

**Jarosław Osmolak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: jaroslaw.osmolak@ue.wroc.pl

---

## **DETERMINANTY POWOJENNEGO ROZWOJU GOSPODARCZEGO JAPONII**

---

## **DETERMINANTS OF POST-WAR ECONOMIC DEVELOPMENT OF JAPAN**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.505.18

JEL Classification: E21, M11, M14, H11

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę usystematyzowania kluczowych czynników mających wpływ na powojenny rozwój gospodarczy Japonii. Dokonano podziału oraz charakterystyki na trzy kluczowe aspekty japońskiego sukcesu gospodarczego po II wojnie światowej: efektywne strategie zarządcze oraz logistyczne, oszczędności społeczeństwa i współpraca sektora prywatnego z administracją państwową. Zostały podniesione kwestie *sui generis* japońskie zarówno w zakresie strategii logistycznej (JIT), jak i procesów decyzyjnych wewnątrz firmy (*nemawashi*, *ringi*) oraz kwestie specyficznie japońskich zależności między administracją rządową a sektorem prywatnym (*amakudari*). Podniesiona została również kwestia promowania przez państwo gromadzenia oszczędności przez Japończyków w ramach strategii *off-budget policy*. Ponadto w artykule wyeksponowano oryginalną japońską terminologię przedmiotowych zagadnień.

**Słowa kluczowe:** gospodarka Japonii, *kaizen*, *keiretsu*, strategie zarządcze, logistyka.

**Summary:** The article tries to systematize key factors which have influence on post-war economic development of Japan. Three key aspects of Japanese economic success after the Second World War were given and characterised: effective management and logistic strategies, society savings and cooperation of private sector with public administration. Japanese *sui generis* issues were raised both in term of logistic strategy and decision making processes inside the firm (*nemawashi*, *ringi*) as well as problems of specifically Japanese relations between government administration and private sector (*amakudari*). The article also discusses the issue of promotion by the state the accumulation of savings by the Japanese under “off-budget policy”. The paper emphasises an original Japanese terminology of subject issues too.

**Keywords:** Japanese economy, *kaizen*, *keiretsu*, management strategies, logistics.

## 1. Wstęp

Czynników mających wpływ na rozwój gospodarczy Japonii po drugiej wojnie światowej jest wiele i nie jest możliwe wysnucie jednoznacznej hipotezy przesądzającej o nadrzędnej roli jednego z nich, dlatego też ujęcie sprowadzające się do uwzględnienia fundamentalnych determinantów wydawało się zasadne i znajduje odzwierciedlenie w niniejszym artykule. Wielopoziomowość czynników, które przesądziły o skoku cywilizacyjnym Japonii, jest jednocześnie nierozłącznie powiązana z „pozytywnym”, powojennym klimatem w gospodarce światowej, który panował aż do pierwszego kryzysu naftowego. W szczególności relatywnie tanie surowce, które Japonia w znacznym stopniu importowała, po czym je obrabiała i eksportowała już jako towary o wysokiej wartości. Ponadto ustabilizowana sytuacja na rynku wewnętrznym Kraju Kwitnącej Wiśni wraz z kapitalistyczną gospodarką wolnorynkową jedynie potęgowały niewątpliwą sukces ekonomiczny. Jak pisze J. Młodawska, za M. i H. Schmiegelowami: „japońska polityka przemysłowa nie stanowi praktycznej wersji którejs z znanych doktryn naukowych, lecz wykorzystuje całe spektrum zachodniej myśli ekonomicznej. Zawiera więc wątki tak statyczne, jak i dynamiczne, neoklasyczne i szkoły austriackiej, monetarystyczne i keynesistowskie, dotyczące zarówno podażowej, jak i popytowej strony procesów gospodarczych, neomerkantylistyczne i neoliberalne” [Młodawska 1999, s. 40]. Tak więc ze względu na złożoność czynników kształtujących gospodarczo Japonię na przestrzeni dziesiątków lat po wojnie należy scharakteryzować te mające największy stopień oddziaływania:

