

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ASIJSKÝCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Poválečná transformace zaibacu

The Postwar Transformation of Zaibatsu

OLOMOUC 2012 Michal Musil

Vedoucí bakalářské práce: Martin Šturdík, M.A.

Kopie zadání diplomové práce

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze uvedené podkladové materiály a literaturu.

V Olomouci dne _____

Anotace

Vypracoval: Michal Musil

Katedra a fakulta: Katedra asijských studií, Filozofická fakulta

Název práce: Poválečná transformace zaibacu (The Postwar Transformation of Zaibatsu)

Vedoucí práce: Martin Šturdík, M.A.

Počel znaků: cca 89 000

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 23

Klíčová slova: Japonsko, zaibacu, americká okupace, rozpuštění, dekoncentrace, keirecu, Mitsui

Cílem této práce je sledovat změnu struktury uvnitř japonských konglomerátů *zaibatsu* během americké okupace (1945-1952) až po formování nového ekonomického uskupení *keiretsu* v padesátých letech. Dílčím cílem je zjistit, zda-li poválečná transformace *zaibatsu* přispěla k demonopolizaci japonské ekonomiky.

Práce dokumentuje příčiny vedoucí k rozpuštění *zaibatsu*, zobrazuje samotný proces jejich rozpuštění a následnou restrukturalizaci dílčích společností. Po změně politiky americké okupační správy rovněž sleduje vzájemné propojování společností skrze finanční instituce.

Celý proces transformace demonstruje na příkladu *Mitsui zaibatsu*, resp. formování *Mitsui keiretsu*.

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Martinu Šturdíkovi, M.A. za trpělivost a čas, které mé práci věnoval, a také za rady, které mi poskytl.

Obsah

Seznam zkratk.....	7
Ediční poznámka	7
Úvod.....	8
Metodika práce.....	9
1. <i>Zaibatsu</i> , vývoj a zapojení do militaristické ekonomiky	10
1.1. Definice „zaibatsu“.....	10
1.2. Nové zaibatsu	11
1.3. Narůstající militarismus a integrace zaibatsu do válečné ekonomiky	13
2. Stav průmyslu po válce, japonská naděje	16
2.1. Pohled na zaibatsu během okupace	16
2.2. Rozpuštění zaibatsu	19
2.3. Změna americké politiky	22
3. Bankovní sektor.....	25
3.1. Restrukturalizace společností	28
3.2. Obcházení systému.....	29
4. Zformování <i>keiretsu</i>	31
5. Návrat do starých kolejí – případ <i>Mitsui</i>	33
5.1. Rozpuštění <i>Mitsui</i> zaibatsu.....	33
5.2. Formování <i>Mitsui</i> keiretsu.....	35
6. Výsledky transformačního procesu	39
Závěr.....	42
Summary	44
Seznam použité literatury	45

Seznam zkratk

SCAP (*Supreme Commander for the Allied Powers*) – Vrchní velitel spojeneckých vojsk, obvykle adresováno jakožto instituce (generální štáb)

HCLC (*Holding Company Liquidation Comission*) – Instituce utvořená pro redistribuci cenných papírů

Ediční poznámka

Širokým zdrojem informací k dané problematice jsou anglické materiály. Vzhledem k tomu, že práce je psána v českém jazyce, bude v případě citací použito autorových překladů. U některých názvů firem bude ponechán původní japonský, příp. anglický název pro potenciální zájemce a snazší vyhledávání dalších informací o dané problematice.

V případě jmen či názvu společností bude použita anglická transkripce. Kromě českého názvu práce, budu pro pojem *zaibatsu* přepisovat anglickou transkripci.

Pro větší přehlednost práce jsou v poznámkovém aparátu uvedeny pouze zkrácené citace. Úplné citace zdrojů jsou uvedeny v kapitole *Seznam použité literatury*.

Úvod

Ve své práci se budu zabývat poválečnou transformací japonských konglomerátů – *zaibatsu*. Přesněji se zaměřím na změnu jejich vnitřní struktury. Sledované období bude vymezeno okupací Japonska (1945–1952) a padesátými léty, kdy se rodí nové ekonomické uskupení – *keiretsu*.

V práci si pokládám otázku, zda-li poválečná transformace *zaibatsu* vedla k demonopolizaci ekonomiky. Všeobecně lze říci, že demonopolizace je, a to platí i pro Japonsko v poválečné době, významným aspektem ozdravení ekonomiky a to zejména z toho důvodu, že zapojení většího množství subjektů na chodu hospodářství většinou vede k vyšší efektivitě a konkurenci na trhu.

Práce je členěna do pěti kapitol. V první kapitole seznamuji čtenáře s definicemi *zaibatsu*, rozčleněním na staré a nové *zaibatsu* a zejména úlohou *zaibatsu* během vojenské agrese v Asii (od roku 1931) a války v Pacifiku (1937–1945). Kapitola přinese čtenáři povědomí o tom, co jsou *zaibatsu* a proč mělo dojít k jejich transformaci.

Druhá kapitola se bude týkat již okupace Japonska. Seznámím čtenáře se situací bezprostředně po válce v Pacifiku, postupným procesem rozpuštěním *zaibatsu*, resp. jejich holdingových společností a následným rozkladem velkých společností. V závěru kapitoly se pokusím osvětlit změnu americké politiky během okupace.

Třetí kapitolu částečně věnuji bankovním institucím a jejich roli ve formování nových uskupení společností – *keiretsu*. Dále budu sledovat restrukturalizaci společností až k jejich propojení skrze bankovní instituce.

Ve čtvrté kapitole zmíním počátky formování nových ekonomických uskupení v padesátých letech. Dalším letům se již nebudu věnovat. Namísto toho v páté kapitole uvedu případ *Mitsui*, na němž budu přímo demonstrovat proces transformace až k opětovnému provázání v *keiretsu*.

Závěrečná kapitola bude věnována výsledkům transformace, na jejichž základě bude zodpovězena otázka, zda-li transformace *zaibatsu* přispěla k demonopolizaci japonské ekonomiky.

Metodika práce

Zdroje

Získání relevantních podkladů pro tuto bakalářskou práci se ukázalo jako zdlouhavé. Ačkoliv se tématy „rozpuštěním“ *zaibatsu* či americkou okupací Japonska zabývá mnoho autorů, ve své podstatě dochází k recyklaci stejných informací. Rovněž problematické se ukázalo i získávání relevantních materiálů zaznamenávající vznik *keiretsu*. Častým případem je popisování tématu až od 60. let, přičemž samotnému vzniku, resp. první vlně vzniku *keiretsu* nebývá věnována větší pozornost.

Pro získávání tištěné literatury jsem zejména využil Vědeckou knihovnu v Olomouci a Knihovnu Univerzity Palackého v Olomouci, přičemž mi získané materiály pomohly utvořit všeobecný přehled o tématu. Dobrým zdrojem informací byl i *Google Books*, kde jsem vyhledával zejména hesla „*zaibatsu dissolution*“, „*zaibatsu transformation*“, „*antitrust in Japan*“, „*keiretsu*“, „*japanese combines*“ a informace k vybraným problémům. Nicméně nejvíce oceňuji odborné články (resp. často se jedná o části z knih) dostupné skrze databázové vyhledávače *JSTOR*, *ScienceDirect*, příp. *ebrary*. Přístup na zmíněné databáze je umožněn z přidělených IP adres Univerzity Palackého v Olomouci. Při vyhledávání jsem použil stejná hesla jak v případě *Google Books*, přičemž jsem se i přímo zaměřil na vybrané autory.

Za nosnou publikaci k tématu považuji zejména knihu ROBERTS. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*¹, která svým rozsahem pokrývá celé období existence *Mitsui zaibatsu*. Druhou neméně důležitou publikací je MORCK, ed. *A History of Corporate Governance Around the World* poskytující dobře interpretovatelná data v tabulkách, přičemž zobrazuje i zrod *keiretsu*. Z odborných článků považuji za prioritní MIYAJIMA. *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups*, který si všímá finančních institucí a přináší relevantní data. Rovněž nesmím odpomenout článek YAMAMURA. *Zaibatsu, Prewar and Zaibatsu, Postwar*, který jako jeden z mála nabízí před a poválečnou komparistiku a všímá si i koncentrace průmyslů.

1 Úplné bibliografické citace jsou uvedeny v Seznamu použité literatury.

1. *Zaibatsu*, vývoj a zapojení do militaristické ekonomiky

Proces transformace *zaibatsu* nezapočal pouze po válce v Tichomoří (1937-1945), kdy americká okupační správa prvotně iniciovala jejich transformaci a v některých případech i rozpuštění, ale určité změny započaly již dříve a pokračovaly během jejího průběhu. Pro zdůvodnění amerického plánu na rozpuštění *zaibatsu*, vzhled do problematiky a v neposlední řadě pro výslednou komparaci s dobou poválečnou, resp. poreformní je nezbytné zmínit roli a stav *zaibatsu* během těchto období.

1.1. Definice „*zaibatsu*“

Odborně definovat *zaibatsu* je velmi obtížné, neboť jakožto ekonomický subjekt se za dobu své existence značně vyvíjel. Ekonomové však často užívají následující tři definice, resp. mají následující charakteristiky. *Zaibatsu* jsou:

- „Semi-feudální[...], kde je moc centralizovaná do příslušné rodiny a rozšiřování její moci je vedeno skrze výhodná sjednaná manželství a další vazby typu pán – poddaný,
- Velmi semknuté a kontrolované vztahy mezi sesterskými společnostmi skrze princip holdingových společností, provazování vedení poboček a držení akcií,
- Obrovský ekonomický subjekt formovaný okolo komerční banky, utvořený k rozšíření moci a kontroly nad všemi průmyslovými odvětvími.“²

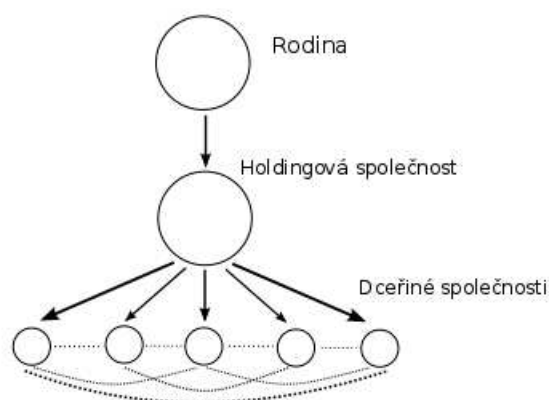
Z první definice je zřejmé, že rodina vlastníci *zaibatsu* byla buď v samotném vedení, případně velmi silně ovlivňovala rozhodování svých vrcholových manažerů a snažila se o co nejpevnější personální vazby. Druhý bod naopak poukazuje na semknutost struktury společnosti, tvoření hierarchie společností a bod třetí na rozsah těchto konglomerátů, tedy kontrolu širokého spektra průmyslu. V následujících kapitolách se zaměřím na míru transformace ve zmíněných oblastech.

Mezi nejvýznamnější rodinné *zaibatsu*, patří tzv. Velká čtyřka³. Jmenovitě se jedná o *Mitsui zaibatsu*, *Mitsubishi zaibatsu*, *Sumitomo zaibatsu* a *Yasuda zaibatsu*. Za rodinné jsou

2 Cit. YAMAMURA, K. *Zaibatsu, Prewar and Zaibatsu, Postwar*. s. 539-540.

3 Ang.: *Big Four*.

označovány pro svůj většinový podíl na majetku jednotlivých konglomerátů⁴. Někdy se o nich hovoří také jako o starých *zaibatsu* a to nejčastěji v kontrastu s novými *zaibatsu*, neboť byly utvořeny dříve.



Obr. č. 1 Zjednodušená struktura zaibatsu

Obrázek č. 1 zobrazuje strukturu a vazby v rámci *zaibatsu*. Vrchol pyramidy zaujímá rodina, která je přímo majetkově vázána na holdingovou společnost a ta pak dále vlastní jednotlivé dceřiné společnosti. Pro demonstraci lze obrázek použít i na nové *zaibatsu*, avšak zde nebude rodina prioritní, resp. její podíl na majetku holdingu (viz dále, kapitola 1.2.).

1.2. Nové *zaibatsu*

Se začínajícími třicátými léty přišly tzv. nové *zaibatsu*⁵. Mnohé prvky vedení a své struktury převzaly z původních rodinných *zaibatsu*, avšak nevyznačovaly se úzkou svázaností společností a většinovým podílem rodiny na majetku. Nejvýznamnější z nich bylo *Nippon Sangyō Zaibatsu* (*Nissan*). *Nippon Sangyō Zaibatsu* vzniklo ze skomírajícího *Kuhara Zaibatsu*, kdy Aikawa Yoshisuke díky finanční pomoci příbuzných společností restrukturalizoval a zachránil prodělečnou společnost *Kuhara Kōgyō* (*Kuhara Mining*) - zaměřenou převážně na těžbu. Kvůli potřebě dalšího kapitálu založil v 1928 *Nippon Sangyō* jakožto holdingovou společnost. Po získání kapitálu transformoval *Kuhara Kōgyō* (*Kuhara Mining*) na *Nippon Kōgyō* (*Japan Mining*). Podíl Aikawy a jeho příbuzných v roce 1928 dosahoval 40% akcií na holdingové společnosti *Nippon Sangyō*. Posléze pro nedostatek financí jejich podíl na akciích

4 Viz následující podkapitola, srovnání vlastnického podílu starých a nových *zaibatsu*. Příp. viz poznámka č. 7.

5 Jap.: *Shinkō zaibatsu*.

holdingu klesal až na zhruba 5% v roce 1937⁶. Ve srovnání s rodinnými, resp. starými *zaibatsu*, v roce 1928 měly rodiny Mitsui 90%, Mitsubishi 69% a Sumitomo 79% podíl na majetku prvořadých dceřiných společností⁷.

