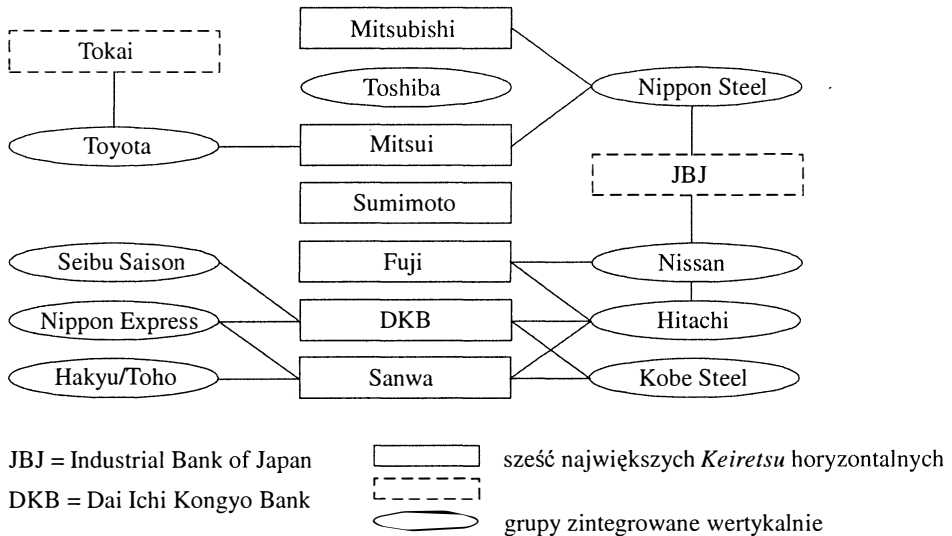
⁸ Jak podkreślają Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars [22, s. 167] „Z udziałów rynkowych wynikają liczne korzyści. Udziały rynkowe pozwalają ocenić wkład w związek, podczas gdy zysk jest wskaźnikiem tego co >>odjęto<<. Udziały w rynku oznaczają zwrot ku społeczeństwu, rentowność natomiast ku właścicielom. W kalkulacji udziałów rynkowych klienci są celem samym w sobie, strategiami takimi jak ty, o dążeniach, które można pogodzić. W kalkulacji zysku klienci są środkiem do twojego własnego celu, ludźmi których można obsłużyć tylko wtedy, kiedy i ty coś zyskasz”.

⁹ Termin keiretsufikacja gospodarki japońskiej został zaczerpnięty z [32].

społeczeństwo, podczas gdy „tradycyjne sektory” opisane przez ogólne teorie, jasno identyfikowane, ze zdefiniowanymi podstawami prawnymi, paradygmatami cen, identycznymi strukturami organizacyjnymi tracą na znaczeniu” [32, s. 218].

Rysunek 5

Sieć powiązań między największymi *Keiretsu* w gospodarce japońskiej



Źródło: [32, s. 219]

Podstawowe funkcje spełniane przez *Keiretsu* w gospodarce japońskiej to:

- funkcja organizacji działalności operacyjnej członków grupy dotyczy wszystkich rodzajów działalności, począwszy od produkcji, marketingu, logistyki, transportu, ubezpieczeń, dystrybucji i zarządzania, a skończywszy na pomocniczych usługach administracyjnych. Wydzielenie poszczególnych firm pod względem rodzajów działalności zapobiega powielaniu procedur i pomnażaniu kosztów transakcyjnych;
- funkcja informacyjna. Realizowana jest przez przedsiębiorstwa handlowe (*Sogo-sosha*), odgrywające rolę agencji gromadzących i przetwarzających informacje rynkowe. Dostęp do kluczowych informacji, zwiększony przepływ informacji, ulepszone metody analizy i szacunku uważane są za główne korzyści płynące z systemu *Keiretsu*;
- funkcja dywersyfikacji ryzyka. Podstawową zasadą zarządzania ryzykiem w ramach *Keiretsu* jest stworzenie i utrzymywanie długookresowych, często nieformalnych relacji między członkami grupy, prowadzących do