- **Efektywne strategie zarządcze i logistyczne**
- **Oszczędności społeczeństwa japońskiego**
- **Współpraca sektora prywatnego z administracją państwową**

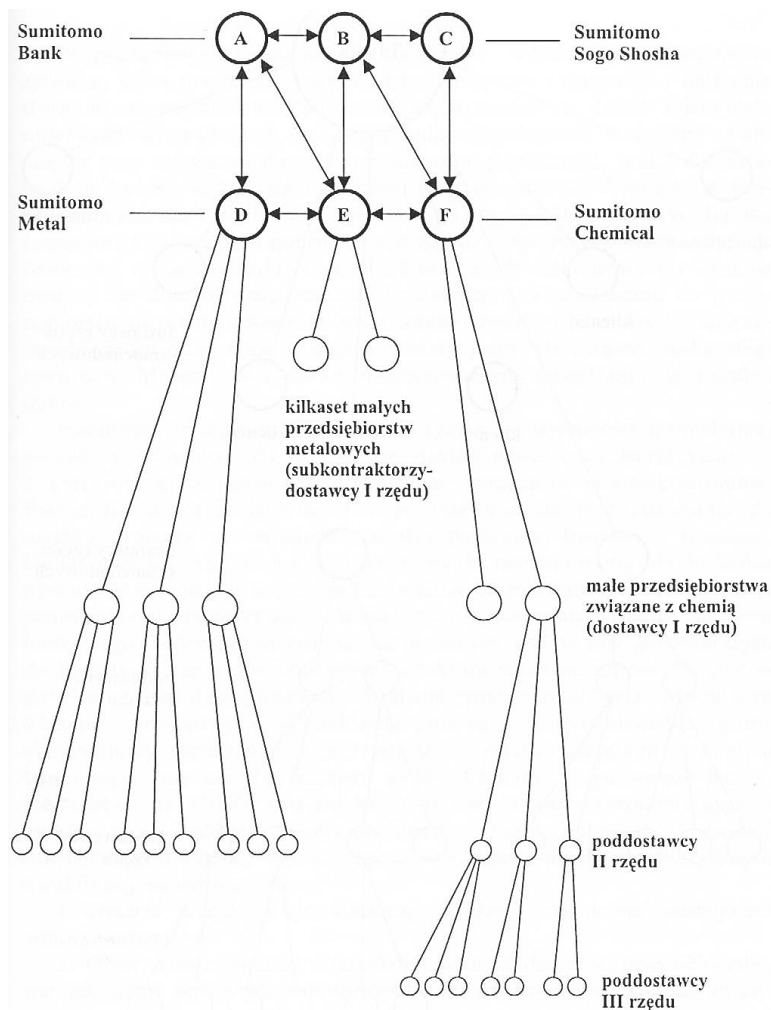
Powyższe czynniki należy przeanalizować, gdyż każdy z nich jest złożonym zagadnieniem, które wyewoluowało w bardzo specyficzny sposób na gruncie japońskim. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na pierwszy kluczowy czynnik, który zadecydował o uprzywilejowanej pozycji Japonii na tle wielu innych gospodarek – efektywne zarządzanie przedsiębiorstwami wraz ze specyficznym systemem podejmowania decyzji wewnątrz firmy oraz jedne z najbardziej efektywnych systemów logistycznych.

## 2. Efektywne strategie zarządcze oraz logistyczne

Aby przybliżyć *stricte* japońskie systemy logistyczne i managementu, należy wyodrębnić oryginalny model spółki/grupy spółek, który narodził się właśnie w Japonii. Po drugiej wojnie światowej zostały zlikwidowane przedsiębiorstwa rodzinne *zaibatsu* (財閥), a w ich miejsce powstał tzw. system *keiretsu* (系列). Jak pisze J. Młodawska, *keiretsu* to: „oligopolistyczna organizacja przemysłu w postaci konglomeratów wraz z bardzo rozbudowanym układem subkontraktowym” [Młodawska 1999, s. 57]. Możemy wyróżnić dwa typy *keiretsu*:

