



مجمع کارآفرینان ایران
Iran Entrepreneurs Forum

نقش دولت در توسعه بنگاه‌های پیشران (۳)

میتسویشی

به همراه بررسی اثر میتسویشی بر اقتصاد ژاپن

مرکز مطالعات راهبردی کارآفرینی مجمع کارآفرینان ایران

چکیده

بررسی عملکرد بنگاه‌های خانوادگی و فهم اثر سیاست‌های اقتصادی بر طول عمر کسب‌وکارهای بزرگ موضوعی است که از سال‌ها پیش دغدغه پژوهشگران مختلف بوده است. اقتصاد ژاپن به عنوان یکی از نمونه‌های برجسته و شناخته شده در ظهور و بروز پدیده توسعه صنعتی، در زمره منابع جذابی است که می‌توان از خلال تجزیه و تحلیل آن به نحوه اثر سیاست‌های اقتصادی روی بنگاه‌های خانوادگی پی برد. گروه صنعتی میتسوبیشی به عنوان بنگاهی با قدمت حدود ۲۰۰ سال از جمله کسب‌وکارهای خانوادگی است که در طول دهه‌های متمادی همواره از سیاست‌های اقتصادی دولت ژاپن تاثیر پذیرفته است. این مجموعه صنعتی با حمایت دولت ژاپن توانست از یک بازیگر محلی به یک غول صنعتی بدل شده و با درک درست از موقعیت‌های تجاری، به ابربنگاهی پیشرو در بازارهای جهانی تبدیل شود. گزارش حاضر سعی دارد با نگاهی به عملکرد این مجموعه صنعتی در طول سالیان متمادی، از خلال پژوهش‌های علمی و شواهد رسمی به نحوه ظهور و بروز بنگاه‌های خانوادگی پیشران در ژاپن بپردازد. شواهد موجود نشان می‌دهد اخلاقیات حاکم بر جامعه ژاپن و خانواده ایوازاکا (از جمله فلسفه کنفوسیوسی) به عنوان موسسان گروه میتسوبیشی در کنار اثر اقدامات دولت بر توسعه این کسب و کار، از بدو تاسیس بسیار پررنگ بوده و به ظهور یک بنگاه پیشران منجر شده است.

کلیدواژه‌ها: توسعه صنعتی، میتسوبیشی، بنگاه خانوادگی، سیاستگذاری عمومی، اقتصاد ژاپن

بررسی اقتصاد ژاپن به عنوان یکی از منابع اصلی تحول تولید صنعتی در جهان طی قرن گذشته در زمره جذاب‌ترین حوزه‌های تحقیقاتی است. بنگاه‌های خانوادگی و کسب‌کارهای با قدمت در این کشور شواهد بسیار جالبی پیرامون اثرگذاری این قبیل بنگاه‌ها بر جریان توسعه در سطح اقتصاد کلان عرضه می‌کنند. مطالعه‌ای که توسط گوتو (۲۰۰۵) انجام شد، نشان داد که شرکت‌های خانوادگی ۹۶/۵ درصد از کل شرکت‌ها و ۷۷/۴ درصد از کل اشتغال در ژاپن را تشکیل می‌دهند. این یافته‌های تحقیقاتی مبتنی بر نمونه‌گیری تصادفی از انواع نهادهای تجاری مستقر در استان شیزوکا است که در مرکز جزیره اصلی ژاپن قرار دارد و اغلب به‌عنوان نمادی از ژاپن (به‌طور کلی هم از نظر کمی و هم از نظر کیفی) در نظر گرفته می‌شود. چنین سطحی از تاثیرگذاری زمینه‌ساز توجه به بنگاه‌های خانوادگی ژاپن شد و در بین شمار زیادی از شرکت‌ها، گروه صنعتی میتسوبیشی به عنوان نمونه انتخابی جهت پژوهش برگزیده شد.