- solidarnego ponoszenia ryzyka, a w konsekwencji redukcji ryzyka indywidualnego;
- funkcja wewnętrznego rynku finansowego. W ramach tej funkcji realizowane są dwa fundamentalne zadania banków *Keiretsu*. Różnicowanie kredytowych i inwestycyjnych wymagań jest koordynowane wewnątrz grupy. Prowadzi to do redukcji ogólnego ryzyka i uwolnienia środków finansowych banków, które z kolei mogą stwarzać „miękkie ograniczenia kredytowe” i kreować instrumenty zarządzania ryzykiem dla przedsiębiorstw w okresach kryzysów. Banki *Keiretsu* umożliwiają również podmiotom indywidualnym dostęp do międzynarodowych rynków kapitałowych;
 - funkcja koordynacji działań strategicznych grupy. Współpraca i komunikacja w ramach *Keiretsu* doprowadziła do wykreowania nowego „quasi-ryнку”, plasującego się między gospodarką rynkową a planowaniem ekonomicznym. Na rynku wewnętrznym ustalane są „niewidzialne ceny” (*invisible prices*). Im bardziej efektywne są mechanizmy powiązań i im bardziej rozbudowana jest sieć tych powiązań, tym sprawniej funkcjonuje rynek wewnętrzny. Dlatego też system *Keiretsu* postrzegany jest również jako mechanizm, którego głównym celem jest powiększanie sieci;
 - funkcja symboliczna. Siła *Keiretsu* widoczna jest także na gruncie symboliki i ceremonii. Wyróżnia się szereg subtelnych znaków wskazujących na silne powiązania grupowe, poczucie wspólnoty, członkostwo w klubach prezydenckich, stabilne relacje kredytowe, dbałość o wizerunek firmy, np. logo, identyfikacja z firmą, gesty symboliczne (udzielanie wzajemnej pomocy w czasie kryzysu, poparcie dla rządu);
 - funkcja antycypacji przemian strukturalnych. *Keiretsu* odgrywają aktywną rolę w formułowaniu, a zwłaszcza we wdrażaniu wizji ekonomicznych i metaekonomicznych.

Grupowa lojalność i solidarność w ramach *Keiretsu* stoi współcześnie w sprzeczności z wymogami liberalizacji systemu finansowego, handlu i inwestycji zagranicznych. Struktury *Keiretsu* stanowią jedną z najistotniejszych barier dostępu do japońskiego rynku, krytykowaną zwłaszcza przez Stany Zjednoczone i Unię Europejską [55]. *Keiretsu* osiągają przewagę konkurencyjną nad firmami zagranicznymi w zakresie realizacji poddostaw oraz poprzez 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 nie są w stanie „złamać” powiązań w ramach struktur. Świadczy o tym stosunkowo niski wskaźnik penetracji importowej, który nie przekroczył w 1997 r. 8% PKB. W Stanach Zjednoczonych wskaźnik ten sięgnął 11% PKB, a w Unii Europejskiej ok. 9% PKB. Ponadto brak jest „wbudowanych” mechanizmów bankructwa i przejęcia przedsiębiorstwa (*take-over*), ponieważ firmy w ramach danego *Keiretsu* mają wystarczające udziały kapitałowe, aby zablokować wszelkie zmiany własnościowe [39, s. 64].

11. Zmiany w funkcjonowaniu *Keiretsu* w latach dziewięćdziesiątych XX w.

W literaturze przedmiotu wyrażany jest pogląd, że japoński system *Keiretsu*, tj. wzajemne krzyżowe powiązania kapitałowe w ramach grupy, system głównego banku, zatrudnienie na całe życie, wynagradzanie według starszeństwa i inne elementy, to rozwiązania instytucjonalne stworzone na potrzeby gospodarki przemysłowej w okresie zamykania luki rozwojowej dzielącej Japonię od innych rozwiniętych społeczeństw (proces *catch-up*). Zakończenie procesu konwergencji w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku wskazuje na brak uzasadnienia do utrzymywania tych rozwiązań, tym bardziej, że nie są one adekwatne do nowych uwarunkowań rozwojowych gospodarki japońskiej.