Nippon Sangyō se stalo obrovským konglomerátem spojující přední výrobce; například *Nissan Jidōsha* (*Nissan Motor Co.*), *Hitachi Seisakusho* (*Hitachi, Ltd.*), *Ōsaka Tekkōsho* (*Ōsaka Shipyard*, resp. *Hitachi Shipbuilding*) a *Nissan Kagaku Kōgyō* (*Nissan Chemical Industries*). Takto široké portfolio vyžadovalo obrovskou finanční základnu a jak je vidno, jedna rodina nemohla disponovat dostatečným majetkem, aby kontrolovala většinový podíl. Kromě názvu nové *zaibatsu*, resp. *New Zaibatsu*, se můžeme setkat i se synonymem *New Industrial Group*. Nové *zaibatsu* tíhly zejména k chemickému průmyslu, avšak nalezneme je i ve strojním, ocelářském, příp. automobilovému průmyslu (*Toyota*; popř. letecký prům. - *Nakajima Aircraft*)⁸. Další z nových *zaibatsu* jsou například *Nitchitsu*, *Nissō*, *Mori* a *Riken*. V neposlední řadě se vyznačují progresivnějším přístupem k použití nových technologií a prvotně úzkému průmyslovému zaměření. Oproti tomu klasické rodinné staré *zaibatsu* - z nichž největší byly *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo* a *Yasuda* - prvotně tíhly spíše k těžbařskému průmyslu, bankovníctví, lodářskému průmyslu, obchodu (skrže obchod, resp. obchodní společnosti mohly vytvořit široké portfolio).

Někdy se *zaibatsu* dělí na tři kategorie, zejména z hlediska doby vzniku. Kromě zmíněných starých a nových *zaibatsu* se lze setkat i s tzv. *Taishō zaibatsu* (pojmenované dle císařské éry v níž vznikly, tedy 1912–1926). Mezi *Taishō zaibatsu* patří *Suzuki*, *Kuhara*, *Matsukata*, *Shibusawa*, *Iwai*, *Nomura* a *Murai*⁹. Jelikož vznikaly optoti starým *zaibatsu* se značným spožděním (což patří mezi jednu z odlišností), v práci k nim budu referovat jako k

6 Viz MORIKAWA, Hidemasa. *Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan*. s 226-228.

7 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 416.

Jedná se pouze o vlastnický podíl na prvořadých dceřiných společnostech.

Pro lepší srovnání by bylo třeba užít celkový podíl rodiny v daném *zaibatsu*, resp. holdingu. Zde jsou dostupná pouze data v době porážky Japonska ve válce (1945). Ačkoliv se jedná o rozdíl několika let, pro ilustraci jsou dostačující, neboť ačkoliv měly tyto podíly tendenci klesat, jsou procentuálně vysoké a demonstrující vlastnický rozdíl mezi novými a starými *zaibatsu*. V této době vlastnila rodina Mitsui 64%, Mitsubishi 48%, Sumitomo 83% ze svých holdingových společností. Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 427.

8 Viz BLACKFORD, G. Mansel. *The Rise of Modern Business in Great Britain, the United States, and Japan*. s. 159.

9 Viz MIMURA, J. *Planning for Empire: Reform Bureaucrats and the Japanese Wartime State*. s. 23.

novým *zaibatsu*.

1.3. Narůstající militarismus a integrace *zaibatsu* do válečné ekonomiky

Militarismus vedl k přesunu k těžkému a chemickému průmyslu a celkově do konce války v Pacifiku vyžadoval vysoké zapojení všech *zaibatsu*, jakožto nejvýznamnějších ekonomických uskupení. Zejména od Mandžuského incidentu roku 1931 a s propuknutím druhé čínsko-japonské války v roce 1937 vláda začala připravovat ekonomii na přechod z lehkého průmyslu k průmyslu válečnému, resp. zbrojnímu¹⁰. Srovnáním let 1929 a 1942 můžeme přímo demonstrovat narůstající objem produkce a s tím i zvýšenou potřebu kapitálu a samozřejmě změnu průmyslového zaměření. Zatímco v roce 1929 dominují průmysly se zaměřením na surové hedvábí (796 mil. jenů), bavlněnou přízi (678 mil. jenů), elektrickou energii (658 mil. jenů), aj., v roce 1942 již pomyslné první tři příčky obsadilo železo-ocelářství (2,6 mld. jenů), zbrojní výroba pro námořnictvo a pěchotu (2,3 mld. jenů) a letecký průmysl (1,9 mld. jenů)¹¹.

Expanze do těžkého a chemického průmyslu se týká i starých rodinných *zaibatsu*, které tak učinily počátkem třicátých let. Pro rodinné, staré *zaibatsu* - v dané době - je charakteristický většinový podíl rodiny¹² na majetku společnosti. To sice umožňovalo absolutní kontrolu nad společnostmi, nicméně oslabovalo schopnost pružně reagovat na přesun k těžkému průmyslu.

Z počátku v rámci bujícího militarismu byla situace příznivější pro nové *zaibatsu*, neboť vlastnický podíl zakladatelů, resp. rodiny, nebyl nikterak vysoký a proto i vláda měla větší možnosti k jejich „usměrňování“. Vláda mohla ovlivňovat zejména úvěrovou politiku skrze závislost nových *zaibatsu* na syndikovaných půjčkách z menších bank a z de facto státní *Industrial Bank of Japan*. Nicméně staré rodinné *zaibatsu* si svou vlastnickou strukturu držely a v daném případě bylo ovlivňování vládou značně ztíženo (avšak postupně se i staré *zaibatsu* provází s militaristickou vládou). Proto v letech 1937 a 1938 vláda dvakrát reformovala daňové zákony. Prvně se jednalo o daň dědickou a po té i o daň z příjmu z dividendy – přičemž příjem z dividendy byl daněn dvakrát. Jednou jako příjem společnosti, kdy dosahovala 18-28% a po druhé

10 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 415.

11 Sumy uvedené v závorkách jsou zaokrouhlené roční objemy produkce.
Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 415.

12 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business*

jako daň z příjmu osob v horní výši až 65%¹³.

Odpovědí na nově stanovené podmínky byl přerod holdingových společností v akciové společnosti a určitá míra (ne)veřejné nabídky akcií. *Sumitomo* tak učinilo v březnu 1937, kdy vedení společnosti, resp. *Kabushiki Kaisha Sumitomo Honsha (Sumitomo Head Office, Inc.)* zůstalo v rukou rodiny *Sumitomo* (rodina měla výhradní právo na akcie), avšak k veřejné nabídce byly určeny tři dceřiné společnosti (*Sumitomo Bank, Sumitomo Trust, Sumitomo Life Insurance*). Obdobně následovalo i *Mitsubishi* v prosinci 1937, které se přerodilo na *Kabushiki Kaisha Mitsubishi Sha* a nejinak postupovalo i *Mitsui*, které se v srpnu roku 1940 rovněž stalo akciovou společností (přerodilo se však pod *Mitsui Bussan*, aby se vyhnulo dvojímu danění)¹⁴. Ostatní *zaibatsu* následovaly příkladu *Mitsui* a obdobně (slučováním) transformovaly své holdingové společnosti na akciové společnosti. Akcie nabídly buď vládním společností, nebo nejbližším dceřiným společností a zaměstnancům.

Ze zvýhodněných nových *zaibatsu* lze zmínit *Nissan*. Na základě vládního vlivu byl podnik přeměněn na společnost se společnou majetkovou účastí a rekapitalizován mezi japonskou a „mandžuskou vládu“. Následně byl přejmenován na *Manchurian Heavy Industry Company*, čímž i získal monopol na projekty pro „rozvoj“ Mandžuska¹⁵. Nicméně i posléze staré rodinné *zaibatsu* získaly výsady v Mandžusku, například *Mitsui* mělo monopol na pěstování máku, resp. monopol na opium. S postupem času se společným jmenovatelem pro *zaibatsu* stalo vykořisťování surovinových zdrojů Mandžuska a Koreje.

S blížícími se čtyřicátými léty vláda uplatnila další restrikce, nyní na bankovníctví. Po Sovětském vzoru přešli na pozměněnou formu centrálního plánování. *State Planning Ministry*¹⁶ vytvořilo „Nový ekonomický systém“¹⁷. Výsledkem nového systému byly kvóty z hlediska výroby a přímo úměrně i ovlivňoval bankovníctví, resp. udělování půjček. Došlo

Groups to Professional Managers. s. 416.

13 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 421.

14 Jelikož se *Mitsui* pohybovalo zejména v bankovníctví (a textilním prům.), mělo ze zmíněných *zaibatsu* největší kapitál. *Mitsui Bank* a *Mitsui Mining* posléze podléhaly pod nový holding - *Mitsui Bussan*. Kontrolní funkci (de facto) však plnil nově vzniklý orgán - *Mitsui Somotokata (General Family Council)*. *Mitsui Bussan* bylo pouze nominálně "kontrolní". Nabídku akcií provedli až v roce 1942 (dva roky po spojení *Mitsui Bussan* a *Mitsui Gōmei*), přičemž prioritně byly nabídnuty dceřiným společností a jejím zaměstnancům – ostatně jako ve většině případů.

15 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 421-422.

16 Jap.: *Kikakuin*.

17 Ang.: *Outline of The Establishment of a New Economic System*.

k usměrnění toku kapitálu do učených výrobních a zbrojních továren. Pro výrobní a zbrojní společnosti byla určena banka, která potřebný příliv kapitálu zastřešovala¹⁸. Příklon k centrálnímu plánování znamenal i Zákon o zbrojních společnostech z roku 1943¹⁹, který stanovoval zodpovědnost za splnění udělených kvót na jednotlivé osoby.

Lze říci, že přechod k direktivnímu plánování znamenal jisté odbytíště pro *zaibatsu* zaměřené na válečnou výrobu a těžký průmysl a tedy i profit v daných průmyslových odvětvích. Například *Mitsubishi Heavy Industries* znásobilo svůj základní kapitál z předválečného stavu 240 mil. jenů na 480 mil. jenů v roce 1942 a následně až na 1 mld. jenů v roce 1945. Případně *Sumitomo* zvýšilo základní kapitál v rámci souhrnu společností se zaměřením na kovy, těžbu, chemický a strojní průmysl z přibližně 200 mil. jenů v roce 1937 na 1,2 mld. jenů v roce 1942. Běžnou praxí bylo rovněž propojování *zaibatsu* a armády (resp. milit. vlády)– například v 1944 se Vice-admiral Daisuke Takei stal vrchním ředitelem holdingové společnosti *Yasuda zaibatsu* (jelikož mělo základnu převážně v bankovníctví, přechod na těžký průmysl byl velmi pomalý). Restrikcemi v bankovníctví došlo ke snížení počtu soukromých bank z 245 na 88, přičemž pak v polovině roku 1944 *Teikoku*²⁰, *Yasuda*, *Mitsubishi*, *Sanwa* a *Sumitomo Bank* poskytovali 78% všech půjček, disponovali 70% ze všech vkladů do bankovního sektoru (oproti 66% všech půjček a 58% všech vkladů v polovině roku 1941)²¹.

Dalším z ukazatelů profitování *zaibatsu* během válečného období může mnohanásobné zvýšení počtu jejich dceřiných společností. Zatímco v roce 1937 Velká čtyřka měla 252 dceřiných společností v roce 1946 již 761. Obdobně roste i počet společností u nových *zaibatsu* – ze 197 v roce 1937 na 439 v roce 1946²².

Z hlediska zbrojního průmyslu je nutné zmínit produkci jednotlivých *zaibatsu*. Například *Mitsubishi* vyrábělo lodě *Musashi* a stíhače *Zero*, *Sumitomo* vyrábělo duraluminium pro stíhače *Zero* a *Mitsui* se také zapojilo do produkce pro armádu mj. skrze svou společnost *Shōwa aircraft* a rovněž i produkovalo syntetický benzín, a další. Společným jmenovatelem pro všechny *zaibatsu* byl průmysl a služby spojené se zbrojením²³.

18 Více viz kapitola 3.

19 The Munitions Company Law.

20 Dřívější Mitsui Bank, nyní sloučené s *Daiichi Bank*.

21 Viz BISSON, T.A. The Zaibatsu's Wartime Role. s. 366-367.

22 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 375.

23 Viz MORIKAWA, Hidemasa. *Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan*. s. 231-233.

2. Stav průmyslu po válce, japonská naděje

Konec války v Pacifiku znamenal pro japonské průmyslové magnáty ztrátu kolonií a s tím i spojené surovinové zdroje a v neposlední řadě aktiva v hodnotě 20 mld. jenů²⁴. Během války bylo přibližně 80% průmyslové produkce převedeno na válečnou výrobu a došlo k pozastavení obchodu se zahraničím. Největší dopad nesly ropné rafinerie a letecké továrny – zhruba 80% z nich bylo zničeno. Nicméně ocelářský průmysl, průmysl lehkých kovů a chemický průmysl byly zničeny jen z 10-20%²⁵, případně někde nedotčen vůbec. Celkově však došlo ke zničení 30% průmyslové kapacity, 80% přepravní kapacity a produkce rýže klesla na 32% oproti předválečnému stavu. Daný stav vyústil v bezprostřední nedostatek potravin²⁶.