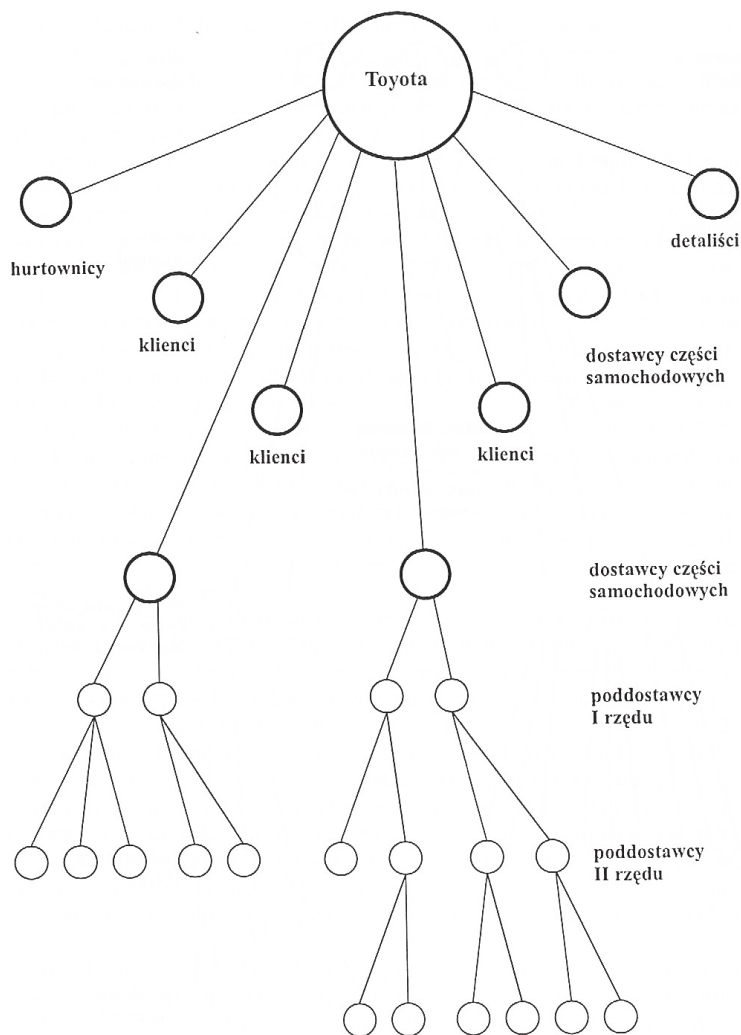
- **Własnościowy (poziomy)** – największe przedsiębiorstwa wzajemnie utrzymują swoje akcje na zasadzie *cross-shareholding* (rys. 1).
- **Funkcjonalny (pionowy)** – kontakty wynikające z subkontraktu opierają się na związkach personalnych i kapitałowych, aby zoptymalizować wymogi produkcji pod kątem dystrybucyjnym i technologicznym [Młodawska 1999, s. 59] (rys. 2).

*Keiretsu*, jak pisze Młodawska: „z reguły obejmuje kilka do kilkunastu dużych podmiotów gospodarczych oraz znaczną liczbę przedsiębiorstw mniejszych, pozostających w warunkach podporządkowania” [Młodawska 1999, s. 58]. Poniższe wykresy obrazują schemat Sumitomo i Toyota *keiretsu*.



**Rys. 1.** Sumitomo – poziome *keiretsu*

Źródło: [Potocka, Pietrasiak (red.) 2004, s. 65].



**Rys. 2.** Toyota – pionowe *keiretsu*

Źródło: [Potocka, Pietrasiak (red.) 2004, s. 66].