Na gruncie socjologii organizacji od ok. dwudziestu lat rozwijany jest paradygmat, dotyczący wzajemnej interakcji pomiędzy środowiskiem, w którym funkcjonują firmy a ich organizacją. Przenosząc go na sytuację gospodarki japońskiej można wskazać, że zmiany w środowisku ekonomicznym, instytucjonalnym i politycznym wymagają odpowiednich dostosowań w systemie *Keiretsu*.

W latach osiemdziesiątych XX wieku *Keiretsu* wertykalne stworzyły model organizacji sieciowych, jako źródła przewagi konkurencyjnej, stając się przez to bardziej innowacyjne i elastyczne w funkcjonowaniu. W warunkach globalizacji i rewolucji teleinformatycznej czynnikiem rozwoju organizacji sieciowych stały się technologie teleinformatyczne. W Japonii w latach dziewięćdziesiątych organizacje sieciowe *Keiretsu* wertykalnych i horyzontalnych pozostały w tyle w zakresie zastosowania technologii informatycznych w stosunku do Stanów Zjednoczonych, UE i innych krajów Azji Południowo-Wschodniej.

Jak już wspomniano, charakterystyczną cechą struktury przemysłu japońskiego jest dualizm. Wyraża się on z jednej strony w występowaniu wielkich przedsiębiorstw, z drugiej – w istnieniu rozległego sektora SME. W sektorze SME znajduje zatrudnienie 78% siły roboczej i wytwarzane jest ok. 70% krajowej produkcji. Ponad 60% firm z sektora SME zaangażowanych jest w działalność podwykonawczą. Rozmiary działalności firm funkcjonujących w ramach *Keiretsu* są limitowane przez długoterminowe porozumienia z głównymi dostawcami.

Należy przy tym nadmienić, że skumulowana wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich (FDI) Japonii od początku lat osiemdziesiątych wyniosła ok. 500 mld USD. Japonia zwiększyła tym samym swój udział w globalnych FDI z 3% w 1980 r. do 12% w 1997 r. i obecnie plasuje się na drugim (po Stanach Zjednoczonych) miejscu na świecie. Wielkie korporacje, jak: *Toyota*, *Nissan*, *Honda*, *Toshiba*, *Sony* czy *Hitachi*, stały się w tym okresie korporacjami transnarodowymi o znacznym potencjale ekonomicznym.

Równocześnie te właśnie korporacje włączyły się do ponadnarodowego systemu powiązań produkcyjnych, zachęcając przy tym swoich większych poddostawców do podążania ich śladem. W rezultacie, w 1997 r. usługi podwykonaw-

cze kontraktowane poza krajem stanowiły 30% wartości sprzedaży japońskich firm ponadnarodowych (od 1985 r. ten wskaźnik wzrósł czterokrotnie). Temu wielkiemu odpływowi kapitału z Japonii nie towarzyszył podobnej skali napływ zagranicznych inwestycji.

Następstwem ustaleń podjętych na spotkaniu grupy krajów G-5 (*Plaza Agreement*, wrzesień 1985 r.) była silna aprecjacja jena, której skalę wyrażała następująca zmiana kursu: jeśli w połowie października 1985 r. kurs jena do dolara wynosił 255:1, to w maju 1988 r. 125:1. Pojawił się wówczas tzw. syndrom silnego jena, dla którego określenia Japończycy ukuli termin *Endaka* [61, s. 95].

Powyższe zjawiska spowodowały zmiany w strukturze japońskiego przemysłu, opłacalności eksportu i importu oraz przyspieszyły proces transferu części mocy produkcyjnych za granicę, a w konsekwencji i „odprzemysłowienia” kraju (*hollowing out*)¹⁰. Obszarem japońskiej ekspansji gospodarczej stała się Azja Wschodnia, Stany Zjednoczone i UE, a uzasadnieniem przewagi konkurencyjne wynikające z niższych jednostkowych kosztów pracy, kosztów materiałów i surowców, obciążeń podatkowych, składek na ubezpieczenia społeczne oraz innych ułatwień administracyjnych.