I přes nepříznivý poválečný stav měly *zaibatsu* vysokou naději na rychlou obnovu, neboť nově zformovaná vláda²⁷ byla nakloněna právě jim: „*Premiérem se stal Shidehara Kijuro, jehož tchán byl zakladatel Mitsubishi, ministrem financí Shibusawa Keizo, jenž byl držitelem značného množství akcií různých zaibatsu, ministrem blahobytu Ashida Hitoshi s příbuzenskými vztahy k rodině Muto a mj. i předsedal v jedné ze společností náležící Mitsui[...] Ministrem spravedlnosti byl auditor bank Sumitomo a Mitsubishi[...] a mezi ministry bez portfeje lze nalézt dřívější ředitele Mitsui Bussan a Společnosti Jihomandžuské dráhy.*“²⁸

2.1. Pohled na *zaibatsu* během okupace

Generální štáb, neboli SCAP²⁹ označil *zaibatsu* jako potenciální zdroje militarismu a tvůrce války³⁰. Mimo to byly *zaibatsu* označeny za ekonomická uskupení bránící konkurenci a svobodnému podnikání. Více říká zpráva amerického ministerstva zahraničních věcí a ministerstva obrany z roku 1946:

„Téměř úplná kontrola zaibatsu nad bankami a finančními institucemi bránila svobodnému podnikání v získání financí; distribuční sítě kontrolované zaibatsu mohly odříznout potřebné dodávky surovin a zásob potřebné pro svobodné podnikání; obdobně k prodeji produktů

24 Viz CARSON, L. R. *Comparative Economic Systems*. s. 436.

25 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 366.

26 Viz CARSON, L. R. *Comparative Economic Systems*. s. 436.

27 Nová vláda stanula 9. října 1945.

28 Cit. ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 367-368.

29 Zkratka pro Supreme Commander for the Allied Powers.

nezávislých firem na lokálním trhu bylo třeba obchodních domů a distribučních sítí, které byly většinou kontrolovány zaibatsu; zaibatsu byly schopny ochromit nezávislé firmy skrze přetahování klíčových a kvalifikovaných zaměstnanců. Tyto praktiky a respekt soukromníků k nenarušování oblastí působení zaibatsu, bránily existenci smysluplné konkurence na japonských trzích.³¹

Dá se tedy zjednodušit, že i jedním z cílů americké okupační politiky bylo umožnit zapojení všech podnikatelů do moderního ekonomického modelu. Dekoncentrační program by se dal shrnout v následujících šesti bodech:

- „1. rozpustit vrcholné holdingové společnosti,
2. přerušit interkorporátní držbu akcií a propojování představenstev společností operujících na nižší úrovni,
3. eliminovat vliv rodin,
4. reorganizovat personální strukturu řídicích pracovníků,
5. rozpustit mamutí společnosti,
6. trvale uzákonit antimonopolní zákony.“³²

Prezident Truman již za tři týdny po začátku okupace³³ nařídil tvorbu programu na rozpuštění zaibatsu. Generální štáb přikázal japonské vládě vytvořit instituci pro rozpuštění mamutích konglomerátů. Tato instituce se zformovala pod označením *Holding Company Liquidation Commission (HCLC)*. Čtyřem největším³⁴ zaibatsu bylo nařízeno utvořit plán na rozpuštění svých holdingových společností. Takovéto nařízení vyvolalo silnou odezvu japonských průmyslníků, neboť se jednalo o velmi rychlý krok přiněmž neměli možnost konzultovat situaci s generálním štábem. Cílem některých průmyslníků bylo poukázat na zvýhodňování nových zaibatsu a jejich využívání k válečné výrobě tím, že tvrdili, že staré zaibatsu přetrvávaly u mírového průmyslu. Za staré zaibatsu nejvíce loboval ministr zahraničí

30 Viz MIYAJIMA, H. *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups*. s. 295.

31 Cit. MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 424.

32 Cit. HADLEY, Eleanor M. *Japan: Competition or Private Collectivism?* s. 290.

33 Okupace Japonska začíná 2.9.1945 a končí 28.4.1952.

Yoshida. Přesněji na tiskové konferenci prohlásil, že:

„Mitsui, Mitsubishi a další staré zaibatsu[...] utrpěly ztráty během války[...] vláda je nutila stavět lodě a letadla[...] bez ohledu na jejich výdaje[...]. To nové zaibatsu profitovaly a pracovaly ruku v ruce s militaristy[...]. Staré zaibatsu, které byly průmyslově zaměřeny na mírový průmysl, se radovaly z konce války.“³⁵

K úplnosti je nutno opět připomenout, že argumenty se nezakládaly na pravdě, neboť jak jsem poukázal na konci první kapitoly, zapojení starých *zaibatsu* do válečného průmyslu bylo nesporné. Tedy i přes počáteční znevýhodnění a několik represí ze strany vlády získaly výsadní postavení v některých odvětvích, došlo k opětovnému provázání s militaristickou vládou, k přísunu nedostatkových surovin v Japonsku plynoucích z Mandžuska a Koreje a kromě průmyslu a služeb spojené se zbrojením i přímo produkovaly vojenskou techniku. Vzhledem k těmto faktům nemůžeme hovořit o setrvání u mírového průmyslu.

Pro další hájení zájmů *zaibatsu* začaly vznikat skupiny lobbistů - a to nejen z členů *zaibatsu*, ale i z řad vládních úředníků, příp. ministrů. Nejčastěji však klíč k vyjednávání tvořili vysocí státní úředníci s dobrou znalostí angličtiny. Jedním z nejvýznamnějších státníků v té době byl právě ministr zahraničí Yoshida Shigeru - obklopen skupinou zvanou „Londýnský kruh“, neboli *London Circle*. Cílem jejich jednání bylo obměkčit Američany v ekonomických otázkách. Mezi prvotní největší úspěchy patří utvoření tzv. CLO (*War Termination Central Liaison Office*), které náleželo přímo pod ministerstvo zahraničí. Yoshidovi se tím podařilo sdružit pod jednu organizaci lidi „s kontakty na Wall Street, Washington, Londýn a Downing street“³⁶. Prvotním přínosem CLO bylo zjištění rozporu v americké politice – tedy rozpor mezi příznivci Nového údělu a Konzervativci. Skupina Nového údělu byla sice liberálně demokratická, avšak zastávala postoj vysokých reparací vůči poraženému Japonsku. Naopak Konzervativci měli za cíl vybudovat Japonsko s pomocí obchodu a rozvoje průmyslu jako spojence, resp. asijský pilíř proti komunismu. Během okupace (1945–1952) lze vyzorovat střídaté tendence převahy jednotlivých skupin.³⁷

Nebyl to však pouze ministr zahraničí Yoshida Shigeru, který hájil ekonomické zájmy

34 Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo a Yasuda jsou často označováni jako Velká čtyřka.

35 Cit. FINN, B. Richard. *Winners in Peace: MacArthur, Yoshida, and Postwar Japan*. s. 58.

36 Cit. ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 373.

37 Např. po obnovení zákonů na svobodu projevu, tisku a shromažďování v září 1945 se začaly opětovně

země. Své zájmy sledovaly i jednotlivé *zaibatsu*. Například *Mitsui Honsha* kontaktovala vrchního představitele ekonomické a vědecké sekce generálního štábu – Raymonda C. Kramera – který měl již dříve obchodní vazby na *Mitsui Bussan*. Tomuto jednání však nelze přikládat větší váhu, neboť i přes Kramerovu podporu hlavní rozkazy přicházely z Washingtonu. Kramer zastával pozitivní postoj vůči *zaibatsu* a při dřívějších setkáních doporučoval jednotlivým *zaibatsu* dobrovolně vytvořit plány na své rozpuštění, resp. podvolit se.³⁸

2.2. Rozpuštění *zaibatsu*

Dle příkazu SCAPu (*SCAPIN-244*) měly *zaibatsu* vypracovat plány pro své rozpuštění, resp. rozpuštění svých holdingových společností. Jako první takto učinili v *Yasuda zaibatsu*. Plán zněl, že *Yasuda Hozensha*, jakožto holdingová společnost, přestane existovat a *Yasuda Bank* přestane kontrolovat jednotlivé dceřiné společnosti skrze držbu akcií, případně poskytování vysokých úvěrů. Tohoto příkladu se držely i ostatní *zaibatsu* Velké čtyřky. Vycházely však nejen z Yasudova plánu, ale i z konzultací s ministrem financí Shibusawou Keizem. SCAP plán přijal k 6. listopadu 1945³⁹. V případě menších holdingových společností se jednalo spíše o reorganizaci než o samotné rozpuštění.

Pro větší transparentnost celé operace generální štáb zakázal japonské vládě „*prodat, darovat, přepsat nebo převést jakýkoliv movitý či nemovitý majetek, včetně jistin a jiných dokladů o vlastnictví, zadluženosti či vázanosti*“⁴⁰. To platilo nejen pro generálním štábem označené *zaibatsu*, ale i pro jednotlivé rodinné příslušníky, případně pro osoby pověřené k jednání v zastoupení. Akcie z jednotlivých sesterských a dceřiných firem vlastněné bankou, rodinou a holdingovou společností byly určeny k prodeji vládní komisí (HCLC) s cílem investovat zisky do vládních neobchodovatelných dluhopisů na deset let. Tyto dluhopisy se jevily jako štedrá kompenzace, nicméně inflace v následujících letech vládní dluhopisy značně znehodnotila.⁴¹

Mitsui, Mitsubishi a Yasuda zaibatsu odhlasovali plán na své rozpuštění dne 30. září 1946

vznikat komunistické strany, což na chvíli zajistilo silnější postavení Konzervativecům.

38 Viz TAKEMAE, Eiji. *The Allied Occupation of Japan*. s. 335.

39 Viz TAKEMAE, Eiji. *The Allied Occupation of Japan*. s. 335.

40 Cit. ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 372.

41 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 425.

na speciální schůzi akcionářů⁴². Pokud by tak neučinili, hrozilo by rozpuštění řízené generálním štábem. Na druhu stranu jim bylo umožněno zvolit si vlastní likvidátory, auditory a využít své plány na rozpuštění⁴³. Společnosti označené za holdingy (83)⁴⁴, měly povinnost předat všechny své akcie a dluhopisy HCLC, které bylo pověřeno jejich distribucí mezi veřejnost. K „předání“, resp. zabavení akcií a dluhopisů došlo 8. října 1946. HCLC zabavilo od *Mitsui* akcie a dluhopisy v hodnotě 1,2 miliardy jenu⁴⁵, následně v *Mitsubishi* v hodnotě 50 milionů jenu, v *Sumitomo* v hodnotě 200 milionů jenu, u *Yasudy* se jednalo o 90 milionů jenu a v případě *Nakajima* 63 milionů jenu.⁴⁶

„HCLC redistribuovalo z holdingových společností a od 56 jednotlivců náležitých do rodin zaibatsu zhruba 166 milionů akcií v nominální hodnotě vloženého kapitálu 7,6 miliard jenu. Společnosti určené k rozpuštění utvářely zhruba 42% vloženého kapitálu do korporátního sektoru, nebo také 18,4 miliard jenu“⁴⁷

Po rozpuštění holdingových společností, bylo cílem „přerušit interkorporátní držbu akcií a propojování představenstev společností operujících na nižší úrovni“⁴⁸. K tomu vedlo nařízení z listopadu 1946⁴⁹ a do roku 1949 se týkalo 972 společností. Nařízení zakázalo zejména akciové propojování jednotlivých společností a propojení společností skrze management. V rámci stanovených 972 společností došlo k zabavení množství cenných papírů v přibližné hodnotě 1,67 miliard jenu.

V případě největších společností ještě přibyl nucený rozklad sesterských společností, což se týkalo zejména *Mitsui Bussan* a *Mitsubishi Shōji*. 3. července 1947 se *Mitsui Bussan* rozpadlo na 170 společností, *Mitsubishi Shōji* na 120 společností. Cílem gen. štábu bylo zamezit znovuzrození monopolistických konglomerátů, proto vešlo v platnost nařízení, že v jedné firmě nesmí být více než 100 dřívějších zaměstnanců. Další z nařízení byl zákaz užívání svého

42 *Sumitomo* a *Nakajima* získali výjimku a jednali v jiném termínu.

43 Ve většině případů s rozpuštěním pomáhala „mateřská“ banka, která tak získala cenné informace o rozpouštěných společnostech. To se jevílo jako příhodné zejména při následovné restrukturalizaci firem či vzníkání nových. Více viz kapitola 3.

44 Celkem jich bylo 83, resp. 82 (neboť jedna byla později ze seznamu vypuštěna).

Viz HADLEY, Eleanor M. *Japan: Competition or Private Collectivism?* s. 290.

45 S použitím předválečného směnného kurzu (1 dolar = 0.2343 jenu) se jednalo o 281 milionů dolarů.

46 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 378.

