

Jerzy Grabowiecki

Uniwersytet w Białymstoku

PRZYCZYNY REGRESU JAPOŃSKICH GRUP KAPITAŁOWO-PRZEMYSŁOWYCH *KEIRETSU*

Streszczenie: Charakterystyczna dla Japonii i innych krajów Azji Wschodniej więź grupowa przejawia się we wszystkich obszarach działalności ludzkiej. W sferze ekonomicznej jest to nie tylko dążenie do zachowania harmonii, lojalności i konsensusu, ale przede wszystkim tendencja do tworzenia związków między przedsiębiorstwami, hierarchicznego podporządkowania i współdziałania w grupie. Wyrazem tego jest struktura gospodarcza Japonii zdominowana przez grupy kapitałowo-przemysłowe *keiretsu*. Wysoki poziom mobilizacji zasobów i aktywności zawodowej, perfekcja zarządzania operacyjnego i harmonijne stosunki w miejscu pracy nie zapewniają współcześnie skutecznych mechanizmów dostosowania *keiretsu* do wymogów konkurencji globalnej i innowacyjnego rozwoju.

Słowa kluczowe: grupy kapitałowo-przemysłowe, *zaibatsu*, *keiretsu*.

1. Wstęp

Na początku lat 90. XX wieku gospodarka japońska, po trwającym ponad cztery dekady okresie dynamicznego rozwoju i aktywnej polityki gospodarczej, weszła w fazę spadku znaczenia dotychczasowych czynników ekspansji i stabilizacji. Powojenne instytucje i struktury, w warunkach stagnacji gospodarczej, utraciły w dużej mierze swoją dotychczasową wysoką efektywność.

Cechą charakterystyczną struktury gospodarczej Japonii jest dualizm. Znajduje to odzwierciedlenie z jednej strony w funkcjonowaniu wielkich, supernowoczesnych przedsiębiorstw zrzeszonych w grupy kapitałowo-przemysłowe *keiretsu*¹, a z drugiej – w istnieniu rozległego sektora małych i średnich firm zaangażowanych w działalność podwykonawczą na ich rzecz.

Grupy *keiretsu* różnią się od amerykańskich, europejskich czy azjatyckich konkurentów skalą koncentracji potencjału ekonomicznego, stosunkowo niskim poziomem umiędzynarodowienia mimo globalnego zasięgu, rozwojem opartym na

¹ W wyrazie *keiretsu* *kei* znaczy system, tworzenie więzi, a *retsu* – rząd, ranga.

zasobach wewnętrznych, zdywersyfikowanym obszarem działalności, scentralizowanym systemem podejmowania decyzji, a także rozwiniętymi relacjami kapitałowymi, handlowymi i personalnymi.

W artykule przedstawiono historię, strukturę organizacyjną i mechanizm funkcjonowania oraz przyczyny regresu grup *keiretsu*.

2. Konglomeraty *zaibatsu* jako prototyp grup *keiretsu*

Większość *keiretsu* wywodzi się z wielkich rodzinnych konglomeratów *zaibatsu*², powstałych w epoce Tokugawa (1603-1868) oraz w okresie restauracji władzy cesarskiej Meiji (1868-1914). W XVIII wieku domy kupieckie rodów Mitsui, Sumitomo, Kinokuniya, Yodaya czy Konoike zyskały wysoki status ekonomiczny w kastowym społeczeństwie japońskim. *Mitsubishi zaibatsu* we wczesnym okresie rozwoju obejmowało przedsiębiorstwo shippingowe Kasei Trading Company, należące do klanu Tosa, kopalnię złota Sado i stocznnię 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. *Mitsui zaibatsu*, założone przez Takatoshi Mitsui w 2. połowie XVII wieku, do rewolucji Meiji stało się jedną z najbardziej wpływowych grup finansowych. W skład *Furukawa zaibatsu* wchodziły kopalnie węgla kamiennego Ani i Innai klanu Akita oraz kopalnia Kamaishu klanu Nanbu (współcześnie zarządzana przez Nippon Steel Corporation) (tab. 1)³.

W okresie Meiji klany stworzyły piramidalne struktury ze spółkami holdingowymi (jap. *honsha*) na szczycie oraz rozległą siecią przedsiębiorstw zależnych, powiązanych kapitałowo, technologicznie oraz poprzez relacje handlowe i zarządzanie. *Zaibatsu*, jako samodzielne ekonomicznie i prawnie niezależne grupy przedsiębiorstw, korzystały ze wsparcia rządu Meiji, który dostrzegał w koncentracji i centralizacji kapitału i produkcji jeden ze sposobów zwiększenia zdolności konkurencyjnej japońskich przedsiębiorstw i umocnienia rodzimego kapitału. W stosunkowo krótkim czasie stały się animatorami i stymulatorami przemian w strukturze przemysłowej oraz nośnikami postępu technicznego.