Wzrost wartości zamówień w firmach spoza Japonii doprowadził do głębokiego spadku popytu i do kryzysu przedsiębiorstw z sektora SME, funkcjonujących w ramach *Keiretsu*. Firmy te są w coraz większym stopniu izolowane od dotychczasowych odbiorców. W sytuacji, gdy główni kontrahenci przesunęli produkcję do sieci ponadnarodowych, doświadczyły one ogromnego spadku zamówień i obniżenia stopy zysku. Od połowy lat osiemdziesiątych stopa zysku przedsiębiorstw sektora SME zmalała o blisko 60%. Wiele z tych przedsiębiorstw jest silnie zadłużonych, zabiegają one o uzyskanie przychodów na poziomie umożliwiającym spłatę zaciągniętych wcześniej długoterminowych kredytów. Powyższe zjawiska przyczyniły się do bezprecedensowego wzrostu bezrobocia w Japonii, zwiększenia współczynnika bankructw, a także wzrostu skali złych kredytów. To zaś powoduje pogorszenie wyników sektora bankowego [23, s. 123-126].

W tych warunkach podstawowym pytaniem jest: czy organizacja i mechanizm funkcjonowania japońskich grup kapitałowo-przemysłowych *Keiretsu* ulegnie dalszym zmianom, dostosowując się do tendencji światowych, czy też utrzymają one swoje osobliwości. W literaturze przedmiotu można spotkać dwie krańcowo różne grupy poglądów. Pierwsza grupa wskazuje na fakt, iż w związku z kryzysem *Keiretsu* mogą się rozpaść, stanowią one bowiem „relikt biznesu” [6]. Głównymi argumentami zwolenników tego poglądu są: rozluźnienie powiązań kapitałowych, niesprawność *corporate governance*, spadek zysków oraz erozja stosunków pracy. Np. w ramach *Keiretsu Mitsubishi* w latach

¹⁰ Zjawisko „*hollowing out*” ilustrują dane o spadku zatrudnienia w przemyśle elektronicznym w Japonii. W latach 1991-1994 zatrudnienie w dziesięciu branżach przemysłu elektronicznego obniżyło się o 10,8% [45, s. 159].

dziewięćdziesiątych następuje wyraźne rozluźnienie krzyżowych powiązań kapitałowych, wzrost zadłużenia, spadek zysków i zatrudnienia [zob. 6, s. 8]. Tendencje te obserwowane są także w innych *Keiretsu* [zob. 54, s. 208].

Proces rozluźniania krzyżowych powiązań wynika z kilku przyczyn. Po pierwsze, wprowadzony został obowiązek wyceny papierów wartościowych w bilansach przedsiębiorstw według wartości rynkowej, a nie jak dotychczas ceny ich nabycia. Obowiązek rynkowej wyceny wartości akcji wiąże się z istotnym i niemożliwym do przewidzenia ryzykiem finansowym, zwłaszcza zobowiązanych do utrzymywania określonego poziomu współczynnika wypłacalności banków. Po drugie, postępująca liberalizacja japońskiego rynku kapitałowego sprawiła, że stał się on bardziej płynny i efektywny, dzięki czemu możliwe stało się efektywniejsze zarządzanie kapitałem. Po trzecie, osłabieniu uległy powiązania między przedsiębiorstwami kooperującymi dotychczas w ramach grup kapitałowo-przemysłowych *Keiretsu*. Coraz częściej przedsiębiorstwa decydują się na nawiązywanie współpracy z podmiotami oferującymi korzystniejsze warunki od dotychczasowych partnerów grupy. Tym samym maleje znaczenie powiązań kapitałowych jako instrumentu konsolidującego grupę. Po czwarte, krzyżowe powiązania kapitałowe coraz częściej postrzegane są jako czynnik zaciemniający przejrzystość zarządzania i coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na zbycie posiadanych udziałów. Zjawisko to jest jedną z przyczyn istotnej przeceny wartości akcji notowanych na giełdzie tokijskiej w latach 2000-2002 [35, s. 17].

Pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw w latach dziewięćdziesiątych wywołało stagnację wynagrodzeń, a w niektórych przypadkach okresowe ich redukcje. Nasiliło się marginalne wcześniej zjawisko bezrobocia. Ze względu na specyficzny charakter przedsiębiorstwa i stosunków pracy bezrobocie w Japonii stało się początkowo problemem młodzieży, ponieważ przedsiębiorstwa ograniczają zatrudnienie nowych pracowników. Przedłużający się kryzys zrodził również obawy redukcji zatrudnienia wśród kadry menedżerskiej średniego szczebla, a nawet wysoko kwalifikowanych pracowników wielkich korporacji i absolwentów szkół wyższych. W 2000 r. stopa bezrobocia w Japonii osiągnęła 4,7% i była ponad dwukrotnie wyższa niż w latach osiemdziesiątych [29, s. 98]. 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 krytyka dotychczasowego modelu stosunków pracy. Wzrasta przy tym poparcie dla rozwiązań stosowanych w innych krajach rozwiniętych [45, s. 175].

Innym argumentem wskazującym na istotne zmiany w strukturach *Keiretsu* są postępujące procesy konsolidacji i restrukturyzacji w sektorze bankowym, które w związku z kryzysem osiągnęły w latach dziewięćdziesiątych niespotykaną wcześniej skalę. Procesy te mają zarówno wymiar ilościowy, jak i jakościowy. W wyniku połączenia potencjałów, podmioty zwiększają udział

w rynku, a dzięki wykorzystaniu efektów synergicznych oraz obniżeniu kosztów transakcyjnych osiągają korzyści skali, przedkładające się na poprawę pozycji konkurencyjnej wobec banków amerykańskich i europejskich. Istotniejszą rolę odgrywają jednak czynniki o charakterze jakościowym, ponieważ konsolidacja oznacza alians banków wchodzących dotychczas w skład różnych, konkurujących ze sobą *Keiretsu*¹¹.

Druga grupa poglądów wskazuje, że implikacje kryzysu w systemie bankowym dla organizacji i mechanizmu funkcjonowania *Keiretsu* nie będą tak istotne, jak się powszechnie oczekuje z dwóch powodów. Po pierwsze, system głównego banku wykazuje wysoką elastyczność i będzie sprzyjał ożywieniu koniunktury, tak jak to miało miejsce w przeszłości. Po drugie, krzyżowe powiązania kapitałowe, handlowe oraz inne manifestowane wewnątrz grupy przejawy współpracy występują jedynie na styku z pośrednictwem finansowym. *Keiretsu* nadal jednak wypełniają istotne funkcje ekonomiczne, bez względu na fakt, czy system banku głównego się rozpadnie czy nie, a wielkie przedsiębiorstwa będą korzystać z finansowania bezpośredniego czy pośredniego [13, s. 300]. Wskazuje się przy tym na możliwości powstawania nowych *Keiretsu* wraz z rozwojem „nowej gospodarki”. Jako przykład przytacza się jeden z największych na świecie inwestorów w branży teleinformatycznej, firma Softbank, która ma aspiracje stać się globalnym Internet *Zaibatsu (Net Clique)* [32, s. 220].

12. Uwagi końcowe

Współpraca przedsiębiorstw w ramach *Keiretsu* pozwala osiągać korzyści wynikające z ograniczenia mechanizmu konkurencji. Wiąże się to z kapitałowymi i technologicznymi barierami wejścia dla konkurentów. Układ ten sprzyja osiągnięciu wysokiej rentowności wielkim korporacjom. Sektorowi SME daje natomiast możliwość korzystania z zasobów finansowych, technologicznych oraz kanału dystrybucji przedsiębiorstw stojących na czele grupy. Przynależność do struktur gwarantuje nie tylko zbytniej produkcji wewnątrz rynku *Keiretsu*, ale zapewnia także warunki planowania strategicznego.

¹¹ 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 o łącznej wartości aktywów 309,3 mld USD, *Bank of Tokyo-Mitsubishi*. 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*. W kwietniu 2001 r. w rezultacie konsolidacji banku miejskiego *Sakura Bank* (powstałego wcześniej z połączenia *Mitsui Bank* i *Taiyo Kobe Bank*) oraz głównego banku *Keiretsu Sumitomo – Sumitomo Bank* została utworzona grupa bankowa *Sumitomo Mitsui Banking Corporation*. 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* [27; 36].