47 Cit. MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 425.

48 Cit. HADLEY, Eleanor M. *Japan: Competition or Private Collectivism?* s. 291.

49 *Imperial Ordinance* 567.

původního jména jakožto obchodní značky.⁵⁰

Třetím bodem v dekoncentračním programu bylo přerušení vlivu rodiny mimo holdingové společnosti. Ačkoliv rodiny měly největší vlastnický podíl právě v holding. společnostech, určité procento přímých investic směřovalo i do dceřiných společností. V případě *Mitsui* rodina vlastnila 9,5% akcií dceřiných společností, dále pak rodiny *Mitsubishi* 1,4%, *Sumitomo* 8,4% a *Yasuda* 3,5%⁵¹. Nařízení z prosince 1946 (*Imperial Ordinance* 592) postihlo 56 osob, přičemž celková suma zabavených cenných papírů byla vyčíslena na 552 milionů jenů, z toho bylo 80% převedeno HCLC a necelých 20% prodáno. Stejně jako v případě holdingových společností i nyní byla kompenzace skrze desetileté vládní neobchodovatelné dluhopisy. Zmíněné nařízení rovněž zakazovalo označeným osobám působit na vyšších postech v jakékoliv společnosti po dobu 10 let⁵². Následně došlo ke zmražení jejich bankovních účtů a umožněn byl výběr pouze na životní náklady nepřesahující 100 jenů měsíčně na osobu.⁵³

Další nařízení z roku 1946 se dotklo nejen vedení jednotlivých *zaibatsu*, ale celé společnosti. Došlo ke stažení všech lidí, kteří se aktivně podíleli na vzestupu militarismu, nacionalizmu a jedinců, kteří zastávali vysoké funkce od roku 1937 v průmyslu, finančnictví, obchodu a zemědělství. Nařízení zahrnovalo zhruba 220 tisíc lidí, přičemž 1500 zastávalo ekonomicky aktivní funkce. Téhož roku vrcholné představitele *zaibatsu* postihla daň na osobní majetek. Daň se lišila dle hodnoty majetku – pro osobní majetek nad 100 000 jenů dosahovala 25% a např. pro osobní majetek nad 15 milionů jenů až 90%⁵⁴.

V lednu 1947 nastala druhá „čistka“ personálu. Týkala se vrcholného managementu z vybraných společností a zakazovala jejich zaměstnání v jakékoliv z označených společností. Naopak mohli zakládat vlastní firmy či pracovat ve společnosti mimo původní koncern⁵⁵. „Čistka“ se týkala 631 osob z polovládních organizací a 1335 osob ze soukromých organizací. Avšak než bylo nařízení uplatněno mnoho manažerů již odešlo z funkce dobrovolně (přibližně

50 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 390.

51 Podíly se vztahují na prvořadě dceřiné společnosti. Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 427.

52 Zákon z ledna 1948, *Combine Family Control Law*, jde dále a kromě těchto označených 56 osob zakazuje i jejím rodinným členům či lidem jimi pověřenými pracovat v jakékoliv firmě v rámci jejich koncernu.

Viz HADLEY, Eleanor M. *Japan: Competition or Private Collectivism?* s. 291.

53 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 381-382.

54 Viz HADLEY, Eleanor M. a HAGAN, Patricia. *Memoir of a Trustbuster: A Lifelong Adventure with Japan*. s. 66.

55 Viz HADLEY, Eleanor M. *Japan: Competition or Private Collectivism?* s. 292.

909), proto v konečném měřítku bylo staženo jen několik stovek osob.⁵⁶

2.3. Změna americké politiky

Následující rok znamená postupnou změnu okupační politiky. Situace v Asii nevypadala pro protikomunisticky zaměřené Spojené státy přívětivě. Čínští komunisté pomalu směřovali k revolučnímu vítězství, a proto naděje na Čínu jako potenciálního spojence proti Sovětskému svazu se začaly rozplývat. Spojené státy rozhodly utvořit z Japonska ekonomického spojence a možný pilíř proti komunismu.

Prvním signálem změny americké politiky bylo vyslání komise ve složení William H. Draper a Percy H. Johnston, přičemž u obou lze najít předchozí ekonomické vazby na Japonsko. Draper byl ve spojení s firmou, která před válkou investovala do *Daido Power Company* a v případě Johnstona, jakožto předsedy *Chemical Bank and Trust* v New Yorku, jsou vazby na *Mitsui Bank*, kde tato společnost investovala⁵⁷.

Pozitivní zpráva pro Japonsko nastala 26. dubna 1948, kdy komise zasílá zprávu v níž volá po snížení reparací až o tři čtvrtiny a žádají o dotace na počáteční import surovin pro produkci. Zpráva byla vyslyšena a do konce roku Japonsko získalo 400 milionů dolarů. Komise se rovněž zasloužila o vyjmutí 50 společností z dekoncentračního programu a výjimky u dalších 144 společností⁵⁸. Původní SCAP list zahrnoval 325 společností určených k další dekoncentraci, resp. restrukturalizaci. Během tří týdnů jejich působení došlo k velkému obratu v ekonomických otázkách.⁵⁹

Od května 1948 navazovala tzv. *Deconcentration Review Board*. Za dobu osmi měsíců dosáhla dalšího stažení několika konglomerátů z listiny společností určených k další dekoncentraci a v červenci 1948 banky byly vyjmuty úplně – tedy nepodléhaly rozložení. Neposledním úspěchem oslavovaným japonskými podnikateli byla změna, resp. ztížení pravidel pro další rozklad koncernů. K tomu došlo po jednání s HCLC.⁶⁰

56 Viz BISSON, T.A. *The Economic Purge in Japan*. s. 287-288.

57 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 392-393.

58 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 393.

59 Viz TAKEMAE, Eiji. *The Allied Occupation of Japan*. s. 461.

Srov. KAWAI, Kazuo. *Japan's American Interlude*. s. 147. Uvádí, že původně bylo 1200 společností určeno k dekoncentraci, avšak po zásahu *Deconcentration Review Board* byl počet společností snížen na 325.

60 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 393.

Pro další vývoj japonských firem je nutné zmínit změnu pohledu americké okupační správy na konkurenční chování ekonomických subjektů. Nový pohled na konkurenci již nevytvářel prostředí vhodné pro hospodářskou soutěž. Naopak Antimonopolní zákon (1937) byl postupně liberalizován. Nešlo tedy již o další utváření (legislativního) prostředí, které by zamezilo dalšímu zrodu monopolu (po rozpuštění *zaibatsu*), ale spíše docházelo k monitorování trhu a postihování společností jejichž chování bránilo konkurenci. Proto, aby společnosti unikly stíhání a nebránily konkurenci, „[...] stačilo přerozdělit trh tak, že společnost A prodávala zákazníkovi X a společnost B zákazníkovi Y, apod.“⁶¹.

Dílčí výsledek rozpuštění *zaibatsu*

Z původních 83 *zaibatsu* určených k dekoncentraci zůstalo 30 nedotčeno. 16 holdingů, mezi nimiž najdeme i 10 největších *zaibatsu* (*Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Nissan, Asano, Furukawa, Ōkura, Nakajima, Nomura*)⁶², bylo rozpuštěno. Dalších 26 konglomerátů bylo rozštěpeno a restrukturalizováno a zbylých 11 bylo restrukturalizováno bez předchozího rozpuštění⁶³.

V rámci další dekoncentrace *zaibatsu* bylo určeno 325 společností, které měly projít strukturálními změnami. Reálně však transformací prošlo jen 18 z nich. Přesněji: u 11 společností byla vyžádána reorganizace a rozklad na menší společnosti, u dalších 7 došlo k odejmutí několika závodů a obligací.⁶⁴

Zatímco většinový podíl rodin na holdingu klesal již během války, změna personálu, resp. managementu byla naprostou novinkou. Nový management přinesl manažery z nižších postů na vrchol. Celkově došlo k snížení průměrného věku managerů o 10 let (z 60 let na 50 let)⁶⁵. Vyvstal nový problém relativní nezkušenosti nového managementu. Jedno z možných protiopatření byla tvorba tzv. prezidentských klubů. *Mitsubishi* pořádalo „schůzky“ od června 1946 (tzv. *Friday Club*, příp. *Friday Meeting*), *Sumitomo* od roku 1949 (*White Water Club*) a *Mitsui* od roku 1950 (*Monday Club*, příp. *Monday Meeting*). Kluby získaly funkce

61 Cit. HADLEY, Eleanor M. *Japan: Competition or Private Collectivism?* s. 293.

62 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 375.

63 Viz TAKEMAE, Eiji. *The Allied Occupation of Japan*. s. 336.

64 Viz TAKEMAE, Eiji. *The Allied Occupation of Japan*. s. 461.

komunikačního kanálu a mladšímu managementu umožňovaly výměnu informací a získávání zkušeností. Častá byla rovněž účast senior managementu v jednotlivých klubech⁶⁶.

65 Viz MIYAJIMA, H. The Transformation of *Zaibatsu* to Postwar Corporate Groups. s. 300.

66 Viz MIYAJIMA, H. The Transformation of *Zaibatsu* to Postwar Corporate Groups. s. 301.

3. Bankovní sektor

Válečné období vedlo ke značné potřebě kapitálu, zejména pro přeměnu průmyslového zaměření jednotlivých *zaibatsu*. Výsledkem bylo čerpání z bankovních institucí a ve své podstatě i rostoucí finanční závislost. Pro vysokou nákladnost těžkého a zbrojního průmyslu, nemohla mateřská banka příslušného *zaibatsu* zabezpečit nezbytné finanční prostředky, proto se využívalo tzv. syndikovaných úvěrů z několika bank. Ty byly iniciované příslušnou bankou, která úvěr formálně zastřešila. K prohloubení závislosti přispěly i vládní nařízení a zákony⁶⁷, kdy mj. vybraným zbrojním společnostem byly určeny bankovní instituce, z kterých směly čerpat⁶⁸. V praxi se jednalo o mateřské banky či menší finanční instituce náležící danému *zaibatsu*. Ke konci války bylo např. *Nihon Kōkan* ze sta procent úvěrově závislé na *Yasuda Bank* či *Kawasaki Heavy Industry* z 99 procent na *Teitoku Bank*⁶⁹. Celkovou závislost společností na mateřských bankách lze demonstrovat 74,9% podílem čtyř největších bank (*Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo* a *Yasuda*) na všech poskytnutých úvěrech⁷⁰.

Reformní program SCAPu zasáhl i bankovní instituce. V červenci 1946 bylo oznámeno zrušení kompenzací válečných výdajů, což v konečném měřítku znamenalo ztráty pro bankovní instituce, neboť dříve financovaly výrobní a zbrojní společnosti. Neminula je ani „čistka“ personálu a rozpouštění holdingových společností vedlo k všeobecné nejistotě. Nebylo totiž zřejmé, jak moc se dekoncentrační program dotkne bankovních institucí. O to hůře pro největší banky, tzv. Velkou pětku⁷¹ bank, které byly vázány na *zaibatsu*. Proto v prvních letech okupace došlo k otřesení důvěry věřitelů ve Velkou pětku bank, což vedlo k přesunu jejich peněžních vkladů do jiných bankovních institucí. Mimo jiné i rozklad velkých společností a jejich ekonomická stagnace zapříčinily nedostatek depozit. Ačkoliv Velká pětko bank nedisponovala kapitálem k naplnění celkové poptávky, přesto během let 1946-1948 poskytovala 20-30% půjček společnostem dříve náležejícím pod stejné *zaibatsu*. Toto období je i důležité z hlediska získávání informací o dlužnících a strukturách jednotlivých společností. Dělo

67 Např. The Munitions Company Act z roku 1943.

68 Nicméně počet soukromých bankovních institucí byl do poloviny roku 1944 zredukován na 88 (z 245 v polovině roku 1941).

Viz BISSON, T.A. The Zaibatsu's Wartime Role. s. 366-367.

69 Viz MIYAJIMA, H. The Transformation of *Zaibatsu* to Postwar Corporate Groups. s. 302.

70 Viz YAMAMURA, K. *Zaibatsu, Prewar and Zaibatsu, Postwar*. s. 540.

71 Jedná se o Teikoku (Mitsui), Mitsubishi (Chiyoda), Sumitomo (Ósaka), Yasuda (Fuji), Sanwa

se to zejména při rozkladu jednotlivých *zaibatsu* (za asistence bank).

V druhé polovině roku 1948 nastává příznivé období pro finanční instituce. Důvodů bylo několik – *Deconcentration Review Board* doporučuje ve své zprávě vyjmutí bank z procesu dekoncentrace, přechází se k politice ekonomického zotavování Japonska a banky dokončují vnitřní proces finanční restrukturalizace⁷². Zvyšuje se důvěra v bankovní systém a nastává přísun finančních prostředků – tedy vkladů. Zatímco v září 1945 činily vklady do všech bank 103,2 mld jenů (přičemž do Velké pětky bank plynulo 58,5% ze všech vkladů) v březnu 1949 již 505 mld jenů (44% do Velké šestky bank⁷³) a v září 1952 dosahují vklady 1 832,4 mld jenů (41,9% do Velké šestky bank)⁷⁴. Banky diverzifikují svá portfolia služeb a více se zaměřují na veřejnost. Dřívější praxí byly depozita pouze z velkých společností náležící příslušným *zaibatsu*. Z hlediska firem se zmenšuje závislost na vládních finančních institucích (např. *Reconstruction Financing Bank*, *Bank of Japan*, *Hokkaidō Takushoku Bank*) a dochází k opětovnému příklonu ke spřízněným bankám bývalých *zaibatsu* společností, respektive ke všem soukromým finančním institucím⁷⁵.