Problemy budżetowe lat 70. i początku lat 80. XIX wieku skłoniły rząd Meiji do przyjęcia programu masowej prywatyzacji. W wydanym w 1880 r. dekreście dotyczącym sprzedaży fabryk stwierdzono, że w celu popierania rozwoju przemysłu i rodzimego kapitału przedsiębiorstwa doprowadzone do pełnego rozruchu będą przekazywane prywatnym inwestorom. Rozpoczęły się zakrojone na szeroką skalę

² *Zai* oznacza „fortunę” lub „pieniądzę”, *batsu* to z japońskiego „klika”. Inne ugrupowania monopolistyczne funkcjonujące w Japonii przed II wojną światową to *Gunbatsu* (*military clique*) i *Gakubatsu* (*academic clique*).

³ J. Grabowiecki, *Keiretsu – organizacja, mechanizm funkcjonowania oraz kierunki zmian japońskich grup kapitałowo-przemysłowych*, „*Ekonomista*” 2002, nr 1.

wyprzedaże lub nieodpłatne przekazywanie przez administrację rządową kluczowych dziedzin przemysłu zamożnym rodzinom przedsiębiorców i kupców.

Tabela 1. Powstanie i rozwój głównych *zaibatsu*

Wyszczególnienie	Powstanie <i>zaibatsu</i>	Rozwój i relacje z rządem
Mitsui*	Powstanie datuje się na 1673 r.; członkowie rodu kupieckiego stali się <i>seisho</i> , tzw. <i>political merchants</i> , świadcząc usługi finansowe na rzecz szoguna Tokugawa.	Ścisłe relacje z wieloma rządami. Wzrost i dywersyfikacja były osiągane przez przejęcia już istniejących przedsiębiorstw i wchodzenie w nowe obszary działalności, częściowo także w drodze prywatyzacji i zawieranych kontraktów.
Mitsubishi*	Założone przez byłego samuraja po restauracji Meiji.	Początkowo jako firma shippingowa popierana przez rząd, poprzez subsydia i pożyczki. Wzrost i dywersyfikacja zostały osiągnięte podobnie jak Mitsui.
Sumitomo*	Założone w XVI wieku, ściśle współpracujące z szogunem Tokugawa.	Silnie zdywersyfikowany obszar działalności, poczynając od górnictwa i handlu, a skończywszy na finansach i przemyśle. Wspierane podobnymi metodami jak Mitsui i Mitsubishi.
Yasuda*	<i>Political merchants</i> od czasu restauracji Meiji. Dostawca usług finansowych (założyciel trzeciego banku narodowego w 1876 r.).	Mniej zdywersyfikowany obszar działalności jak u poprzednich <i>zaibatsu</i> , koncentrujący się bardziej na bankowości i finansach. Wspierany zbliżonymi metodami jak poprzednicy.
Asano	Powstało ok. 1870 r., bez koneksji politycznych.	Kapitał wstępny zdobyty poprzez różne inwestycje. Wzrost poprzez współpracę z niezależnymi instytucjami finansowymi.
Fujita	Dostawca dóbr i prac inżynierskich dla nowego rządu (ściśle kontakty z najważniejszymi osobistościami rządu Meiji).	Wewnątrzrodzinne konflikty doprowadziły do rozwiązania grupy i następnie jej reorganizacji jako <i>Kuhara zaibatsu</i> w 1905 r.
Furukawa	Powstało w 1874 r., powiązane ze starym rodem Ono.	Działające głównie w górnictwie i w sferze usług publicznych, np. założyciel pierwszej w Japonii hydroelektrowni (1890 r.). Charakteryzowało się wertykalną strukturą.
Okura	Powstało jako dom handlowy przed restauracją Meiji. W latach 60. XIX wieku zaangażowało się w produkcję broni, a następnie, w 1873 r., pośredniczyło w handlu zagranicznym.	Rozwój poprzez przejęcia. Pomimo silnego zaangażowania w operacje zagraniczne, kontrakty rządowe były głównym źródłem dochodów.

* Tzw. wielka czwórka (*big four*).

Źródło: H. Morikawa, *Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan*, University of Press Tokyo, Tokyo 1992, s. 4-24.

Od początku okresu modernizacji gospodarki i społeczeństwa japońskiego silnie odczuwanym problemem był brak klasy średniej, posiadającej zasoby finansowe i doświadczenie w finansowaniu przemysłu i rozwoju handlu. Wielkie rody ku-

pieckie wsparły przemiany polityczne restauracji Meiji, z rodów tych rekrutowali się także wykonawcy programu ekonomicznego rządu. Kupców i finansistów wykorzystujących powiązania najpierw z szogunatem Tokugawa, a po przekształceniu się w *zaibatsu* z rządem Meiji, określano mianem *seisho* (*political merchants*).