Aby przedsiębiorstwo mogło efektywnie realizować założenia własnej polityki co do produkcji, dystrybucji itd., musi być adekwatnie zarządzane i mieć wypracowane sprawdzone systemy podejmowania decyzji. W Japonii wykształciły się zasadniczo dwa takie systemy: *ringi* (稟議) oraz *nemawashi* (根回し) [JETRO 1999, s. 10–11]. System *ringi* opiera się na kolektywnym podejmowaniu decyzji; mianowicie, jeśli w danej korporacji jest istotna implementacja do wdrożenia, pismo z propozycją takiej decyzji krąży pomiędzy różnymi sekcjami danej firmy, tak aby zainteresowane osoby mogły nanieść ewentualne uwagi tudzież korekty co do podejmowanych czynności.

Po uzyskaniu akceptacji przez odpowiednie osoby następuje wcielenie w życie danych propozycji [JETRO 1999, s. 10].

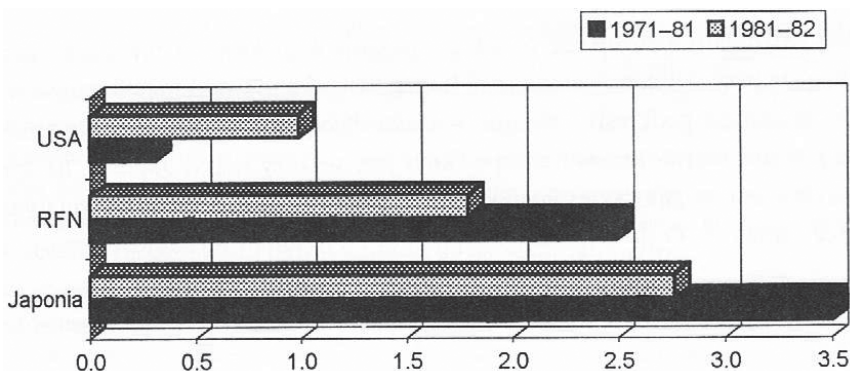
*Nemawashi*, z kolei, pochodzi od japońskiego określenia procesu podcinania korzeni roślinie tuż przed przesadzeniem. W warunkach korporacyjnych *nemawashi* oznacza prowadzenie nieformalnych dyskusji pomiędzy pracownikami na temat finalnego kształtu nadchodzącej implementacji, już po procesie *ringi*, ale jeszcze przed ostateczną decyzją. Pozwala to uniknąć niezgody i braku zaangażowania które mogłyby zaszkodzić firmie [JETRO 1999, s. 11].

Jeżeli rozpatrywać japoński system zarządzania produkcją, należy przestawić kolejne dwa podstawowe pojęcia związane z tą tematyką, mianowicie: *Just-in-Time manufacturing* oraz *kaizen*. Pojęcie JIT (*Just-in-Time*, z ang. ‘dokładnie na czas’) jest filozofią zarządzania produkcją, jak również metodą poprawy efektywności procesu logistycznego wprowadzoną przez Japończyków we wczesnych latach 70. XX wieku. Po raz pierwszy ten specyficzny system zarządzania został wprowadzony przez korporację Toyota, a za „ojca” uważa się Taiichi Ohno, który pragnął sprostać oczekiwaniom konsumentów przy minimalnych opóźnieniach [University of Cambridge]. Pojęcie to początkowo odnosiło się właśnie do zarządzania produkcją w taki sposób, aby konsument lub finalny odbiorca produktu otrzymał go „dokładnie na czas”, natomiast współcześnie JIT odnosi się do zarządzania produkcją z minimalną stratą (ang. *waste*). Wyróżnia się siedem rodzajów strat, których należy unikać:

- Strata wynikająca z nadprodukcji (*waste from overproduction*);
- Strata wynikająca z czasu oczekiwania (*waste of waiting time*);
- Strata wynikająca z transportu (*transportation waste*);
- Strata wynikająca z procesu produkcji (*processing waste*);
- Strata inwentarza (*inventory waste*);
- Strata ruchu (*waste of motion*);
- Strata wynikająca z defektów (*waste from product defects*) [University of Cambridge].

Filozofia JIT miała wymierne efekty ekonomiczne, o czym świadczy wykres na rys. 3, obrazujący wzrost wydajności pracy w przemyśle przetwórczym, począwszy od początku lat 70. aż do pierwszych lat po 1980 roku.