Vysoká kapitálová poptávka firem vedla k provázanosti s bankovním sektorem. Jednalo se zejména o nově vznikající společnosti či společnosti restrukturalizující se z bývalých *zaibatsu*. Tyto firmy by stěží získaly výhodné půjčky od finančních institucí mimo své původní *zaibatsu*. Naopak spřízněné banky disponovaly dostatkem informací o dřívějších *zaibatsu*, jejich struktuře, tj. jednotlivých společnostech, případně i managementu a půjčka byla snadněji realizovatelná. I menší finanční podpora znamenala vklad důvěry spřízněné banky do společnosti a ta měla následně větší šance na získání úvěru u jiné soukromé finanční instituce⁷⁶.

Po nárůstu depozit v bankovních institucích roste i podpora, resp. provázanost se společnostmi nevykazující růst během ekonomického boomu způsobeným válkou v Koreji. Příkladem může být několik společností spřízněných s *Mitsubishi*. Do *Mitsubishi-Denki* v roce 1950 plynulo 65,3% veškerých půjček z *Mitsubishi Bank* a se zlepšující se ekonomickou situací

72 Zejména vyřešení otázky „starých“ účtů, tzn. dřívějších ztrát. Více o problematice viz MIYAJIMA, H. *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups*. s. 307.

73 Od druhé poloviny roku 1949 přibývá k Velké pěťce i Dai-ichi.

74 Viz MIYAJIMA, H. *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups*. s. 306.

75 Toto období přináší velkou úvěrovou poptávku. Od roku 1949 probíhá restrukturalizace společností a prodej nových akcií na buze. Konec roku 1949 znamená problémy na akciovém trhu a mj. RFB ustupuje z trhu a od druhé poloviny roku 1950, což vede opět k příklonu k finančním institucím v soukromém sektoru. V neposlední řadě poptávku po kapitálu navyšuje i válka v Koreji.

76 Viz MIYAJIMA, H. *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups*. s. 313.

podniků se zvyšovala pravděpodobnost získání půjček i od jiných bankovních institucí. Proto lze sledovat pokles v půjčkách pramenící právě z bývalé mateřské banky (v roce 1953 na 32,0%). Obdobně *Higashi-Nihon-Jukō* čerpalo v roce 1951 z 60% od *Mitsubishi Bank* (v roce 1952 již jen 34,2%), *Nishi-Nihon-Jukō* (40% v roce 1951; 30,8% v roce 1953), *Nakanihon-Jukō* (36,4% v roce 1950, 22,5% v roce 1953)⁷⁷.

Personální provázanost

Kromě dřívější akumulace informací docházelo i k částečnému provazování managementu. Některé firmy poptávaly zaměstnance s konexemi ve finančních institucích či bývalé vrcholové zaměstnance bank pro zvýšení jejich důvěryhodnosti. Z hlediska větších bank (zejména Velké šestky bank) nebylo takové jednání dostatečné, neboť loajalita zmíněných zaměstnanců již náležela novému zaměstnavateli. Proto najdeme případy, kdy Velká šestka bank vysílala své zástupce do vedení spřízněných společností⁷⁸, kteří pak usnadňovali získávání dalších informací vedoucí ke snadnějšímu udělování úvěrů a monitorovali další hospodaření se svěřenými prostředky. Jako dobrý příklad poslouží *Mitsubishi Bank*, která měla své vedoucí v pracovníky např. ve společnostech: *Mitsubishi-Kakōki*, *Nihon Arumi*, *Mitsubishi-Jisho*, *Kaneshō*, *Mitsubishi-Sōko*, *Mitsubishi-Seishi*, *Mitsubishi-Denki*, *Mitsubishi-Seikō*, *Mitsubishi-Kōzai*, *Mitsubishi-Kinzoku*, a další. Prvních pět společností bylo půjčkami závislé na *Mitsubishi Bank* z 50-100%, další společnosti okolo 20-30%.⁷⁹

Vhled do interních (zejména finančních) záležitostí společností umožňoval v případě neschopnosti či špatného hospodaření managementu vyvinout tlak vedoucí k určité změně či nápravě. Příkladem může být *Higashi-Nihon Heavy Industry*, vzniklé po rozpuštění *Mitsubishi Heavy Industry*. Během války v Koreji ekonomicky stagnovala zatímco jiné společnosti zažívaly ekonomický boom, proto *Mitsubishi Bank* přiměla prezidenta společnosti rezignovat a do řídicí funkce dosadila jednoho ze svých vrcholových managerů. Obdobný příklad ukazuje společnost *Tōshiba*. Nejspíše šlo o intervenci *Teikoku Bank*⁸⁰ vedoucí k výměně prezidenta společnosti.⁸¹

77 Viz MIYAJIMA, H. The Transformation of *Zaibatsu* to Postwar Corporate Groups. s. 313-314.

78 Dá se říci, že se jednalo zejména o společnosti s vysokou mírou finanční závislosti na dané bance.

79 Více viz MIYAJIMA, H. The Transformation of *Zaibatsu* to Postwar Corporate Groups. s. 310.

80 Dřívější *Mitsui Bank*.

81 Viz MIYAJIMA, H. The Transformation of *Zaibatsu* to Postwar Corporate Groups. s. 311.

3.1. Restrukturalizace společností

Při restrukturalizaci firem vyžadoval SCAP zdravé složení kapitálů, resp. navýšení vloženého kapitálu. Navyšování kapitálu firem, resp. jejich celková restrukturalizace znamenala i změnu vlastnické struktury nových akcií. SCAP stanovil prioritu skupování akcií jako následující⁸²:

1. dřívější akcionáři (jedinci, instituce) a věřitelé;
2. zaměstnanci dané společnosti;
3. místní obyvatelé;
4. široká veřejnost.

Podle antimonopolního zákona⁸³ výrobní společnosti nesměly vlastnit akcie jiných společností. Toto privilegium měly pouze finanční instituce, přičemž množství držených akcií od jedné společnosti nesmělo přesáhnout 5%. Prvotně byl antimonopolní zákon zaměřen proti utváření nových holdingů a pyramidových struktur, nicméně po změně americké ekonomické politiky bylo výrobním a obchodním společností povoleno podílové vlastnictví dalších společností⁸⁴. To v konečném měřítku umožnilo vznik vertikálního typu *keiretsu*⁸⁵. Z dalších zákonů platných na konci čtyřicátých let je nutno zmínit *Securities Trading Act* (1948) chránící drobné akcionáře a revizi *Commercial Code of Japan* v roce 1950, která definovala drobného akcionáře jakožto majícího 5% vlastnický podíl a přiznala jim právo nahlížet do záznamů společnosti, účetnictví a stanovovat svěřeneckou povinnost ředitelů vůči akcionářům⁸⁶.

Po znovuootevření akciové burzy v roce 1949 začaly restrukturalizující se společnosti prodávat své akcie. Na akciové burze se objevilo 79 milionů akcií, z toho 13 mil. pocházelo právě z restrukturalizujících se společností. Navíc v rámci rozkladu *zaibatsu* se rozprodalo dalších 40 milionů akcií, načež v říjnu 1949 vyústila situace v krizi na akciovém trhu⁸⁷.

82 Viz MIYAJIMA, H. *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups*. s. 319.

83 *Anti-Monopoly Law* z roku 1947.

84 Povoloval to dodatek k Antimonopolnímu zákonu z roku 1949.

85 Více o *keiretsu* viz kapitola 4.

86 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 431-432.

87 Viz MIYAJIMA, H. *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups*. s. 315-316.

Krise na burze vedla k poklesu ceny akcií a zvýšilo se riziko „nepřátelského“ převzetí firmy skrze skoupení kontrolního balíku akcií. V některých případech došlo k navrácení významného množství akcií zahraničním společnostem. Příkladem může být 30% akcií *Fuji Electric* (dříve náležící pod *Furukawu*), které vlastnil německý *Siemens*, bylo určeno k prodeji skrze tzv. „*third nation comittee*“⁸⁸. Obdobný případ jsou i akcie společností *Sumitomo Electric Industry* a *Nihon Electric*. Obě společnosti dříve spolupracovaly s americkými firmami, během války v Pacifiku nastala repatriace kapitálu a nyní opětovné navrácení akcií. Několik dalších firem čelilo snahám o převzetí, přičemž úspěšným příkladem může být skoupení 34% akcií *Mitsubishi Real Estate* a vyžádání křesla v představenstvu⁸⁹.

3.2. Obcházení systému

Léta 1949–1951 znamenaly obcházení systému ve snaze získat rozhodující balík vlastních akcií a vzájemného provazování společností jak jen to zákon povoloval, resp. v některých případech i za jeho hranicemi. Prvním z používaných způsobů byla podpora vlastních zaměstnanců v držbě akcií. Například v *Tokyo Marine & Fire* povolili 30-150 akcií na jednoho zaměstnance dle délky jeho zaměstnání, přičemž i současně hradili nákup akcií. Celkově dokázali alokovat zhruba 10% akcií mezi vlastní zaměstnance⁹⁰. Obdobného příkladu následovaly i jiné společnosti. Tato metoda však nedokázala zabránit zaměstnancům prodávat držené akcie v případě jejich poklesu. Dalším způsobem byly různé formy neoficiálních dohod. Vrcholový management vyhledával jednotlivce a společnosti mimo jejich nově budované řetězce s cílem zabezpečit u nich koupi a dočasnou držbu vlastních akcií (obdobně jako *Mitsubishi Real Estate* i *Mitsui Real Estate* čelilo „nepřátelskému“ převzetí). Třetí častý způsob znamenal vzájemné provazování nových řetězců. Dříve spřízněné společnosti náležící do společného *zaibatsu* žádaly jiné řetězce (resp. jejich finanční instituce) o držení akcií svých nově formovaných uskupení, výměnou za vklad do určené finanční instituce. Podmínkou byl samozřejmě příslib budoucího odprodeje akcií. V praxi se až do skončení okupace v roce 1952 jednalo o kombinaci všech zmíněných způsobů.

Z hlediska koordinace nově formujících se ekonomických uskupení hrály důležitou roli

88 Komise měla za úkol redistribuovat akcie původně vlastněné státy Osy.

89 Viz MIYAJIMA, H. *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups*. s. 319.

90 Viz MIYAJIMA, H. *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups*. s. 321.

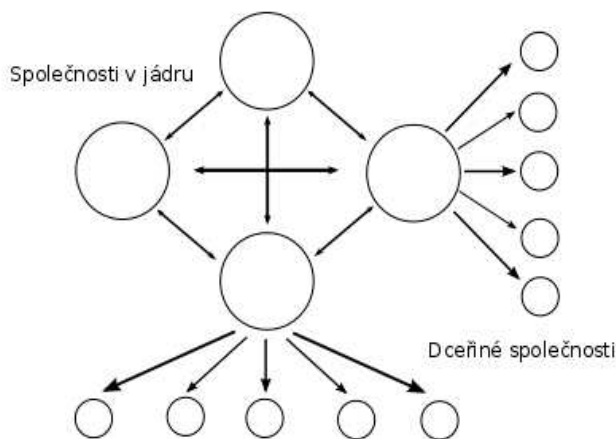
již dříve zmíněné prezidentské kluby⁹¹ sloužící jako komunikační kanál. Nový management využíval zkušenosti dřívějšího a daná setkání umožnila koordinovaně reagovat proti případnému „útok“, resp. snaze o nepřátelské převzetí podniku. V takových případech se management domlouval se spřátelenými firmami nad jejich převzetím (resp. převzetí dostatečného množství akcií pro zabezpečení pozice managementu).

91 Setkání prezidentů a managementu společností náležící původním *zaibatsu*.

4. Zformování *keiretsu*

V transformačním procesu a zejména po roce 1949 bankovní instituce nabývají na významu a to zejména pro vznikající a restrukturalizující se společnosti až k následnému formování „nových“ konglomerátů. Zejména významná byla úvěrová závislost na původních mateřských bankách.

Od konce čtyřicátých let až k létům padesátým dochází k vzájemnému skupování akcií společností a tím i k jejich provázanosti s dalšími společnostmi v rámci nových řetězců. Úlohu moderátora sloužícího k vzájemnému propojení společností zastávají právě bankovní instituce⁹². Padesátá léta znamenají první vlnu formování relativně nově strukturovaných ekonomických uskupení, resp. vznik horizontálního a vertikálního typu *keiretsu*. V této vlně dochází zejména k utvoření uskupení z dříve největších *zaibatsu*, tedy *Mitsui*, *Mitsubishi* a *Sumitomo*. Následně v šedesátých letech vzniká *Fuyo keiretsu*⁹³ (*Fuji Bank*), *Sanwa keiretsu* (*Sanwa Bank*), *Dai Ichi Bank keiretsu* (*Daiichi Kangyo Bank*). Strukturou formují horizontální typ *keiretsu*.



Obr. č. 2 Horizontální keiretsu

Horizontální *keiretsu* je tvořeno několika (resp. mnoho) společnostmi tvořící jádro koncernu. Ty jsou provázány vzájemnou držbou určitého procenta akcií a celkově mají

92 Po ukončení okupace v roce 1952 pokračuje uvolněná ekonomická politika. Dodatek z roku 1953 k Antimopolnímu zákonu umožnil finančním institucím držet až 10% akcií v jednotlivých společnostech. Nutno však zdůraznit, že oněch 10% nebylo v praxi žádným větším omezením, neboť banky často získávaly další akcie skrze své dceřiné společnosti (nejčastěji pojišťovny a trusty).