Burzliwy rozwój konglomeratów *zaibatsu* przypada na początek XX wieku oraz okres międzywojenny. Obok konglomeratów wywodzących się z wielkich domów kupieckich, dynamicznie rozwijały się tzw. *zaibatsu* przemysłowe (*industrial zaibatsu*), tj. wąsko wyspecjalizowane, działające w przetwórstwie przemysłowym grupy pozbawione banków oraz instytucji finansowych (Asano, Kawasaki, Shibaura Manufacturing Works – obecnie Toshiba, Hitachi i Furukawa). Powstała także grupa tzw. nowych *zaibatsu*, o piramidalnych strukturach, funkcjonujących głównie w przemyśle ciężkim, chemicznym i energetycznym (Nissan, Nichitsu, Mori, Nisso i Riken). Osobną grupę stanowiły *zaibatsu* lokalne (*local zaibatsu*), rodzinne grupy, terytorialnie ograniczone w swej działalności do określonego obszaru geograficznego, np. prefektury, wąsko wyspecjalizowane oraz pozbawione rozbudowanych struktur sieciowych, istotne dla rozwoju regionalnego. Należały do nich grupy: Nakano, Itaya, Kaishima i Katakura⁴.

Wraz z totalną mobilizacją wojenną klany rodzinne utraciły kontrolę nad *zaibatsu* na rzecz wojskowej administracji gospodarczej, a ich działalność została podporządkowana potrzebom wojny oraz ekonomicznej eksploatacji terenów podbitych. W 1940 r. Agencja Planowania Ekonomicznego podjęła decyzję o realizacji Nowego Porządku Ekonomicznego. Miał on przekształcić przedsiębiorstwa prywatne z podmiotów zorientowanych na zysk na jednostki realizujące cele ogólnonarodowe⁵.

Na początku lat 40. rząd ograniczył zakres wolności gospodarczej i konkurencji, a mechanizm rynkowy zastąpiono planowaniem i systemem nakazowym na wzór sowieckiego Gosplanu. Nastąpiło istotne ograniczenie praw właścicieli do zarządzania *zaibatsu*. Musiały one bezwzględnie podporządkować się gospodarce na potrzeby wojny i dyrektywom władz wojskowych i administracji. Nastąpiła nacjonalizacja systemu bankowego, a klany rodzinne straciły kontrolę nad konglomeratami na rzecz wojskowej administracji gospodarczej⁶.

3. Powstanie grup *keiretsu*

Po II wojnie światowej przeprowadzono w Japonii pod auspicjami amerykańskich władz okupacyjnych szereg reform systemu społeczno-ekonomicznego i politycz-

⁴ Zob. R. Morck, M. Nakamura, *A Frog in a Well Knows Nothing of the Ocean. The History of Corporate Ownership in Japan*, NBER, Cambridge 2004.

⁵ T. Shiba, *Business Activities of Japanese Manufacturing Industries During World War II*, [w:] *World War II and the Transformation of Business Systems*, red. J. Sakudo, T. Shiba, University of Tokyo Press, Tokyo 1994, s. 1-25.

⁶ T. Okazaki, *The Japanese Firms under the Wartime Planned Economy*, [w:] *The Japanese Firms: The Sources of Competitive Strength*, eds. M. Aoki, R. Dore, Oxford University Press, Oxford 1994, s. 350-390.

nego. Głównym ekonomicznym elementem budowy pokojowej Japonii było dostosowanie struktury organizacyjnej i produkcji ukształtowanej w okresie totalnej mobilizacji wojennej do celów pokojowych oraz modernizacja technologiczna. Jednym z instrumentów tej reformy było wyeliminowanie z życia polityczno-gospodarczego lobby wojskowo-przemysłowego oraz złamanie podstaw organizacyjnych konglomeratów *zaibatsu*⁷.

W 1947 r. uchwalono restrykcyjną ustawę antymonopolową (*Anti-Monopoly Law*), która miała uniemożliwić powstawanie monopolii. Na mocy art. 9 ustawy spółki holdingowe istniejących konglomeratów uznane zostały za nielegalne. Zakazano również używania tradycyjnych nazw, takich jak: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Nissan, Asano czy Mori. Nadzór nad wdrażaniem reform powierzony został utworzonej przez Naczelne Dowództwo Sił Alianckich (SCAP) organizacji Japan Fair Trade Commission⁸.

Działania SCAP podyktowane były przede wszystkim nadmierną koncentracją siły ekonomicznej i koniecznością osłabienia przewag monopolistycznych *zaibatsu*, sprzecznych z zasadami demokracji i stanowiących w przeszłości źródło wsparcia japońskiego militarysty. Demokratyzacja stosunków ekonomicznych umożliwiła usunięcie barier w dostępie do rynku nowym przedsiębiorstwom. W konglomeratach *zaibatsu* upatrywano także potencjalnych konkurentów Stanów Zjednoczonych na rynkach międzynarodowych.