Jednakże nie tylko filozofia towarzysząca JIT miała wpływ na wzrost wydajności pracy w Japonii, lecz również strategia *kaizen* (改善). U źródła strategii *kaizen* leży idea ustawicznego rozwoju, propagowana przez amerykańskiego statystyka, dra W. Edwardsa Deminga, w czasie drugiej wojny światowej, aby zmobilizować amerykańskie przedsiębiorstwa do wzmoczonej, nastawionej na wojnę produkcji [Maurer 2007, s. 16]. Jak pisze R. Maurer: „Dr Deming uczył kierowników, by w procesie rozwoju uwzględniali każdego pracownika [...] wszyscy, od prostych robotników po ludzi zza mahoniowych biurków, byli zachęceni do wynajdywania drobnych sposobów zwiększania jakości wyrobów i efektywności ich wytwarzania” [Maurer 2007]. Strategia ta z powodzeniem przyjęła się na japońskim gruncie zaraz po wojnie za sprawą generała MacArthura, który wspierał ideę robienia „małych kroków” ku polepszeniu istniejącej wówczas złej sytuacji ekonomicznej kraju [Maurer 2007, s. 17].



Rys. 3. Dynamika wzrostu wydajności pracy w USA, Japonii i RFN (w proc.)

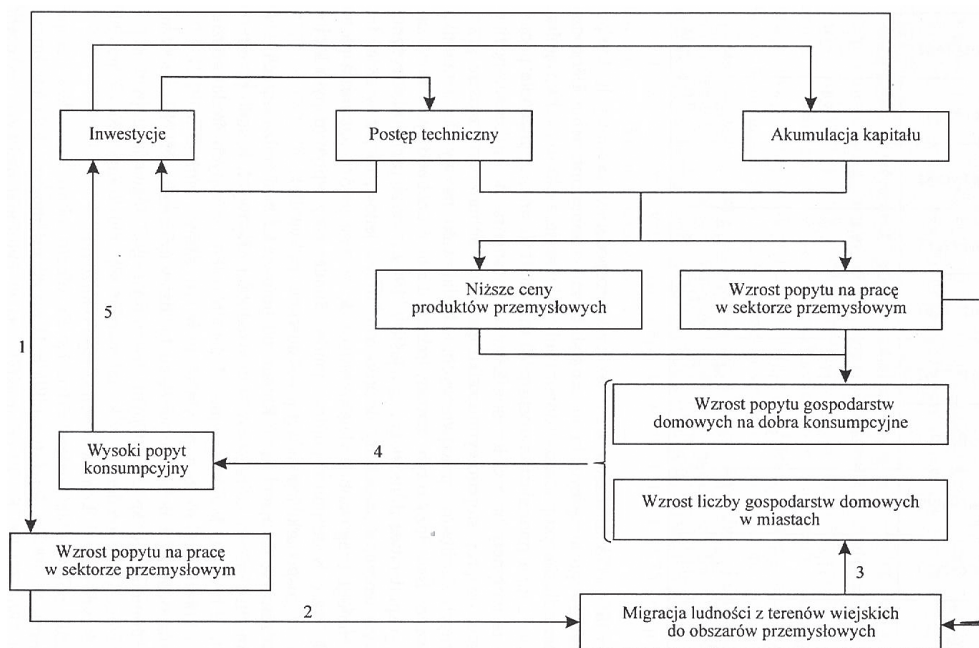
Źródło: [Kisiel-Lowczyc 1999, s. 32].

Mimo że strategia *kaizen* pierwotnie została opracowana przez Amerykanina, to na gruncie japońskim przyjęła się doskonale i zyskała powszechne uznanie oraz popularność w przedsiębiorstwach. Jak pisze K. Ptak, *kaizen* to: „redukcja czasu pracy przy jednoczesnym podniesieniu jakości, określenie reguł oceny i nagradzania, minimalizowanie kosztów [...] zmiany na lepsze, ulepszanie w trwającym, ciągłym procesie” [Maurer 2007].