W latach dziewięćdziesiątych nastąpiły gwałtowne zmiany w systemie *Keiretsu*. Wyższa zyskowność produkcji za granicą spowodowała drastyczny spadek znaczenia podstawowej bazy przemysłowej w Japonii. Globalny charakter działalności *Keiretsu* sprawia, że traktują one produkcję w filiach zagranicznych jako bezpośredni substytut produkcji sektora SME w kraju macierzystym. Podejście to w coraz większym stopniu dotyczy również nakładów na B+R. Konsekwencją tego jest spadek międzynarodowej konkurencyjności gospodarki Japonii, tempa wzrostu produkcji krajowej i wzrost bezrobocia.

Powrót Japonii na ścieżkę zrównoważonego wzrostu gospodarczego wymaga rozwiązania szeregu problemów strukturalnych. Według M. Portera [50, 158-159] państwo w sposób fundamentalny powinno zmienić podejście do mechanizmu konkurencji i powtórnie zdefiniować rolę w gospodarce, w szczególności:

- zaprzestać ograniczania konkurencji i rozpocząć realizację polityki antymonopolowej;
- stymulować innowacyjność, specjalizację i efektywność przedsiębiorstw warunkujące międzynarodową zdolność konkurencyjną przedsiębiorstw i gospodarki;
- oddziaływać w kierunku poprawy jakości i dynamizmu otoczenia biznesu i innych rozwiązań instytucjonalnych sprzyjających wyzwaniom współczesnej konkurencji;
- odstąpić od limitowania handlu i inwestycji zagranicznych;
- oddziaływać w kierunku restrukturyzacji całych branż przemysłowych i rozprzestrzenić ten proces na wszystkie przedsiębiorstwa;
- zaprzestać sterowania rynkiem finansowym („konwojowania” banków) i zarządzania rozwojem firm;
- stymulować inwestycje w szkolnictwie wyższym oraz zmiany w szkolnictwie podstawowym w kierunku rozwoju indywidualnej kreatywności;
- usprawnić proces podejmowania decyzji, w kierunku rozwiązań uwzględniających w szerszym zakresie punkt widzenia biznesu, mediów i innych grup oferujących konkurencyjne spojrzenie.

W odniesieniu do struktury przemysłu konieczne są rozwiązania z jednej strony ograniczające dominację *Keiretsu* w gospodarce, z drugiej wspierające sektor SME. Celowi temu służy tworzenie sieci wzajemnie zależnych przedsiębiorstw (*clusters*), a w ich ramach reorganizacja powiązań, na podobieństwo istniejących w *Silicon Valley* czy *Emilia-Romagna*. Przykładem już utworzonych japońskich „*clusters*” jest *Tama High-Tech Corridor*. W ramach tego przedsięwzięcia rozwijane są otwarte sieci powiązań wielkich producentów maszyn elektrycznych, laboratoriów badawczych, uczelni technicznych, średnich rozmiarów przedsiębiorstw posiadających silną pozycję na rynku w zakresie innowacji produktowych, a także małych przedsiębiorstw wytwarzających w oparciu o najbardziej zaawansowane technologie. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach sieci charakteryzują się wyższą niż przeciętnie dla przemysłu przetwórczego innowacyjnością oraz zdolnością do dywersyfikacji produkcji.

Mogą one tym samym skutecznie konkurować z wielkimi korporacjami. W warunkach postępującego procesu przenoszenia części mocy produkcyjnych za granicę, przedsięwzięcia tego rodzaju mogą przeciwdziałać marginalizacji społeczno-ekonomicznej niektórych regionów, a także zainicjować dalszy rozwój gospodarczy Japonii [45, s. 158].

Powyższe propozycje reform można określić jako odchodzenie od aktywnego zaangażowania państwa w kształtowanie struktury gospodarczej i wzmocnienie roli sektora SME i mechanizmów konkurencji. Ich urzeczywistnienie oznaczać może definitywne odejście od tradycyjnego japońskiego modelu rozwoju i budowy przewag konkurencyjnych. Zdaje się tym samym potwierdzać teza sformułowana przez P.L. Bergera w połowie lat osiemdziesiątych XX w., że „prędzej czy później społeczeństwa te (Azji Wschodniej, przyp. aut.) staną przed dzisiejszymi problemami społeczeństw zachodnich, zarówno w dziedzinie wydajności gospodarczej, jak i sterowności politycznej” [2, s. 282].