Powołana przez rząd japoński z inicjatywy SCAP Komisja do spraw Likwidacji Spółek Holdingowych (HCLC) wytypowała do rozwiązania 10 wielkich konglomeratów (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Furukawa, Nissan, Okura, Nomura, Asano i Nakajima) i 83 spółki holdingowe. HCLC odstąpiła od formalnej konfiskaty udziałów *zaibatsu* w zamian za rekompensaty. Akcje klanów rodzinnych zamienione zostały na dziesięcioletnie niezbywalne obligacje państwowe. Powojenna hiperinflacja w szybkim tempie zredukowała ich wartość. W końcu 1947 r. uchwalona została ustawa o przeciwdziałaniu nadmiernej koncentracji siły ekonomicznej (*Law for the Exclusion of Excessive Concentration of Economic Power*), a na początku 1948 r. ustawa o pozbawieniu wielkich klanów rodzinnych kontroli nad *zaibatsu* (*Law for Eliminating the Control Power of Zaibatsu Family*). Uzupełniały one ustawę antymonopolową o nowe zapisy umożliwiające rządowi wydawanie nakazów reorganizacji struktur przedsiębiorstw, które rząd uzna za monopolistyczne⁹.

⁷ H. Ishi, *The Role of Government in the Postwar Growth Process of Japan*, "Journal of Asian Economics" 1999, no. 10, s. 70-71.

⁸ K. Miyashita, D. Russell, *Keiretsu: Inside the Hidden Japanese Conglomerates. A Revealing Look at the Great Corporate Groups at the Heart of Japan's Industrial Strength*, McGraw-Hill, New York 1994, s. 33-35.

⁹ U. Schaede, *Cooperative Capitalism. Self-Regulation, Trade Association, and the Antimonopoly Law in Japan*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 72-78.

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

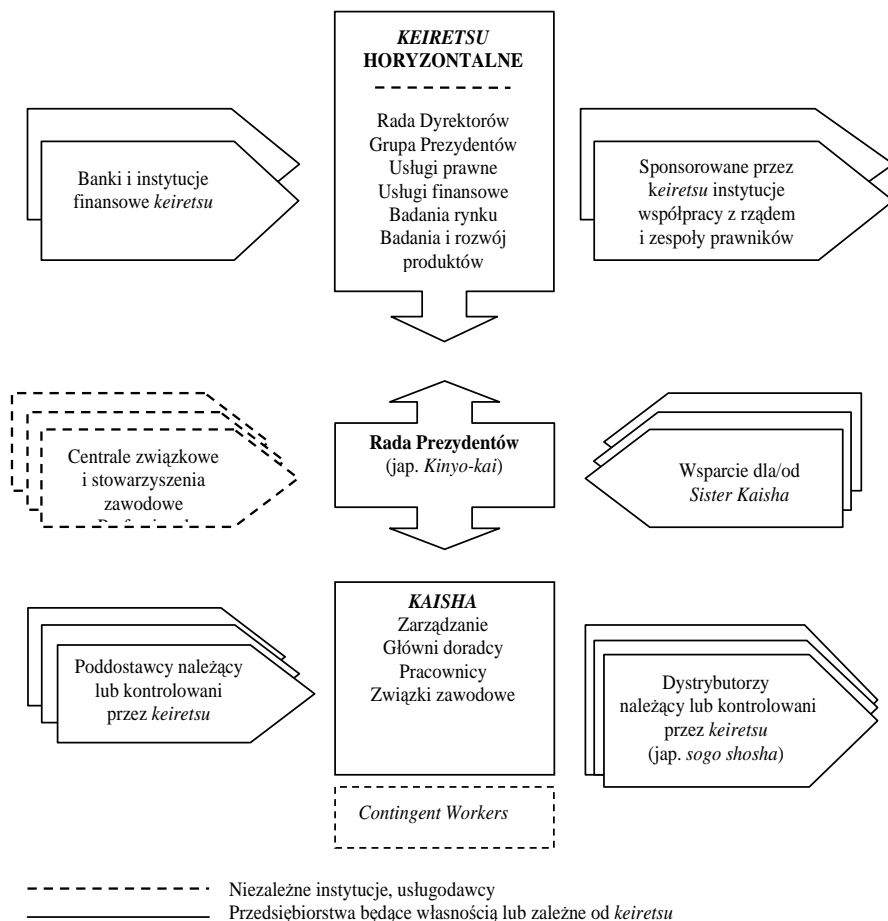
W latach 50. zreorganizowały swoje struktury *keiretsu* wywodzące się z przedwojennych konglomeratów, tj. Mitsui, Mitsubishi i Sumitomo, a w ciągu dekady lat 60. przy wydatnym wsparciu banków powstały nowe *keiretsu* horyzontalne (Fuji, Sanwa i Dai Ichi Kangyo). Charakteryzują się one, w odróżnieniu od przedwojennych *zaibatsu*, bardziej luźnymi powiązaniem, głównie za sprawą likwidacji spółek holdingowych i osłabieniu więzi personalnych. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład *keiretsu* dysponują większą niż przedwojenne odpowiedniki samodzielnością operacyjną i strategiczną. Ponadto wzrosło znaczenie banków i domów handlowych (jap. *sogo shosha*) oraz krzyżowej wymiany akcji z innymi przedsiębiorstwami należącymi do grupy.