93 Dřívější *Yasuda zaibatsu*.

rozhodující podíl⁹⁴. Společnosti v jádru jsou nejčastěji tvořeny velkou bankou (či vícero menšími), jinými finančními institucemi (např. pojišťovny) a obchodními společnostmi⁹⁵. Tyto společnosti formující jádro, následně vlastní i kontrolní balíček akcií menších *keiretsu*, čímž se vytváří struktura podobná pavučině⁹⁶. V řízení horizontálního *keiretsu* byly důležité prezidentské kluby, které zprostředkovávaly a koordinovaly rozhodnutí celé skupiny.

Druhým typem jsou vertikální *keiretsu*. Formují pyramidovou strukturu, přičemž se prvotně jednalo o společnosti uniknuvší rozpuštění. Příkladem je *Shibaura Manufacturing Works* (resp. *Tōshiba*), která se v roce 1939 oddělila od *Mitsui zaibatsu* spolu s dalšími 12 dodavatelskými firmami a získala kontrolní balíčky v akcií v dalších 8 firmách s dodavatelsko-odběratelskými vztahy. Obdobně *Hitachi*, dřívější člen *Nissan zaibatsu*, se vyčlenilo v roce 1937 s dalšími 9 dodavatelskými firmami a utvořilo vlastní vertikální strukturu⁹⁷. Svou podstatou se jedná o výrobní a distribuční řetězce, resp. všech složek výrobního procesu až k dodání ke koncovému zákazníkovi. V současné době je najdeme nejčastěji v automobilovém a elektronickém průmyslu.

Dodržování striktního vymezení jednotlivých *keiretsu* na horizontální a vertikální může být obtížné, neboť obě struktury mohou mít mezi sebou různě silné vazby. Příkladem je *Toyota*, která je považovaná za vertikální typ *keiretsu*, avšak má úzké vazby na *Mitsui keiretsu* a účastní se i schůzek prezidentského klubu. S postupem k současnosti se některé rozdíly smazávají, dochází k většímu provazování a pokud bychom vzali širší měřítko a řešili nezávislé firmy, pak i u některých z nich lze nalézt určitou míru příslušnosti k jednotlivým *keiretsu*. Např. *Sony* můžeme teoreticky považovat za člena *Mitsui keiretsu* (kde patří i *Tōshiba*) a *Hondu* za člena *Mitsubishi keiretsu* (zde přímo spadá *Mitsubishi Motors*)⁹⁸.

94 *Keiretsu* mají určenou i tzv. *kanji gaisha(u)*, tedy společnost která uskládňuje vzájemně vlastněné akcie celé skupiny. Pokud by chtěla jedna společnost v jádru prodat akcie, přistupovala by k nim skrze *kanji gaisha(u)* a ta následně uvědomila i další společnosti.

95 Vzhledem k hlavní roli finančních institucí se lze setkat i s pojmem „finanční *keiretsu*“.

96 Viz obrázek č. 2.

97 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 436-437.

98 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 438-439.

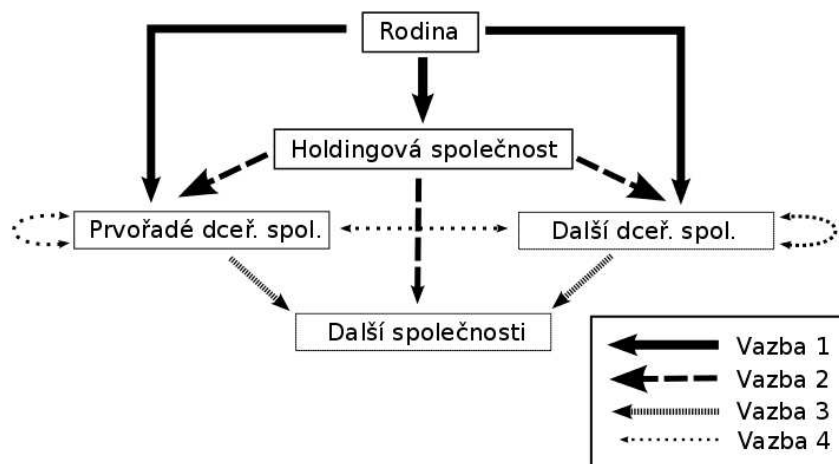
5. Návrat do starých kolejí – případ *Mitsui*

Ačkoliv se historie *Mitsui zaibatsu*⁹⁹ datuje již od 1673, kdy se o zrod zapřičinil Hachirobei Takatoshi, z hlediska studie začnu až od 19. století. Masuda Takashi pokračoval v budování rodinného konglomerátu a zaslouží se o vznik *Mitsui Bussan* jakožto ústřední společnosti v rámci *zaibatsu*. *Mitsui Bussan Kaisha* je svou povahou obchodní společnost (*Sōgō shōsha* neboli *General Trading Company*)¹⁰⁰. Společnost vznikla po spojení dřívější *Mitsui* společnosti *Kokusangata Karihonten*¹⁰¹ a *Senshusha*. Druhá z jmenovaných měla úzké vazby na vládu¹⁰² – neboť ji založil (1872) později významný státník Inoue Kaoru. Výhodné spojení přineslo *Mitsui* vládní zakázky na nákup importované vlny, zbraní, hnojiv, prodej rýže, čaje, hedvábí aj. Společnost také expandovala v oblasti prodeje uhlí, následuje expanze do odvětví dopravy, chemického průmyslu, expanduje mezinárodně, zaujímá významné postavení v bankovníctví, pojišťovnictví, aj.¹⁰³. V neposlední řadě *Mitsui Bussan* přebírá roli investora a do třicátých dvacátého století navázala na sebe přes 250 společností. V třicátých letech jí náleželo 9,2 procent celkového exportu a 12,6 procent celkové importu¹⁰⁴.

5.1. Rozpuštění *Mitsui zaibatsu*

V poválečném období bylo *Mitsui zaibatsu* jedno z největších *zaibatsu*. Bankovní a nejdůležitější složka *zaibatsu* - *Mitsui Bank* – poskytovala 29,1 procent všech půjček¹⁰⁵. V roce 1945 ovládalo 46 dceřiných společností a 143 přidružených firem¹⁰⁶. Spolu se *zaibatsu* Velké čtyřky podléhalo dekoncentračnímu programu SCAP¹⁰⁷.

-
- 99 Zakladatel Hachirobei Takatoshi; prvotně se *zaibatsu* specializovalo na prodej textilního zboží, zejména kimono, následně expandovalo finančního sektoru, který se stal jednou z nejdůležitějších náplní *zaibatsu*. Viz WATKINS, Thayer. The Zaibatsu of Japan. <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/zaibatsu.htm>.
- 100 Viz MITSUI & CO, LTD. History. <http://www.mitsui.com/jp/en/company/history/index.html>.
- 101 Ang.: *Temporary Head Office for Domestic Trade*.
- 102 Samozřejmě i *Mitsui* mělo za staletí své existence úzké vazby s vládou.
- 103 Viz HUGH T. Patrick, ed. *Japanese Industrialization and Its Social Consequences*. s. 169-177.
- 104 Viz HUGH T. Patrick, ed. *Japanese Industrialization and Its Social Consequences*. s. 180.
- 105 Spolu s *Mitsubishi*, *Sumitomo* a *Yasuda zaibatsu* poskytovali 74,9% všech půjček (data jsou z roku 1944). Viz YAMAMURA, K. *Zaibatsu, Prewar and Zaibatsu, Postwar*. s. 540.
- 106 Viz YAMAMURA, K. *Zaibatsu, Prewar and Zaibatsu, Postwar*. s. 541.



Obr. č. 3 Úplná struktura zaibatsu¹⁰⁸

Obrázek 3 demonstruje (složitější) strukturu *zaibatsu* v roce 1945. Na jeho základě budu modelovat proces rozpuštění, resp. dekoncentrace *Mitsui zaibatsu*.

Vazba 1: byla nejsilnější a k jejímu přetrhání došlo na základě *SCAPIN-1363*. V dané době měla rodina *Mitsui* 63,6% akciový podíl na holdingové společnosti a 9,3% akcií prvořadých dceřiných společností¹⁰⁹. Mezi dceřiné společnosti s největším vlastnickým podílem rodiny patří: *Mitsui Trading (Mitsui Bussan)* a *Mitsui Precision Machines* (pro obě celkem 10%), *Mitsui Trust* (16,6%), *Imperial Bank* (18%), *Mitsui Chemicals* (19,7%), *Mitsui Shipbuilding* (30%) *Mitsui Agriculture and Forestry* (30,1%), *Mitsui Life Insurance* (50%) a *Mitsui Real Estate* (100%)¹¹⁰.

Vazba 2 a 4 byly přetrhány souběžně v dubnu 1946 na základě rozhodnutí HCLC a k zabavení akcií a dluhopisů holdingu došlo 8. října 1946. Celková suma v případě *Mitsui* tvořila 1,2 miliard jenů¹¹¹.

Vazba 3 byla přetrhána na základě „*Measure of Restriction of Holding Stocks*“ v říjnu 1946 a společnostem bylo zakázáno se vzájemně akciově propojovat (rovněž bylo zakázáno

107 Dekoncentrační program viz kapitola 2.

108 Viz MIYAJIMA, H. *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups*. s. 296.

109 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 425.

110 Viz HADLEY, Eleanor M. *Japan: Competition or Private Collectivism?* s. 292.

111 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 378.

i propojování managementu)¹¹².

Na základě pozdějšího Antimonopolního zákona (1947) bylo výrobním společností zakázáno vlastnit akcie dalších společností. Vyjímkou byly pouze bankovní instituce, které mohly mít 5% podíl¹¹³ na akciích jednotlivých společností. Následně však dodatek k Antimonopolnímu zákonu (1949) povolil podílové vlastnictví výrobním a obchodním společností¹¹⁴.

5.2. Formování *Mitsui keiretsu*

Mitsui Bussan, jakožto největší z dceřiných společností, se rozštěpila na přibližně 200 dílčích společností¹¹⁵. Pro veškeré společnosti platilo nařízení o maximálním počtu sta zaměstnanců a zákazu použití původní značky společnosti.

Kromě rozštěpení *Mitsui Bussan* došlo i ke vzniku 17 nových „nástupnických“ společností (z nichž žádná v dané době nepřijala jméno „*Mitsui Bussan*“ neboť to bylo až do konce okupace zakázáno¹¹⁶). Mezi nejvýznamnější patřilo *Daiichi Bussan* a *Nittō Sōko Tatemono* (*Nittō Warehousing Company* – původní centrála *Mitsui Bussan*)¹¹⁷. Společnost *Daiichi Bussan* vznikla s kapitálem ve výši 195 000 jenů¹¹⁸. Zrod firmy je přičten Mizukami Tatsuzovi. K navázání na předchozí úspěchy společnosti potřeboval někoho s konexemi. Část zkušeného managementu byla odsunuta personálními „čistkami“, nicméně uspěl ve vyhledání Niizeki Yasutarōa. Niizeki dříve působil jako výkonný ředitel, když se *Mitsui Bussan* rozkládala a na pozici zůstal dokud nezajistil uplatnění většině původních zaměstnanců. Kromě manažerských dovedností měl zkušenosti v textilním průmyslu¹¹⁹. Firma se začala brzy rozrůstat, což přineslo potřebu získat další kapitál. Pomocí obchodníka z Kobe – Miki Takiza – a banku, získal částku v hodnotě 10 milionů jenů. Je s podivem, že banka na kterou se Niizeki obrátil, byla právě „konkurenční“ *Mitsubishi Bank* – což ilustruje šíři kontaktů a částečně i konexe nově budované společnosti¹²⁰. K demonstraci portfolia rychle rozrůstající firmy následuje seznam

112 Viz kapitola 2.2.

113 Dodatek k Antimonopolnímu zákonu (1953) povolil již 10%. Viz kapitola 4.

114 Viz kapitola 3.

115 Viz MITSUI & CO, LTD. History. <http://www.mitsui.com/jp/en/company/history/index.html>.

116 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 390.

117 Viz HUGH T. Patrick, ed. *Japanese Industrialization and Its Social Consequences*. s. 169-170.

118 Ekvivalent necelým 2000 dolarům - vzhledem k inflaci. V případě firem vzniklých odštěpením z *Mitsui* či *Mitsubishi*, SCAP limitoval základní kapitál na 200 000 jenů.