W zakresie zarządzania przedsiębiorstwami należałoby jeszcze zatrzymać się przy zagadnieniu zwanym kapitalizmem pracowniczym. Otóż w Japonii wytworzył się specyficzny rodzaj kapitalizmu polegający na zarządzaniu firmą nie poprzez wykwalifikowanych menedżerów z zewnątrz firmy (jak to ma miejsce w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii), lecz poprzez kadrę kierowniczą rekrutującą się spośród pracowników. Tego rodzaju system zarządzania sprzyja egalitarnemu myśleniu o zdobywaniu zysków nie dla zewnętrznych akcjonariuszy firmy, lecz dla osób z „wewnątrz”, lub raczej dla firmy samej w sobie, z którą utożsamiają się pracownicy. Cytując Młodawską, istotne jest to, iż: „współczesna Japonia nie jest kapitalistyczna w tradycyjnym sensie, gdyż większość akcji należy do osób prawnych, tj. przedsiębiorstw” [Młodawska 1999, s. 53]. Ponadto jednym z najbardziej charakterystycznych czynników prowadzenia działalności gospodarczej w Japonii jest kwestia nadrzędnej strategii firmy, którą to doskonale ujęła J. Młodawska: „Japońskie firmy jako główny cel swojej działalności traktują wielkość sprzedaży (ekspansja na rynku), nie zaś zyski” [Młodawska 1999, s. 52]. Długofalowe myślenie o rozwoju firmy jest jednym z najbardziej charakterystycznych czynników rozwoju japońskich przedsiębiorstw na przestrzeni dziesiątków lat od zakończenia drugiej wojny światowej.

### 3. Oszczędności społeczeństwa japońskiego

Rozpoczynając charakterystykę drugiego z czynników, należy na wstępie przytoczyć za J. Młodawską istotę polityki japońskiej, wprowadzonej zaraz po wojnie: „Poczynając od roku 1949, stosuje się tzw. politykę pozabudżetową (*off-budget policy*), polegającą na wykorzystaniu oszczędności społeczeństwa, zgromadzonych na specjalnych rachunkach pocztowych i zarządzanych przez państwo (FILP)” [Młodawska 1999, s. 39]. Społeczeństwo japońskie zaraz po wojnie było wręcz oficjalnie przez państwo zachęcane do oszczędzania, co miało wymierny skutek ekonomiczny, gdyż zgromadzone środki zostały użyte do pokrycia wielu inwestycji sterowanych przez państwo. Oszczędności Japończyków przełożyły się na wzrost akumulacji kapitału, który został wykorzystany do inwestycji. Akumulacja kapitału przełożyła się równocześnie na wzrost popytu krajowego, który z kolei istotnie wpłynął na wzrost gospodarczy. Rysunek 4 obrazuje stopień zależności między akumulacją kapitału a wzrostem popytu i inwestycji w latach 1955-1970.



Rys. 4. Wpływ popytu krajowego, kapitału i inwestycji na wzrost gospodarczy Japonii w latach 1955-1970

Źródło: [Grabowiecki 2000, s. 90].

J. Grabowiecki o poziomie oszczędności społeczeństwa japońskiego pisze, przytaczając następujące dane: „Wzrost krajowych oszczędności w drugiej połowie lat pięćdziesiątych przyczynił się do zwiększenia o ponad 9 pkt proc. relacji inwestycji

do PKB. W dekadzie lat sześćdziesiątych relacja ta osiągnęła poziom 30% PKB, a na początku lat siedemdziesiątych jej udział wzrósł do prawie 40% PKB, przewyższając tym samym poziom odpowiednich udziałów dla gospodarek innych krajów rozwiniętych” [Grabowiecki 2000, s. 92].