4. Typy i funkcje *keiretsu*

Rozbudowana struktura organizacyjna i złożony mechanizm funkcjonowania grup *keiretsu* umożliwiają ich analizę w aspekcie własnościowym i funkcjonalnym. W aspekcie własnościowym wyróżniamy tzw. *keiretsu* horyzontalne, tj. niehierarchiczne grupy głównych przedsiębiorstw wywodzące się z przedwojennych konglomeratów *zaibatsu* (np. Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda), powiązane relacjami kredytowymi ze wspólnym bankiem głównym (np. Dai Ichi Kangyo, Fuji), i udzielające preferencji innym członkom grupy, będącym partnerami handlowymi lub *joint-ventures* (rys. 1). W aspekcie funkcjonalnym osobny typ stanowią *keiretsu* wertykalne, jako sieć poddostawców funkcjonujących w ramach wielkich korporacji i podporządkowanych im kapitałowo oraz długookresowe relacje produkcyjno-dystrybucyjne (np. Toyota, Hitachi, Toshiba)¹⁰ (rys. 2).

Podział na *keiretsu* horyzontalne i *keiretsu* wertykalne ma charakter umowny i nie w pełni oddaje wielość powiązań występujących w obu typach struktur. Nazwa *kinyu keiretsu*, inaczej *keiretsu* finansowe, sugeruje, że podstawowym spoiwem przedsiębiorstw grupy są powiązania finansowe. W rzeczywistości jednak, chociaż pozycja banku miejskiego i znaczenie relacji kredytowych i mechanizmów banku głównego są tu najistotniejsze, to jednak ważną rolę odgrywają także relacje produkcyjne, handlowe i personalne. Natomiast w przypadku *shihon keiretsu* określenie *shihon* oznacza „kapitał”, co z kolei sugeruje dominującą rolę więzów kapitałowych,

¹⁰ Zob. J. Grabowiecki, *Grupy kapitałowo-przemysłowe keiretsu w nowych uwarunkowaniach rozwojowych gospodarki Japonii. Przyczyny regresu*, Wyd. UwB, Białystok 2006.



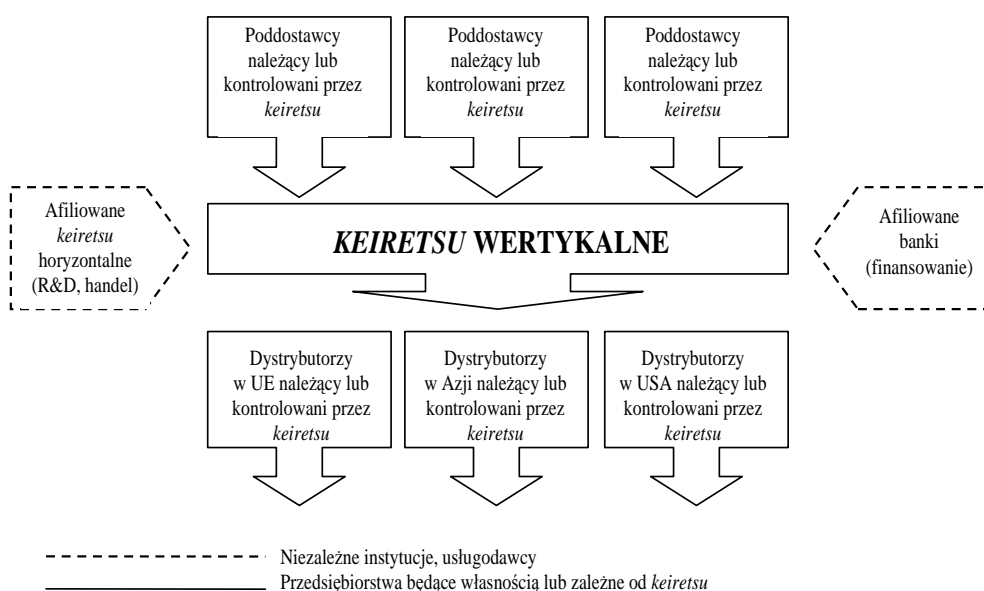
Rys. 1. Struktura keiretsu horyzontalnego

Źródło: R.M. Steers, L. Nardon, C. Sanchez-Runde, *Culture and Organization Design: Strategy, Structure, and Decision-making*, [w:] *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, red. R.S. Bhagat, R.M. Steers, Cambridge University Press. Cambridge 2009, s. 86.

jednak tym, co wyróżnia ten typ keiretsu, są powiązania o charakterze produkcyjnym i dystrybucyjnym między głównym podmiotem grupy a siecią poddostawców. Relacje kapitałowe natomiast, chociaż niezwykle istotne, pełnią funkcję analogiczną do tej, którą odgrywają one w keiretsu horyzontalnych. Nie stanowią one cechy odróżniającej ten typ keiretsu od formy alternatywnej, co więcej, są charakterystyczne dla obu typów grup kapitałowo-przemysłowo-handlowych¹¹.

¹¹ Zob. J. Majewski, *Rynki finansowe a nadzór nad korporacją w Japonii*, Wydawnictwo Trio, Warszawa 2007.