میتسوبیشی یکی از بزرگترین بنگاه‌های صنعتی تاسیس شده در ژاپن و کل آسیاست که در طول بیش از ۱۵۰ سال توانسته است حجم قابل توجهی از ارزش افزوده، نوآوری و اختراع را از خلال سرمایه‌گذاری روی پروژه‌های جدید و نیروهای انسانی خلاق به ثبت رساند. این شرکت که در حوزه مدیریت منابع انسانی یکی از بنگاه‌های پیشرو در جهان است، در سال ۱۸۷۶ میلادی مبدع سیستم پاداش‌دهی به کارکنان به صورت مدرن است. تصویر حاضر نخستین جشن کارمندان این شرکت به واسطه پاداش کلان^۱ مدیرعامل را در ۱۴۷ سال پیش به تصویر می‌کشد.



میتسوبیشی امروز یکی از غول‌های صنعتی آسیاست که بنا بر روایت مجمع جهانی اقتصاد در هر رشته‌فعالیت اقتصادی دستی دارد؛ به‌طوری‌که ردپای این شرکت را می‌توان از توسعه و بهره‌برداری از مواد خام نظیر نفت و گاز و منابع طبیعی تا سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای متنوع اعم از

ایجاد شبکه خرده‌فروشی، استخراج و عرضه گاز طبیعی، احداث زیرساخت، تولید محصولات پتروشیمی، تولید خودرو، ارائه محصولات مالی و تولید کالاهای صنعتی به وضوح دید. بررسی صورت‌های مالی این هلدینگ صنعتی نشان می‌دهد درآمد میتسوبیشی تنها در بخش خودروسازی در سال ۲۰۲۲ حدود ۶/۵ میلیارد دلار بوده ضمن اینکه سود عملیاتی این مجموعه صنعتی از این بخش حدود ۸۰۰ میلیون دلار گزارش شده است.

¹ Bonus

این شرکت نه تنها در زمینه توسعه فناوری و تحول تولید در ژاپن یکی از بازیگران اصلی است که در زمره بازیگران جریان ساز در شرق آسیا بوده و سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی در سری لانکا، تایلند، چین، مالزی و ویتنام انجام داده است. مرور اخبار و رصد آمارهای مالی این شرکت نشان می‌دهد روابط بسیار عمیق و دیرینه‌ای میان مدیران عامل میتسوبیشی و مقامات دولت ژاپن وجود داشته و دارد. بررسی این اخبار و اطلاعات گویای همکاری این دو بازیگر یعنی دولت و میتسوبیشی در پروژه‌های مختلف و حوزه‌های متنوع است.

یکی از آخرین نمونه‌ها از همکاری و همراهی میتسوبیشی با دولت، در قضیه استخراج نفت و گاز از پروژه ساخالین^۲ در روسیه است که از یک سو درآمدهای هنگفتی را برای میتسوبیشی به همراه داشته و از دیگر سو به تامین پایدار انرژی کشور ژاپن کمک شایان توجهی کرده است. طبق روایت کوچی هاگیودا^۳، وزیر صنعت ژاپن^۳ این پروژه به تنهایی ۱۰ درصد از کل گاز مصرفی کشور ژاپن را تامین می‌کند. جالب اینکه اخیراً روسیه از سرمایه‌گذاران ژاپنی این پروژه خواسته تا تغییرات دولت پوتین در ترکیب سهامداران پروژه ساخالین^۲ را بپذیرند. میتسوبیشی در کنار گروه میتسویی دو هلدینگ مشهور ژاپن هستند که همراه با اگزون موبیل آمریکا در این پروژه مشارکت دارند. این دو شرکت به خواست مقامات دولت ژاپن درخواست روسیه را پذیرفته و با مدل متفاوتی به ادامه همکاری با دولت روسیه در راستای تامین گاز کشور ژاپن پرداخته‌اند. پرسشی که مطرح می‌شود این است که چرا یک بنگاه کاملاً خصوصی و پر قدمت به جای توجه به ریسک‌ها و چشم‌انداز سود آتی انواع سرمایه‌گذاری‌های خود، به حرف مقامات دولتی توجه می‌کند؟ گزارش حاضر سعی دارد به این پرسش پاسخ دهد.