Literatura

1. Beanson D., James J., *The Political Economy of Japanese Financial Markets. Myths versus Reality*, Macmillan Press, London 1999.
2. Berger P.L., *Rewolucja kapitalistyczna*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1995.
3. Bierglof E., Perotti E., *The Governance Structure of the Japanese Financial Keiretsu*, *Journal of Financial Economics*¹⁹⁹⁴, No 39.
4. Bossak J., *Společno-ekonomiczne uwarunkowania międzynarodowej zdolności konkurencyjnej gospodarki Japonii*, Monografie i Opracowania nr 153, SGPiS, Warszawa 1984.
5. Bossak J., *Japonia. Strategia rozwoju w punkcie zwrotnym*, PWE, Warszawa 1990.
6. Bremner B., Thornton E., Kunii I.M., *Fall of a Keiretsu*, *Business Week*, March 15 1999.
7. Castells M., *End of Millenium*, Blackwell Publishers, Oxford 2000.
8. Deresky H., *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, New Jersey 2000.
9. *Development Bank of Japan, Resent Trends in the Japanese Economy: Globalization and the Japanese Economy*, Tokyo 2002.
10. Dewenter K., Novaes W., Pettway R.H., *Visibility versus Complexity in Business Groups: Evidence from Japanese Keiretsu*, *The Journal of Business*²⁰⁰¹, Vol. 72, No 1.
11. Dore R., *Taking Japan Seriously. A Confucian Perspective on Leading Economic Issues*, The Athlone Press, London 1987.
12. Dore R., *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism. Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford University Press, Oxford and New York 2000.

13. Flath D., *Japan's Business Groups*, [w:] *The Japanese Business and Economic System. History and Prospects for the 21st Century*, Nakamura M. (ed.), Palgrave, London 2001.
14. Francs P., *Japanese Economic Development. Theory and Practice*, Routledge, London 1999.
15. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
16. Gerlach M.L., *Alliance Capitalism. The Social Organization of Japanese Business*, University of California Press, Berkely 1992.
17. Gittelman M., Graham E., *The Performance and Structure of Japanese Affiliates in the European Community*, [w:] *Does Ownership Matter? Japanese Multinationals in Europe*, Mason M., Encarnation D. (eds.), Oxford University Press, Oxford 1994.
18. Goto A., Odagiri H., *Innovation in Japan*, Clarendon Press, Oxford 1997.
19. Grabowiecki J., *Japonia. Powojenna dynamika i równowaga gospodarcza*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
20. Grabowiecki J., *Keiretsu – organizacja, mechanizm funkcjonowania oraz kierunki zmian japońskich grup kapitałowo-przemysłowych*, „*Ekonomista*”, 1/2002.
21. Hall J.W., *Japonia*, PIW, Warszawa 1979.
22. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
23. Hemmert M., Oberlander Ch., *Technology and Innovation in Japan*, Routledge, London 1998.
24. Hsu R.C., *The MIT Encyclopedia of Japanese Economy*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London 1994.
25. Ikeda M., *Charakterystyczne cechy i warunki rozwoju małych przedsiębiorstw*, [w:] *Sekret japońskiego sukcesu*, Kostowska-Watanabe E. (red.), WP, Warszawa 1990.
26. Ishi H., *The Role of Government in the Postwar Growth Process of Japan*, „*Journal of Asian Economics*” 1999, No 10.
27. Jackowicz K., *Procesy konsolidacji i restrukturyzacji działalności japońskich banków*, Materiały i Studia, Zeszyt nr 123, NBP, Warszawa 2001.
28. *Japan 2001. An International Comparison*. Keizai Koho Center, Tokyo 2001.
29. *Japan 2002. An International Comparison*. Keizai Koho Center, Tokyo 2002.
30. Kamiyama K., *Asian Operations of Representative Japanese Multinationals. Toyota Motor Corporation*, [w:] *The Japanese Production System. Hybrid Factories in East Asia*, Itagi H. (ed.), Macmillan Press, London 1997.
31. Keegan W.J., Green M.C., *Global Marketing*, Prentice-Hall, New Jersey 1999.