Działalność *keiretsu* na rynku międzynarodowym różni się od praktyk stosowanych przez amerykańskich, europejskich czy azjatyckich konkurentów m.in. tym, że pomiędzy japońskimi producentami (w eksporcie) i japońskimi odbiorcami-użytkownikami (w imporcie) funkcjonują ogniwa pośrednie w postaci wyspecjalizowanych organizacji handlowych, pełniących szereg funkcji wspomagających i podnoszących skuteczność konkurowania japońskich firm na rynkach zagranicznych. Ekspansja grup *keiretsu* na rynkach międzynarodowych zostaje dodatkowo wzmocniona przez wspomagający układ specjalistycznych usług świadczonych przez wielkie domy handlowe (jap. *sogo shosha*)¹².



Rys. 2. Struktura *keiretsu* wertykalnego

Źródło: R.M. Steers, L. Nardon, C. Sanchez-Runde, wyd. cyt., s. 89.

Sogo shosha to unikatowe, kompleksowe przedsiębiorstwa charakteryzujące się wielkimi obrotami, różnorodnością funkcji, szerokim zakresem działań i świadczeń w sferze biznesu, rozgałęzioną na całym świecie siecią infrastruktury komunikacyjnej i biurowej (tab. 2). Wielkie domy handlowe nie mają odpowiedników w innych krajach wysoko rozwiniętych i na „rynkach wschodzących”.

¹² Zob. M.K. Nowakowski, *Zarządzanie operacjami zagranicznymi przedsiębiorstw japońskich*, ZNZ PAN, Warszawa 1990.

Tabela 2. Siła ekonomiczna *keiretsu* i *sogo shosha* (2008 r.)

Wyszczególnienie	Aktywa (mln dol.)	Przychody (mln dol.)	Zatrudnienie
<i>Keiretsu</i>			
Toyota Motor Corporation	296 249	203 955	320 808
Honda Motor Co Ltd	120 478	99 458	181 876
Sony Corporation	122 462	76 795	171 300
Nissan Motor Co Ltd	104 379	83 819	160 422
Hitachi Ltd	95 858	99 350	361 796
Matsushita Electric Industrial*	66 389	78 715	334 402
<i>Sogo shosha</i>			
Mitsubishi Corporation	111 295	61 063	60 095
Mitsui & Co Ltd	85 262	54 991	39 864
Sumitomo Corporation	70 890	35 470	70 755
Marubeni Corporation	47 985	39 762	3 856

* Dane dotyczą 2006 r.

Źródło: UNCTAD, World Investment Report 2008, UN, New York, Geneva, s. 222; UNCTAD, World Investment Report 2010, UN, New York, Geneva 2010, Aneks, Tab. 26.

W warunkach ekspansji inwestycyjnej, zmian w strukturze przemysłowej i proeksportowego zorientowania gospodarki japońskiej lat 50. i 60., grupy *keiretsu* były efektywnymi podmiotami pełniącymi szereg istotnych funkcji ekonomicznych i pozaekonomicznych¹³:

- Funkcja organizacji działalności operacyjnej członków grupy dotyczyła 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 zapobiegało powielaniu procedur i pomnażaniu kosztów transakcyjnych.
- Funkcja informacyjna realizowana była przez *sogo shosha*, odgrywające rolę agencji gromadzących i przetwarzających informacje rynkowe. Dostęp do kluczowych informacji, zwiększony przepływ informacji, ulepszone metody analizy i szacunku uważane były za główne korzyści płynące z systemu *keiretsu*.
- Funkcja dywersyfikacji ryzyka. Podstawową zasadą zarządzania ryzykiem w ramach *keiretsu* było utworzenie 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 były dwa fundamentalne zadania banków *keiretsu*. Różnicowanie kredytowych i inwestycyjnych wymagań było koordynowane wewnątrz grupy. Prowadziło

¹³ J. Grabowiecki, *Keiretsu Groups: Their Role in the Japanese Economy and Reference Point (or a paradigm) for Other Countries*, IDE-JETRO, Tokyo 2006.

to do redukcji ogólnego ryzyka i uwolnienia środków finansowych banków, które to uwolnienie stwarzało „miękkie ograniczenia kredytowe” i kreowało instrumenty zarządzania ryzykiem dla przedsiębiorstw w okresach kryzysów. Banki *keiretsu* umożliwiały również podmiotom indywidualnym dostęp do międzynarodowych rynków kapitałowych.

- Funkcja koordynacji działań strategicznych grup. Współpraca i komunikacja w ramach *keiretsu* doprowadziła do wykreowania nowego „quasi rynku”, plasującego się między gospodarką rynkową a planowaniem ekonomicznym. Na rynku wewnętrznym ustalane były „niewidzialne ceny” (*invisible prices*). Im bardziej efektywne były mechanizmy powiązań i im bardziej rozbudowywana była ich sieć, tym sprawniej funkcjonował rynek wewnętrzny. Dlatego też system *keiretsu* postrzegany był również jako mechanizm, którego głównym celem było powiększanie sieci.
- Funkcja antycypacji przemian strukturalnych. *Keiretsu* odgrywały aktywną rolę w formułowaniu, a zwłaszcza we wdrażaniu wizji ekonomicznych i metaekonomicznych. Była to funkcja szczególna, pomocna w zrozumieniu efektywności *keiretsu*.
- Funkcja symboliczna. Siła *keiretsu* widoczna była także na gruncie symboliki i ceremonii, zwłaszcza jeśli chodzi o 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 recesji, poparcie dla rządu).