Rozwijając kwestię oszczędności narodu japońskiego jako istotnego czynnika rozwoju gospodarczego Japonii, należy przytoczyć precyzyjniej elementy mające wpływ na ich wzrost, prezentowane przez J. Młodawską:

- Propagowanie przez rząd japoński indywidualnych oszczędności – zwalnianie z opodatkowania większości dochodów pochodzących z odsetek na rachunkach bankowych;
- Brak prowadzenia przez rząd japoński polityki prokonsumpcyjnej – przede wszystkim jeśli chodzi o posiadanie własnego domu, gdzie wymagano ogromnych sum płatnych gotówką;
- Bonusy dla pracowników umysłowych sektora prywatnego płatne dwa razy w roku i stanowiące około 1/4–1/3 rocznych wynagrodzeń w średnich latach i więcej w okresie prosperity – wzmaganie skłonności do oszczędzania;
- System „cienkiej” infrastruktury społecznej – stymulowanie indywidualnych oszczędności na wypadek bezrobocia, śmierci, utraty zdrowia przy wykonywaniu obowiązków zawodowych;
- Ostre restrykcje rządu japońskiego odnośnie do wywozu kapitału – tworzenie warunków sprzyjających akumulacji wewnętrznej [Młodawska 1999, s. 129–130].

Oprócz powyższych czynników, J. Młodawska wymienia również istotną rolę polityki prowadzonej przez ówczesnie rządzącą Partię Liberalno-Demokratyczną, która to poprzez wspieranie interesów wielkiego kapitału i popieranie bliskich związków z USA walnie przyczyniła się do sukcesu Japonii [Młodawska 1999, s. 131].

#### 4. Współpraca sektora prywatnego z administracją państwową

Warto w tym momencie bliżej przyjrzeć się zażyłości współpracy administracji państwowej z sektorem prywatnym. K. Karolczak, za M. Friedmanem, określa politykę japońską lat 1955-1993 mianem „żelaznego trójkąta władzy”, którego wierzchołki odpowiadały związkom biurokracji, wielkiego biznesu i Partii Liberalno-Demokratycznej [Potocka, Pietrasiak (red.) 2004, s. 25]. W tym abstrakcyjnym porównaniu relacji łączących polityków biznesmenów i urzędników kluczowe staje się wyróżnienie i sprecyzowanie japońskiego pojęcia *amakudari*. Nazwa *amakudari* (天下り) oznacza dosłownie z języka japońskiego „zesłańcy z niebios” i odnosi się, jak przytacza K. Karolczak, do określenia: „wysokiej rangi urzędników ministerialnych, którzy po przejściu na emeryturę przechodzą do sektora biznesu. Tu są wprost nieocenionymi »sojusznikami«, dzięki swojemu doświadczeniu oraz utrzymywaniu starych kontaktów w świecie biurokracji” [Potocka, Pietrasiak (red.) 2004]. J. Młodawska określa *amakudari* jako: „zjawisko charakterystyczne dla japońskich stosunków społeczno-ekonomicznych [...] system ten sprzyja zacieśnianiu współpracy



między biznesem i biurokracją, stanowiącej warunek *sine qua non* skutecznej polityki przemysłowej” [Młodawska 1999, s. 48].

Dobre relacje pomiędzy biznesmenami a rządzącymi są charakterystyczne dla japońskiej gospodarki, przy czym zasadne wydaje się twierdzenie, że uwarunkowania tego stanu rzeczy tkwią również w mentalności narodu japońskiego. Ważne jest zaznaczenie, że priorytetowy wpływ na wczesną myśl ekonomiczną Japończyków, pośród wielu azjatyckich nurtów religijno-filozoficznych, miały zasady etyki konfucjańskiej [Młodawska 1999, s. 13]. Jak zauważa J. Młodawska, oddziaływanie nauki Konfucjusza jest szczególnie widoczne w samej koncepcji przedmiotu ekonomii, której japońska nazwa to *keizai* (経済) – termin nierozzerwalnie związany z kwestią moralności, prawa i sprawiedliwości [Młodawska 1999]. Jest to bardzo ciekawa charakterystyka, zważywszy na fakt, że konfucjanizm nie jest religią, a w zasadzie systemem etycznym. Harmonia i zorganizowanie społeczeństwa mogą być tłumaczone właśnie specyfiką idei konfucjanizmu. Bycie świadomym własnej pozycji w systemie i podległość wobec władzy niewątpliwie sprzyjały akceptacji reform gospodarczych narzucanych całemu narodowi z Tokio. W. Wowczuk, nawiązując do nadrzędnej zasady konfucjanizmu, bardzo obrazowo przedstawia poziom relacji w Japonii pomiędzy społeczeństwem a władzą, pisząc, iż jest to relacja: „między wiatrem a trawą: trawa musi pochylić się, jeśli będzie wiał wiatr” [Wowczuk 2003, s. 121]. Wyczerpująca rozprawa religijno-filozoficzna w zakresie wpływu czynników pozaekonomicznych na rozwój gospodarczy Japonii, z uwzględnieniem uwarunkowań politycznych, mogłaby być przedmiotem osobnego artykułu.