119 Do války v Pacifiku bylo textilní odvětví jedno z nejvýznamnějších.

120 Nicméně později se stává praxí využívat banky i mimo daný „řetězec“. Zejména v rozmezí let 1946-1948

oblastí podnikání – z počátku transport zboží pro okupační jednotky, těžba v menších uhelných dolech a dodávky dřeva pro stavbu domků pro horníky. Postupně se portfolio rozšiřuje i na hnojiva, cukr, barevné kovy, nezpracovanou bavlnu a to vše se pojilo s rozvojem exportu. Počet zaměstnanců brzy dosáhl sta, což vedlo ke kroku založení několika nových společností. Tím se začala budovat nová struktura dceřiných společností.¹²¹

Kromě omezení počtu personálu a zákazu akciového provazování společností čelily nově vznikající společnosti i určité překážce z hlediska omezení transakcí a získávání finančních prostředků. Pro transakci nad 50 000 jenů bylo nutno vyžádat speciální povolení, nicméně obchodníkům se to brzy podařilo obcházet.¹²²

Nedostatek financí se nejčastěji řešil syndikovanými půjčkami, které si vzala pod patronát dřívější mateřská banka, nyní by se dala nazývat jako spřízněná. Nicméně vznikajících a restrukturalizujících firem byl nadbytek, proto v mnoha případech půjčky nestačily¹²³. Proto se expandující *Daiichi Bussan* obrátilo na premiéra Yoshidu Shigeru, který pomohl zprostředkovat nabídku přílivu zahraničního kapitálu. Následovalo zkontaktování Percy Johnstona (předsedy výboru *Chemical Bank*) a průzkum investice. Na přelomu let 1948/49 již začala vládnout příznivá investiční politika plynoucí ze zahraničí. Tímto způsobem získalo *Daiichi Bussan* 140 000 dolarů. Finance přišly přes fiktivní společnost *C. A. England*, která se stala držitelem 25% akcií *Daiichi Bussan*. *Daiichi Bussan* nebyla jediná společnost, která získala zahraniční kapitál - například konkurenční *General Bussan* získalo od zahraniční *Esso Standard*, amerických a britských investorů značné finanční zdroje, které umožnily zahraničním investorům získat až 50% akcií¹²⁴. Díky přílivu kapitálu mohlo rozvíjet své obchodní aktivity a do konce čtyřicátých let obchodovalo i s konzervami potravin, plody moře, léky, tuky, oleji, aj.¹²⁵

Přicházející padesátá léta a s nimi spojená válka v Koreji vedla k ekonomickému růstu. Společnosti zaměřené na těžký průmysl prosperovaly a našlo se i uplatnění pro nevyužitý zbrojní

bylo obtížné sehnat kapitál, proto jeho původ není tolik důležitý. Viz kapitola 3.

121 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 399.

Rovněž exportovalo i japonské houby *shiitake*.

Viz MITSUI & CO, LTD. History. <http://www.mitsui.com/jp/en/company/history/index.html>.

122 Limit zavedl SCAP. Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 400.

123 Viz kapitola 3.

124 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 402.

125 Viz MITSUI & CO, LTD. History. <http://www.mitsui.com/jp/en/company/history/index.html>.

průmysl. Obchodní firmy získaly další uplatnění. Mohly zapojit své dříve získané konexe a jako zprostředkovatelé se zapojit do širokého spektra průmyslu. Zejména *Daiichi Bussan*, jakožto nejslibnější obchodní společnost v rámci *Mitsui*, mohla expandovat a v rámci skupiny dostala svému uplatnění. Během války v Koreji zabezpečovala Spojeným státům skladování, přepravu, opravy letadel, lodí a automobilů. Rovněž nepokulhávalo ani v importu, kde dodávalo železnou rudu, uhlí, obilí a střešní. Expandujícímu průmyslu dodávalo rovněž paliva a stavební materiály¹²⁶.

Ačkoliv z hlediska šíře portfolia *Daiichi Bussan* expandovalo, velká část jejího kapitálu se skládala z půjček – resp. „v roce 1952 se více 95% obchodního kapitálu skládalo z půjček[...]“¹²⁷. Je třeba mít na paměti, že z rozložených *zaibatsu* vznikly stovky společností a životnost mnoha z nich nebyla dlouhá. Důvěra banky v takové společnosti nebyla vysoká a udělování úvěrů se stalo obtížné. V neposlední řadě v letech 1951 a 1952 se mnoho obchodních firem nechalo po znovuoživení textilního odvětví zlákat ke spekulacím a následně čelily krizím¹²⁸. Záchranou byla vzájemná soudržnost společností v rámci bývalé skupiny a docházelo ke skupování oslabených společností. I když válka v Koreji znamenala ekonomický boom, právě skupování méně úspěšných (z *Mitsui* odštěpených) společností *Daiichi Bussan* finančně vyčerpala. Proto *Daiichi Bussan* muselo vyjednat další zahraniční půjčku. V roce 1952 se opětovně obrátilo na *Bache & Company* a získalo půjčku ve výši 500 tisíc dolarů¹²⁹. Během prvních čtyř let vzrostla hodnota *Daiichi Bussan* na 200 milionů jenů (z původních 195 000 jenů). Zahraniční kapitál umožnil další expanzi a po zbytek padesátých let mj. skupovalo a prodávalo suroviny¹³⁰.

Roku 1953 se *Nittō Sōko Tatemono* sloučilo s *Muramachi Bussan* (které se již před tím sloučilo se dvěma dalšími společnostmi)¹³¹. *Nittō Sōko Tatemono* zvolilo jako svůj nový název *Mitsui Bussan Kaisha*¹³². Podobnost nového názvu s původním *Mitsui Bussan* vyvolalo negativní

126 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 429.

127 Cit. ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 432.

128 Od roku 1928 došlo k odklonu od textilního prům. ve prospěch těžkého průmyslu (Viz kapitola 1.3.).

129 Na oplátku *Bache & Company* získalo správu zahraničního zastoupení *Daiichi Bussan* v New Yorku na dobu 5 let. Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 430

130 Viz MITSUI & CO, LTD. History. <http://www.mitsui.com/jp/en/company/history/index.html>.

131 Viz HUGH T. Patrick, ed. *Japanese Industrialization and Its Social Consequences*. s. 185.

132 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 436.

Srov. HUGH T. Patrick, ed. *Japanese Industrialization and Its Social Consequences*. s. 185. Uvádí název *New Mitsui Bussan*.

odezvu u *Daiichi Bussan*, která byla jedna z největších nástupnických společností. V konečném měřítku to vedlo ke stížení vyjednávání případného sloučení a jen podporovalo rivalitu. V roce 1955 *Daiichi Bussan* pohltilo *Mitsui Lumber Company*, sloučilo se s *Nippon Kikkai* a *Daiichi Tsusho*. Rozšířilo tak své pozice v obchodě se strojní technikou, potravinářství, palivech, kovech. Z *Daiichi Tsusho* získalo zastoupení v Singapuru a expandovalo i do Malajsie, Indonésie kam následně exportovalo ocelové tyče, cement, pneumatiky, dieslové motory, papír, textil, japonské produkty a importovalo zejména kaučuk¹³³. Po pohlcení *Kokusai Bussan* posiluje své zastoupení i v chemickém průmyslu. Tou dobou vlastnilo již dvě třetiny společností z „původního“ *Mitsui Bussan*.¹³⁴

Pro vyjednávání fúze obou společností byla svolána patnáctičlenná rada skupiny *Mitsui*, které se podařilo dospět ke kompromisu a v srpnu 1958 se *Mitsui Bussan Kaisha* a *Daiichi Bussan* sloučilo. Obchodní společnost *Mitsui Bussan* se stala jádrem nově budovaného *keiretsu*. Největším akcionářem byla *Mitsui Bank*, druhým největším *Daiwa Bank*, třetím *Taisho Marine & Fire Insurance*, následně *Nomura Securities*, *Fuji Bank* a *The Bank of Tokyo*¹³⁵.

Ačkoliv mezi hlavní akcionáře patřily finanční instituce, které nebyly součástí skupiny *Mitsui* (*Daiwa Bank*, *Nomura Securities* a *Fuji Bank*), přesto *Mitsui* jako skupina (resp. zformované *keiretsu*) drželo dostatečný podíl akcí.

133 Ten byl následně prodáván japonské pobočce *Bridgestone Tire Co. Ltd.*.
Viz SHIMIZU, H. a HIRAKAWA, H. *Japan and Singapore in the World Economy: Japan's Economic Advance Into Singapore, 1870-1965*. s. 169.

134 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 436-437.

135 Viz ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 438.
Srov. MITSUI & CO, LTD. History. <http://www.mitsui.com/jp/en/company/history/index.html>. Uvádí rok 1959 jakožto opětovný vznik *Mitsui Bussan*.

6. Výsledky transformačního procesu

Úvodem kapitoly je nutno připomenout změnu prvotních cílů americké okupace, tedy politiky demonopolizace¹³⁶ v následné formování Japonska jakožto potenciálního spojence proti komunismu (od roku 1948). S ohledem na to, aby nedošlo k přílišnému ekonomickému oslabení Japonska byla reformní politika generálního štábu postupně umírňována. Do roku 1952 lze sledovat obcházení zákazů a první tendence k opětovnému seskupení. Po skončení okupace v roce 1952 dochází k následnému prohlubování sjednocovacích tendencí.

Z hlediska porovnání koncentrace¹³⁷ monopolů v průmyslu v roce 1937 a 1950 jsou použity tři největší firmy v daném odvětví. „Z 35 průmyslových odvětví¹³⁸, 23 ukázalo pokles v koncentraci, 11 prům. odvětví ukazuje navýšení koncentrace a v jednom případě beze změny[...], mezi průmysly, kde 3 nejvýznamnější firmy daného průmyslu produkovaly alespoň 50% výstupů, 19 [z 24] ukázalo pokles v koncentraci“¹³⁹. V období ekonomického zotavení a růstu (letech 1950-1955) „[...z příkladu 64 hlavních odvětví ve zpracovatelském průmyslu 40 odvětví vykazuje pokles v koncentraci, 20 nárůst a 4 žádnou změnu[...] z vysoce koncentrovaných odvětví¹⁴⁰, 29 z 44 odvětví vykazují pokles, 11 zvýšení a 4 žádnou změnu“¹⁴¹. Ačkoliv z výše uvedeného lze vysledovat poklesové tendence v koncentraci, pro úplnost musím doplnit, že v rámci daného období se jedná pouze o pokles v řádů procent¹⁴².

136 Viz kapitola 3, popř. MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 424.

137 Koncentrací se rozumí koncentrační poměr, tedy procentuální podíl výstupu x největších firem na trhu vůči celkovému výstupu odvětví.

138 Dle autora výzkumu jsou využity zejména odvětví ze zpracovatelského průmyslu, neboť byly nejlépe dosažitelná.

139 Cit. ROTWEIN, E. *Economic Concentration and Monopolies in Japan*. s. 265.

140 Za vysoce koncentrovaná odvětví jsou považována taková, kde 4 (resp. 3 v předchozím případě) nejvýznamnější firmy v daném odvětví produkuje alespoň 50% výstupů.

Viz Eugene Rotwein: *Economic Concentration and Monopolies in Japan*, s. 265.

141 Cit. ROTWEIN, E. *Economic Concentration and Monopolies in Japan*. s. 265.

142 Pokles neváženého průměru koncentračního poměru v letech 1937-1950 (pro tři nejv. společnosti) byl z 67% na 59%, ve vysoce koncentrovaných odvětví průmyslu z 80% na 67%. V letech 1950-1955 (pro tři nejv. spol.) pak ze 64% na 61% a ve vysoce koncentrovaných odvětví 77% na 73%.

Více viz ROTWEIN, E. *Economic Concentration and Monopolies in Japan*. s. 265.

Srovnání průměrů koncentračních poměrů. Data z vybraných 25 prům. odvětví ¹⁴³ .				
	1 nejev. spol.	3 nejev. spol.	5 nejev. spol.	10 nejev. spol.
1937	42,79	72,68	81,59	88,23
1958	34,43	63,55	75,47	87,51

Tab č. 1 Koncentrační poměry (1937 a 1958)¹⁴⁴

Srovnáme-li však širší časové rozmezí (tabulka č. 1) – předválečné období (přičemž jsou použity převážně data z roku 1937) a rok 1958 (kdy jsou již formují nové *keiretsu*¹⁴⁵), můžeme výsledky interpretovat následovně:

- Zatímco v předválečném období produkovala jedna (největší) společnost v průměru 42,79% výstupů jednoho průmyslového odvětví, v roce 1958 nastal pokles výstupů společnosti na 34,43%. Celkově to znamená pokles o 24,28% oproti předválečnému období.
- Obdobně lze sledovat pokles v případě tří a pěti největších společností o 14,36%, resp. 8,1%. V posledním případě (10 nejev. společností) je pokles nepatrný - pouze 0,8%.
- Z uvedených dat plyne, že došlo k mírné dekoncentraci (vybraných) průmyslových odvětví z hlediska několika největších společností a v případě podílu 10 největších společností došlo pouze ke kosmetické změně. Celkově však mělo vybrané období klesající trend.

Pro úplnost lze ještě porovnat koncentraci v průmyslových odvětvích v Japonsku a USA v padesátých letech. Srovnáme-li 46 shodných průmyslových odvětví, pak v USA čtyři největší firmy produkovaly v průměru 56% výstupů daného odvětví, přičemž v Japonsku až 63% výstupů.¹⁴⁶

Jedním z dalších následků více či méně úspěšné dekoncentrační politiky, tedy omezení monopolu, rozpouštění *zaibatsu*, restrukturalizace firem a utvoření nového právního rámce vedoucího ke svobodnému podnikání, bylo zakládání nových firem, příp. jejich odštěpení. Počet společností operujících ve zpracovatelském, stavebním průmyslu a obchodu v roce 1935 činil 95 000, 1944 - 102 000, 1950 již 236 000 a roce 1955 přibližně 412 000¹⁴⁷. Z výše uvedeného

143 Mezi vybrané patří např. průmysly uhlí, papíru, ropy, pneumatik, dále elektrické motory, železniční vagóny, chemická barviva, ložiska, energetika, aj.