W latach 60. i 70. XX wieku japońskie grupy kapitałowo-przemysłowe stały się modelem i wzorcem dla organizacji przedsiębiorstw „rynków wschodzących” Azji Wschodniej (*chaebol* w Korei Południowej, *guanxi qiye* na Tajwanie). Bliskość geograficzna, przynależność do konfucjańskiego kręgu kulturowego oraz fakt, że Japonia była pierwszym krajem azjatyckim, który rozpoczął modernizację i wkroczył na drogę uprzemysłowienia, ułatwiły naśladowanie rozwiązań japońskich i ich adaptację do warunków właściwych każdemu państwu regionu.

5. Regres grup *keiretsu*

Radykalne zmiany w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym ostatniej dekady XX wieku i początku XXI wieku, związane z globalizacją, zanikaniem barier handlowych i kapitałowych, liberalizacją systemu finansowego oraz rewolucją ICT, pokazały niedostosowanie struktury organizacyjnej oraz mechanizmu funkcjonowania *keiretsu* do nowych realiów i etapów rozwoju.

Zmniejszenie roli państwa doprowadziło do rozpadu systemu oddziaływania państwa na *keiretsu* za pośrednictwem kontroli oszczędności krajowych (system *maruyu*), zaniechania refinansowania prywatnych banków miejskich w bankach publicznych, m.in. w Banku Japonii (system *modoguchi kisei*), ograniczenia i późniejszej likwidacji

okresowych zwolnień podatkowych (system *jigen ho*) oraz zmian w prawie antymonopolowym i zezwolenia na tworzenie spółek holdingowych¹⁴.

Kryzys systemu bankowego spowodował spadek znaczenia najważniejszych banków w strukturze kapitałowej grup *keiretsu* i znacznej erozji dotychczasowej ich roli w procesie monitorowania przedsiębiorstw oraz rozluźnienie powiązań kredytowych *sogo shosha* z innymi firmami grup kapitałowo-przemysłowych.

Przeprowadzone w latach 90. XX wieku reformy systemu finansowego przyczyniły się do zaostrzenia przepisów ostrożnościowych zgodnie z zaleceniami BIS (zwiększenie poziomu rezerw obowiązkowych), do wprowadzenia międzynarodowych standardów rachunkowości i rynkowych zasad wyceny papierów wartościowych, stopniowego odchodzenia od finansowania pośredniego (banki) i wzrostu znaczenia finansowania bezpośredniego (rynek kapitałowy), do erozji krzyżowych powiązań kapitałowych na zasadzie wzajemności z partnerami biznesowymi oraz bankami wiodącymi *keiretsu* i *sogo shosha*, oraz do wzrostu znaczenia inwestorów instytucjonalnych.

Ponadto ważniejszą rolę zaczęli odgrywać inwestorzy zagraniczni, czego wyrazem było zwiększenie ich znaczenia w strukturze właścicielskiej przedsiębiorstw japońskich, przejęcie *keiretsu* (zakup przez grupę Renault 36,8% akcji Nissana, nabycie przez grupę DaimlerChrysler 34% akcji Mitsubishi Motors, a także 40% akcji Isuzu i 20% akcji Suzuki przez Forda) oraz zmniejszenie skłonności takich inwestorów do utrzymywania wzajemnych krzyżowych udziałów kapitałowych, tradycyjnych stosunków pracy i wykorzystania systemu poddostaw.

Katastrofalne trzęsienie ziemi i tsunami, które nawiedziło Japonię 11 marca 2011 r., zniszczyły porty w części wschodniego wybrzeża wyspy Honsiu, wyłączyło z użytku elektrownie, w tym dwie siłownie atomowe. Wstrzymano produkcję większości przedsiębiorstw motoryzacyjnych i części firm elektronicznych należących do grup *keiretsu*. Toyota zamknęła wszystkie 12 fabryk, w tym także w Toyota City pod Nagoją na zachodnim wybrzeżu. Nissan zatrzymał pracę 4 fabryk, podobnie Honda, a Subaru – 5, w tym zakładu produkującego podzespoły samochodowe. Kierownictwo kilku *keiretsu* motoryzacyjnych rozważa możliwość przeniesienia niektórych fabryk, zwłaszcza komponentów, za granicę, ponieważ ich brak mogłoby spowolnić produkcję w zakładach Toyoty, Nissana i Hondy w Europie i Stanach Zjednoczonych. O wstrzymaniu produkcji poinformowały także *keiretsu* elektroniczne. Sony zatrzymało linie produkcyjne w 6 fabrykach¹⁵.