## 5. Zakończenie

Japonia jest krajem, który gospodarczo odniósł olbrzymi sukces, osiągając jedne z najwyższych miejsc w rankingach mierzących prężność gospodarki, zaledwie po kilku dekadach od roku 1945. Sukces japońskiego skoku cywilizacyjnego można upatrywać na wielu poziomach i analizować wiele czynników, jednakże do tych fundamentalnych należy zaliczyć: efektywne strategie zarządcze i logistyczne, oszczędności społeczeństwa oraz konstruktywną współpracę sektora prywatnego z administracją państwową. Skuteczne systemy zarządzania, jak i podejmowania decyzji wewnątrz korporacji przyczyniły się do stworzenia precyzyjnych i zyskowych podmiotów gospodarczych. Japońskie firmy ponadnarodowe działają prężnie na każdym kontynencie i w każdym kraju rozwiniętym; od dawna symbolizują klasę i jakość, niezależnie od tego, jakiej materii dotyczy profil ich działalności.

Japońska etyka prowadzenia działalności gospodarczej i strategia ciągłego udoskonalania *kaizen* to nieodłączne atrybuty kojarzone z Krajem Kwitnącej Wiśni. Systemy produkcji wdrożone w Japonii po drugiej wojnie światowej przyjęły się znakomicie w rodzimych firmach, co z kolei przełożyło się na ich efektywność również poza granicami kraju. Innowacyjne podejście do całego procesu produkcji zrewolucjonizowało myślenie w tej dziedzinie, doprowadzając do standaryzacji *sui generis*

japońskich strategii, jak chociażby JIT. Jednocześnie Japończycy potrafili uczyć się od innych, czego wyraz stanowi poczesne miejsce amerykańskiego statystyka i profesora, W.E. Deminga, który walnie przyczynił się do ulepszania jakości produktów.

Mimo iż japońska gospodarka niewątpliwie przyhamowała pod koniec wieku XX i na początku XXI, to jednak kraj ten znajduje się wciąż w światowej czołówce największych gospodarek. Wyeksponowane w artykule determinanty powojennego rozwoju gospodarczego Japonii zdecydowały o dużym sukcesie gospodarczym, będącym do dziś fenomenem.

## Literatura

- JETRO, 1999, *Communicating with Japanese in Business*, Japan External Trade Organization (JETRO), Tokyo.
- Grabowiecki J., 2000, *Japonia – Powojenna dynamika i równowaga gospodarcza*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Kisiel-Łowczyc A.B., 1999, *Współczesna gospodarka światowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Maurer R., 2007, *Filozofia kaizen: jak mały krok może zmienić Twoje życie*, Helion, Gliwice.
- Młodawska J., 1999, *Japonia – Państwo a sektor prywatny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Potocka E., Pietrasiak M. (red.), 2004, *Współczesna Japonia – Mocarstwo na rozdrożu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- University of Cambridge, Institute for Manufacturing, *JIT Just-in-Time manufacturing*, <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/jit-just-in-time-manufacturing/> (06.12.2016).
- Wowczuk W., 2003, *Nowe oblicze starej tradycji, Chiny – Japonia*, Instytut Wydawniczy Kreator, Białystok.