144 Viz YAMAMURA, K. *Zaibatsu, Prewar and Zaibatsu, Postwar*. s. 552.

145 Viz kapitola 5.2. - opětovné zformování skupiny *Mitsui* v *Mitsui keiretsu*.

146 Viz ROTWEIN, E. *Economic Concentration and Monopolies in Japan*. s. 275-276.

147 Data jsou zaokrouhlena na tisíce.

Viz OSAMU, Ito. *The Transformation of The Japanese Economy*. s. 179.

je patrný několikanásobný nárůst počtu společností, nicméně uvedená statistika nemá vypovídací hodnotu o tržním podílu.

Z hlediska nově formujících se *keiretsu* je zajímavé sledovat vývoj propojení vzájemnou držbou akcií. Jelikož do roku 1949 byla akciová burza uzavřena, zmíním až léta následující. Během prvních třech let (tj. od roku 1949-1951) docházelo k nejrůznějším praktikám obcházení¹⁴⁸ stanoveného zákazu. Nově formující se *Sumitomo* drželo jen několik desetin procent akcií náležící společností spadající do bývalého řetězce. Obdobně i *Mitsui* se pohybovalo v rádu desetin procent, až na rok 1951, kdy akciová propojenost stoupla na 2,7%. *Mitsubishi* se mezi danými léty pohybovalo mezi 1,8-3%¹⁴⁹. Důležitý je však nárůst bezprostředně po ukončení okupace. V letech 1952-1953 pro *Sumitomo* i *Mitsubishi* hodnota vzrostla na 10,5 až 12,8% a *Mitsui* dosahuje 5,4 až 6,6%¹⁵⁰. Toto období je charakteristické snahou zpětného skoupení „nepřátelsky“ převzatých společností. Hlavní roli při zpětném získávání společností hrály opět prezidentské kluby a banky. Banky disponovaly nejen kapitálem, ale i zákonem udělenou výjimkou na povolenou držbu akcií. Z výše uvedeného lze říci, že konec okupace znamenal vzestup vzájemné akciové propojenosti a tedy i cestu k většímu semknutí nově formovaných *keiretsu*. Rozdíl oproti *zaibatsu*, je menší akciový podíl na společnostech a volnější vazba v rámci *keiretsu*. V neposlední řadě došlo i k většímu přerozdělení akcií. Zatímco v roce 1945 bylo akcionářů 1,7 milionů v roce 1950 již 4,2 milionů¹⁵¹.

148 Viz kapitola 4.2.

149 Uvedené hodnoty jsou oficiální čísla. Reálné hodnoty nejsou známy, neboť kromě zmíněného cíle získat kontrolní balík společnosti, aby se zabránilo jejímu převzetí, lze najít i případy neoficiálního skupování vlastních akcií. Zde se jedná zejména o kapitálově se restrukturalizující firmy, které potřebovaly navýšit svůj kapitál. V případě, že se jejich akcie špatně prodávaly, skoupily je samy. Příkladem poslouží *Hitachi*, které utratilo 800 milionů jenů na nákup 70% svých nových akcií.

Viz MIYAJIMA, H. *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups*. s. 321.

150 Viz MIYAJIMA, H. *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups*. s. 320.

151 Viz MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. s. 431.

Srov. ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. s. 395.; „před koncem okupace zhruba 10% akcionářů vlastnilo 70% akcií“

Závěr

Poválečná transformace *zaibatsu* byl složitý proces, který probíhal v mnoha rovinách. Kromě samotného rozkladu mamutích konglomerátů bylo nutno přijmout i příslušné zákony bránící jejich opětovnému vzniku. Rozpouštění, resp. dekoncentrace *zaibatsu* v konečném důsledku přešla v proces restrukturalizace jednotlivých společností. Původně přísná okupační politika se kvůli rozšiřování komunismu v Asii měnila. Rovněž i ekonomické zatížení Spojených států a následný tlak podnikatelského sektoru přispěl ke změně okupační politiky v ekonomických otázkách. Japonsko se tak mohlo stát možným asijským pilířem proti komunismu a ekonomickým partnerem. Od roku 1948 proto dochází ke zmírnění reformních tendencí a s přicházející válkou v Koreji (1950-1953) Japonsko zažívá ekonomické oživení.

Počáteční plán na rozpouštění konglomerátů postihne jen 42 z 83 plánovaných *zaibatsu*. Jedenáct dalších *zaibatsu* se pouze restrukturalizuje. Dochází k uvolnění holdingových vazeb, vazeb na rodinu a její většinové vlastnictví. Dílčí velké společnosti se kapitálově restrukturalizují ve snaze uniknout dalšímu rozkladu. Avšak se změnou americké okupační politiky dochází i k opětovné snaze japonských průmyslníků o jejich sjednocení. Ačkoliv byl stanoven antimonopolní rámec, i ten je posléze skrze dodatky uvolňován a umožňuje vznik nových ekonomických subjektů. Tendence vzájemného provazování firem začíná již během americké okupace a od roku 1949 se firmy snaží bránit před „nepřátelským“ převzetím firmy. Dochází ke vzájemnému akciovému propojování, ačkoliv to v některých případech zákon nedovoloval. Nově vznikající firmy si nárokují následovnictví v rámci původních koncernů, resp. svých staronových skupin. Jako praktický příklad jsem použil *Mitsui zaibatsu*. Po svém rozpadu dokázalo již za 11 let zformovat novou strukturu. Ve svém vývoji se formovala skrze obchodní společnost, která pak stanula v čele nově opětovně utvořené *Mitsui* skupiny, resp. *Mitsui keiretsu*.

Ačkoliv však došlo ke zformování nových ekonomických uskupeníh (*keiretsu*), přes to lze najít dílčí změny. Prvotně se změnila vlastnická struktura. Zatímco dříve u největších *zaibatsu* měly příslušné rodiny většinový majetkový podíl, nově formované *keiretsu* bylo z hlediska vlastnictví více diverzifikováno, čímž vzrostl počet akcionářů. Holdingové společnosti, jakožto dřívější pojící prvek jednotlivých *zaibatsu*, byly nahrazeny novým systémem vzájemně propojených společností. Jádro tvořily společnosti s velkou kapitálovou základnou a finanční

povahou. Jednalo se např. o banky, pojišťovny a obchodní společnosti. Právě nejčastěji banka skrze úvěrovou politiku mohla ovlivňovat společnosti a přímo přispívat k novému zformování. Obchodní společnosti vzhledem ke svému zaměření dokázaly pokrýt širokou škálu průmyslových odvětví. Jednotlivé společnosti formující jádro *keiretsu* tak oproti původním holdingům vázaným na *zaibatsu* držely menší akciový podíl, avšak dostatečně velký na to, aby si udržely kontrolu.

„Čistka“ managementu zase zapříčinila vznik nového managementu. Noví manažeři již nebyli většinovými vlastníky a usilovali o rozvoj společnosti, nikoliv jen o růst dividendy. V neposlední řadě transformace vedla i mnohonásobnému nárůstu počtu společností.

Z hlediska koncentrace průmyslových odvětví lze zaznamenat určité změny, resp. klesající tendence¹⁵². Zajímavé by bylo sledovat pokračování vývoje koncentrace v průmyslových odvětvích, avšak to již překračuje období na které se v práci zaměřuji.

Lze říci, že dřívější pevně svázaná uskupení (*zaibatsu*) ovládající část průmyslových odvětví, vystřídala nová uskupení, byť volněji svázaná (*keiretsu*) a utvořila podobný oligopol.

152 Viz kapitola 6.

Summary

This thesis is concerned with structural changes inside the Japanese conglomerates named „zaibatsu“ and their transformation into new networks of companies also known as „keiretsu“. The crucial issue discussed is whether the post-war transformation of „zaibatsu“ conglomerates demonopolized the Japanese economy, how did this process run and what was the result of this process?

Further, this thesis is concerned with the cause leading to dissolution of „zaibatsu“, the dissolution itself as well as the restructuring of the biggest companies. The thesis also focus on the former „zaibatsu“ companies and the process of forming new corporate groups by financial institutions through cross-shareholding.

Finally, the process of transformation described in the first part of this thesis is shown on the case study of the itsui „zaibatsu“.

Key words: Japan, zaibatsu, American occupation, dissolution, deconcentration, keiretsu, Mitsui

Seznam použité literatury

Knihy:

- BLACKFORD, G. Mansel. *The Rise of Modern Business in Great Britain, the United States, and Japan* [online]. 1992, [cit. 20. 4. 2012]. Dostupný z: http://books.google.cz/books?id=Y6qCWFcx6_oC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false.
- CARSON, L. R. *Comparative Economic Systems* [online]. 1990, [cit. 21. 4. 2012]. Dostupný z: http://books.google.cz/books?id=L44_mjaRAA4C&.
- FINN, B. Richard. *Winners in Peace: MacArthur, Yoshida, and Postwar Japan* [online]. 1992, [cit. 10. 3. 2012]. Dostupný z: http://books.google.cz/books?id=TZHK6GU_LmgC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false.
- HADLEY, Eleanor M. a HAGAN, Patricia. *Memoir of a Trustbuster: A Lifelong Adventure with Japan*. [online]. 2003, [cit. 10. 3. 2012]. Dostupný z: <http://books.google.cz/books?id=dMdOnq110mcC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>.
- HUGH T. Patrick, ed. *Japanese Industrialization and Its Social Consequences* [online]. 1976, [cit. 10. 3. 2012]. Dostupný z: http://books.google.cz/books?id=n_WZ0t2db4gC&pg=PA161#v=onepage&q&f=false.
- KAWAI, Kazuo. *Japan's American Interlude* [online]. 1979, [cit. 10. 3. 2012]. Dostupný z: <http://books.google.cz/books?id=awtG7KIB2PoC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>.
- KOJIMA, Kiyoshi a OZAWA, Terutomo. *Japan's General Trading Companies: Merchants of Economic Development* [online]. 1984, [cit. 10. 3. 2012]. Dostupný z: <http://books.google.cz/books?id=dbRg385ljf4C&pg=PA16&d#v=onepage&q&f=false>.
- MIMURA, J. *Planning for Empire: Reform Bureaucrats and the Japanese Wartime State* [online], [cit. 21. 4. 2012]. Dostupný z: http://books.google.cz/books?id=oTuZ_YBPEZYC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false.
- MORCK, Randall K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. Chicago: University of Chicago Press, 2007. 687 s.

- MORIKAWA, Hidemasa. *A History of Top Management in Japan: Managerial Enterprises and Family Enterprises*. New York: Oxford University Press, 2001. 226 s. ISBN: 0-19-513165-7.
- MORIKAWA, Hidemasa. *Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan*. Tokyo: University of Tokyo Press, 1993. 283 s. ISBN: 4-13-047055-8.
- ROBERTS, John G. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. Tokyo: Weatherhill, 1991. 578 s. ISBN: 0-83-480080-2.
- SHIMIZU, H. a HIRAKAWA, H. *Japan and Singapore in the World Economy: Japan's Economic Advance Into Singapore, 1870-1965*. [online]. 1999, [cit. 10. 3. 2012]. Dostupný z: <http://books.google.cz/books?id=7k0F8YoZ6POC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>.
- TAKEMAE, Eiji. *The Allied Occupation of Japan* [online]. 2003, [cit. 10. 3. 2012]. Dostupný z: <http://books.google.cz/books?hl=cs&id=Ba5hXsfeyhMC&q=mitsui#v=onepage&q&f=false>.
- WESTON, Mark. *Giants of Japan: The Lives of Japan's Most Influential Men and Women* [online]. 2002, [cit. 10. 3. 2012]. Dostupný z: <http://books.google.cz/books?id=0ZdHULOZptYC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>.

Odborné články:

- BISSON, T.A. **The Economic Purge in Japan**. <http://www.jstor.org/stable/2942139>, (11.5.2010)
- BISSON, T.A. **The Zaibatsu's Wartime Role**. <http://www.jstor.org/stable/2752197>, (21.4.2012).
- GERLACH, Michael L. **The Japanese Corporate Network: A Blockmodel Analysis**. <http://www.jstor.org/stable/2393535>, (11.5.2010).
- HADLEY, Eleanor M. **Japan: Competition or Private Collectivism?** <http://www.jstor.org/stable/3024204>, (11.5.2010).
- MIYAJIMA, H. **The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups: From**

Hierarchically Integrated Groups to Horizontally Integrated Groups.

http://pdn.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=272327&_user=990403&_pii=S088915838471015X&_check=y&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=1994-09-30&_wchp=dGLbVIB-zSkzS&_md5=65e3c2c549506005ae046931e471bf29/1-s2.0-S088915838471015X-main.pdf, (11.5.2010).

- **OSAMU, Ito. *The Transformation of The Japanese Economy.***
<http://site.ebrary.com/lib/upol/Doc?id=10070517&ppg=188>, (11.5.2010).
- **ROTWEIN, E. *Economic Concentration and Monopoly in Japan.***
<http://www.jstor.org/stable/1828361>, (11.5.2010).
- **YAMAMURA, K. *Zaibatsu, Prewar and Zaibatsu, Postwar.***
<http://www.jstor.org/stable/2050237>, (11.5.2010).

Internetové zdroje:

- **mitsui & CO, LTD. *History.*** <http://www.mitsui.com/jp/en/company/history/index.html>, (20.4.2012).
- **WATKINS, Thayer. *The Zaibatsu of Japan.***
<http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/zaibatsu.htm>, (20.4.2012).