6. Zakończenie

Wysoki poziom mobilizacji zasobów i aktywności zawodowej, perfekcja zarządzania operacyjnego i harmonijne stosunki w miejscu pracy nie zapewniają skutecznych mechanizmów dostosowania gospodarki i grup *keiretsu* do wymogów konku-

¹⁴ Zob. J. Bossak, *Instytucje, rynki i konkurencja we współczesnym świecie*, SGH, Warszawa 2008.

¹⁵ „Rzeczpospolita” 15.03.2010, B3.

rencji globalnej i innowacyjnego rozwoju. Dostosowania grup *keiretsu* do globalnych przemian ekonomicznych i technologicznych polegają na koncentracji wewnątrz- i międzygrupowej (np. połączenie Mitsui Chemicals z Sumitomo Chemical), tworzeniu holdingów finansowych (np. powstanie największego banku w Japonii Mizuho z połączenia wielkich domów handlowych i banków Sumitomo i Mitsui), doskonaleniu działalności operacyjnej na podstawie tradycyjnych rozwiązań japońskich (*kaizen*, *kanban*, TQM, OJT) (np. Toyota) oraz sprzedaży inwestorom strategicznym (np. Nissan).

W warunkach konkurencji globalnej i innowacyjnego rozwoju zasadniczym wyzwaniem dla grup *keiretsu* jest zwiększenie elastyczności wobec zmian popytu i podaży na rynku światowym, innowacyjności w celu umocnienia konkurencyjności, efektywności jako wypadkowej rosnących kosztów postępu technologicznego oraz presji cenowej.

Literatura

- Bossak J., *Instytucje, rynki i konkurencja we współczesnym świecie*, SGH, Warszawa 2008.
- Grabowiecki J., *Grupy kapitałowo-przemysłowe keiretsu w nowych uwarunkowaniach rozwojowych gospodarki Japonii. Przyczyny regresu*, Wydawnictwo UwB, Białystok 2006.
- Grabowiecki J., *Keiretsu Groups: Their Role in the Japanese Economy and Reference Point (or a paradigm) for Other Countries*, IDE-JETRO, Tokyo 2006.
- Grabowiecki J., *Keiretsu – organizacja, mechanizm funkcjonowania oraz kierunki zmian japońskich grup kapitałowo-przemysłowych*, „*Ekonomista*” 2002, nr 1.
- Ishi H., *The Role of Government in the Postwar Growth Process of Japan*, “*Journal of Asian Economics*” 1999, no. 10.
- Majewski J., *Rynki finansowe a nadzór nad korporacją w Japonii*, Wydawnictwo Trio, Warszawa 2007.
- Miyashita K., Russell D., *Keiretsu: Inside the Hidden Japanese Conglomerates. A Revealing Look at the Great Corporate Groups at the Heart of Japan's Industrial Strength*, McGraw-Hill, New York 1994.
- Morck R., Nakamura M., *A Frog in a Well Knows Nothing of the Ocean. The History of Corporate Ownership in Japan*, NBER, Cambridge 2004.
- Morikawa H., *Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan*, University of Press Tokyo, Tokyo 1992.
- Nowakowski M.K., *Zarządzanie operacjami zagranicznymi przedsiębiorstw japońskich*, ZNZ PAN, Warszawa 1990.
- Okazaki T., *The Japanese Firms under the Wartime Planned Economy*, [w:] *The Japanese Firms: The Sources of Competitive Strength*, eds. M. Aoki, R. Dore, Oxford University Press, Oxford 1994.
- „Rzeczpospolita” 15.03.2010.
- Schaede U., *Cooperative Capitalism. Self-Regulation, Trade Association, and the Antimonopoly Law in Japan*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Shiba T., *Business Activities of Japanese Manufacturing Industries During World War II*, [w:] *World War II and the Transformation of Business Systems*, red. J. Sakudo, T. Shiba, University of Tokyo Press, Tokyo 1994.

Steers R.M., Nardon L., Sanchez-Runde C., *Culture and Organization Design: Strategy, Structure, and Decision-making*, [w:] *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, eds.

R.S. Bhagat, R.M. Steers, Cambridge University Press, Cambridge 2009.

UNCTAD, World Investment Report 2008, UN, New York, Geneva 2008.

UNCTAD, World Investment Report 2010, UN, New York, Geneva 2010.

JAPANESE *KEIRETSU* GROUPS: WHY THE DECLINE?

Summary: The term *keiretsu* has been applied to a variety of Japanese intercorporate networks. In general, *keiretsu* groups are defined as clusters of independently managed firms maintaining close and stable economic ties, cemented by a governance mechanism such as Presidents' Clubs, partial cross-ownership, and interlocking directorates. In the postwar high-growth period, stable financial, capital, production, and personal relationships built trust, reduced transaction cost, and provided incentives for specific investments, and R&D activities among the companies within *keiretsu* networks. Changes in the internal and external environment in the 1990s, combined with economic stagnation, financial deregulation, and increasing globalization are causing large-scale shifts in the organizational structure and mode of operation of *keiretsu* groups.