32. Kensy R., *Keiretsu Economy – New Economy? Japan’s Multinational Enterprises from a Postmodern Perspective*, Palgrave, New York 2001.
33. Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2000.
34. Maison M., Encarnation D., *Japanese Multinationals in Europe*, Clarendon Press, Oxford 1994.
35. Majewski J., *Konsolidacja japońskich banków IBoJ, DIKB i Fuji*, „Rynek Kapitałowy” 1999, nr 11.
36. Majewski J., *Uwarunkowania rozwoju gospodarczego Japonii*, Prace i Materiały nr 234, IGŚ SGH, Warszawa 2002.
37. McMillan, Ch. J., *The Japanese Industrial System*, Walter de Gruyter, New York 1996.
38. METI, *White Paper of International Trade 2002 Japan*, Tokyo 2002.
39. Młodawska J., *Japonia. Państwo a sektor prywatny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
40. Morishima M., *Why has Japan Succeeded? Western Technology and the Japanese Ethos*, Cambridge University Press, Cambridge 1996.
41. Morishima M., *Japan at a Deadlock*, Macmillan Press, London 2000.
42. Nakamura T., *The Postwar Japanese Economy. Its Development and Structure*, University of Tokyo Press, Tokyo 1988.
43. *Nippon 2000. Business Facts & Figures*, JETRO, Tokyo 2000.
44. *OECD A New Economy. The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth*, Paris 2000.
45. *OECD Economic Surveys of Japan*, Paris, (różne lata).
46. *OECD Science, Technology and Industry Outlook*, Paris 2000.
47. *OECD Science, Technology and Industry Outlook*, Paris 2001.
48. *OECD Science, Technology and Industry Outlook*, Paris 2002.
49. Ozawa T., *The “Hidden” Side of the “Flying-Geese” Catch-up Model: Japan’s dirigiste Institutional Setup and a Deepening Financial Morass*, “Journal of Asian Economics” 2001, Vol. 12.
50. Porter M.E., Takeuchi H., Sakaibabra M., *Can Japan Compete?*, Macmillan Press, London 2000.
51. Romanowski G., *Niesekwencyjny rozwój gospodarczy oparty na imporcie technologii. Analiza teoretyczna oraz empiryczna (na przykładzie Japonii w latach 1950-1970)*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1999.
52. Sachs J.D., Larrin F., *Macroeconomics in the Global Economy*, Prentice Hall, New Jersey 1993.
53. Sako M., Sato H. (eds.), *Japanese Labour and Management in Transition*, Routledge, London and New York 1997.
54. Sjoberg O., Soderberg M., *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. (eds.), Oxford University Press, Oxford and New York 2001.

55. Southwick J.D., *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*,¹¹Law and Policy in International Business¹²2000, Vol. 31, No 3.
56. "The Economist" 27.01.2001.
57. "The Economist", 4.08. 2001.
58. Tsuru S., *Japan's Capitalism. Creative Defeat and Beyond*, Cambridge University Press, Cambridge 1993.
59. Tsurumi K., *Social Change and the Individual. Japan before and after Defeat in World War II*, Princeton University Press, Princeton 1970.
60. Tubielewicz J., *Historia Japonii*, Ossolineum, Wrocław 1984.
61. *White Papers of Japan 1992-1993*, The Japan Institute of International Affairs, Tokyo 1993.
62. *Why Did Japan Stumble? Causes and Cures*, Freedman C. (ed.), Edward Elgar Publishing, Northampton 1999.
63. Witkowski J., *Logistyka firm japońskich*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1998.
64. Yamamura K., *The Founding of Mitsubishi: A Case Study in Japanese Business History*, "Business History Review" 1967, Vol. XLI, No 2.
65. Yonekura S., *The Emergence of the Prototype of Enterprise Group Capitalism – The Case of Mitsui*, "Hitotsubashi Journal of Commerce and Management" 1985, Vol. 20, No 1.
66. Zhang W., *Confucianism and Modernization. Industrialization and Democratization of the Confucian Regions*, Macmillan Press, London 1999.