قدمت میتسوبیشی

میتسوبیشی را بسیاری از مردم عامی با محصولات مشهورش در صنعت خودرو اعم از لنسر، پاجرو و گالانت می‌شناسند. این برند اما نامی است درخشان در تاریخ معاصر جهان که تحولات بسیاری را در طول بیش از ۱۵۰ سال حیاتش به چشم دیده و تجربه کرده است. نخستین بارقه‌های شکل‌گیری گروه میتسوبیشی به سال‌های میانی قرن ۱۹ و تلاش یاتارو ایوازاکی برای شکل‌دادن به یک کسب‌وکار خدماتی در اوزاکای ژاپن برمی‌گردد. بسیاری از متونی که پیرامون گروه میتسوبیشی تهیه شده، گویای اثر بالای رهبری یاتارو ایوازاکی بر شکل‌گیری این هلدینگ بوده است. از گذشته‌های دور در ژاپن، بنگاه‌های بزرگ و چندرشته‌ای خانوادگی را زای‌باتسو^۵ می‌نامیدند. زای‌باتسو یک اصطلاح ژاپنی است که به شرکت‌های خوشه‌ای در حوزه صنعتی و مالی در دوره

² Koichi Hagiuda

³ Japan's Industry Minister

⁴ Sakhalin-2 Liquefied Natural Gas (LNG) Project

⁵ Zaibatsu

۴ نسل از رهبران
گروه میتسوبیشی



یاتارو ایوازاکي
مؤسس گروه میتسوبیشی



هیسیا ایوازاکي
سومین مدیر گروه میتسوبیشی



یونسوکه ایوازاکي
دومین مدیر گروه میتسوبیشی



کویاتا ایوازاکي
چهارمین مدیر گروه میتسوبیشی

تاریخچه تاسیس گروه میتسوبیشی به سال ۱۸۷۰ باز می‌گردد. زمانی که بنیانگذار و مؤسس این گروه یاتارو ایوازاکي، یک شرکت کشتیرانی را با سه کشتی بخار قدیمی راه‌اندازی کرد. در دوره ریاست یاتارو ایوازاکي، نزدیکان وی از جمله برادر یاتارو، پسر و برادرزاده وی، تجارت را در زمینه‌های مختلف گسترش دادند و پایه و اساس شرکت میتسوبیشی را در ژاپن بنا نهادند. پس از جنگ جهانی دوم، سازمان اصلی میتسوبیشی منحل شد تا به شرکت‌های مستقلی که امروزه بینیم، بدل شوند.

امپراتوری ژاپن اطلاق می‌شود که در مالکیت یک خانواده هستند. شرکت‌هایی که نفوذ و سیطره آنها، زمینه‌ساز کنترل بخش‌های قابل توجهی از اقتصاد ملی را از دوره میجی تا پایان جنگ جهانی دوم سبب شد. میتسوبیشی در کنار میتسویی^۶، سومیموتو^۷ و یاسودا^۸ چهار زای‌باتسو مشهور اقتصاد ژاپن تا پیش از جنگ جهانی دوم بودند. این شرکت‌های خانوادگی به دلیل اشغال این کشور توسط ایالات متحده آمریکا و ترتیبات قانونی مستشاران آمریکایی پس از بازنویسی قانون اساسی ژاپن، منحل شدند. آمریکایی‌ها با هدف ممانعت از شکل‌گیری ثروت‌های عظیم در دست خانواده‌های قدیمی ژاپنی به بهانه رفع انحصار و توزیع ثروت، این هلدینگ‌ها را قطعه‌قطعه کرده و در قالب سهامی عام به فروش گذاشتند و شکل تازه‌ای از بنگاه‌های صنعتی ژاپنی با نام کای‌رتسو^۹ را پایه‌گذاری کردند. کای‌رتسو به مجموعه‌ای از شرکت‌ها با روابط کاری، و سهامداران متصل به یکدیگر اطلاق می‌شود که در نیمه دوم قرن بیستم بر اقتصاد ژاپن سلطه داشتند.

میتسوبیشی دقیقاً سال ۱۸۷۰ تاسیس شد. نگاهی به گذشته خانواده ایوازاکي نشان می‌دهد تربیت خانوادگی بر فلسفه ذهنی بنیانگذاران میتسوبیشی اثر عمیقی داشته است تا جایی که بسیاری از تاریخ‌پژوهان تاسیس میتسوبیشی را مدیون این آموزه مادر یاتارو ایوازاکي می‌دانند که زمانی به فرزندش گفته بود: «فراموش نکن فقیر بودن چگونه بود.»

چنین نگرشی در کنار روحیه خاص یاتارو ایوازاکي و علاقه بسیار زیاد به کشورش ژاپن دو ستون اصلی تاسیس و ماندگاری برند میتسوبیشی در اقتصاد ژاپن شده است. یاتارو ایوازاکي با همین نگاه و استفاده از تجارب جهانی و فهم شخصی از نحوه توسعه کسب‌وکار از راه تجارت به دستگاه یکی از متنفدترین قبایل ژاپن وارد شد و به مقدار قابل توجهی در شغلش پیشرفت کرد.

⁶ Mitsui

⁷ Sumitomo Group

⁸ Yasuda Zaibatsu

⁹ Keiretsu

هنگامی که دولت تحت سلطه خاندان میجی^{۱۰} سیاست ممنوعیت تاسیس کسب‌وکارهای تحت رهبری قبیله را ابلاغ کرد، اعضای قدرتمند یک کسب‌وکار بندری از قبیله توسا به نام‌های شوچیرو گوتو و تایسوککه اینتاگاکای شرکتی به نام تسوکومو شوکای^{۱۱} را در سال ۱۸۷۰ تأسیس کردند تا تجارت کشتیرانی این قبیله را در دست بگیرند. در سال ۱۸۷۳ دولت جدیدی که پس از خاندان توکوگاوا روی کار آمد، قانون قبلی را لغو و مدل تازه‌ای از مقررات تجاری را ابلاغ و اجرا کرد. همین عامل نیز به ظهور دوره‌ای پرتلاطم از تغییر و تحولات تجاری پس از آن منجر شد که یکی از مهمترین آنها برآمدن یاتارو ایوازاکای از دل تحولات شرکت تسوکومو شوکای و مدیریت بر یک کسب و کار در حوزه حمل‌ونقل دریایی بود.

وقتی یاتارو این بنگاه را به دست گرفت، در نخستین گام میتسوبیشی شوکای را تاسیس کرد و با پشتکار جدی، آن را به یکی از موفق‌ترین و قدرتمندترین کسب‌وکارها در ژاپن تبدیل کرد. نقش دولت در این مرحله از حیات شرکت میتسوبیشی بسیار جالب توجه است. توجه به توسعه بخش تولید و حمایت از صنعتگران در ژاپن قدمتی ۱۷۰ ساله دارد و به پیش از عصر میجی برمی‌گردد. از دهه ۷۰ قرن ۱۹ میلادی اما دولت سازوکار متفاوتی در نحوه هدایت بخش صنعت به کار برد.

بررسی تاریخچه شرکت میتسوبیشی نشان می‌دهد بنیانگذار این شرکت فردی وطن‌پرست و علاقمند به ایجاد رابطه با دولت ژاپن و حفظ آن با هدف خدمت به ملت بوده است. همین عامل نیز موجب شد تا زمانی که دولت ژاپن در پی یافتن فردی برای انتقال نیرو و تجهیزات به تایوان بود، شرکت میتسوبیشی را انتخاب کند. طبق قراردادی انحصاری با دولت، میتسوبیشی کشتی‌هایی را که نیروهای ژاپنی را در سال ۱۸۷۴ به تایوان می‌بردند، و بعداً در زمانی که شورش جنوب غربی در سال ۱۸۷۷ آغاز شد، به دولت تحویل داد. این رابطه پایه مالی شرکت را برای آینده مستحکم کرد. در این دوره، میتسوبیشی مالک ۶۱ کشتی یا ۷۳ درصد از کل تناژ ناخالص ناوگان کشتی‌های بخار کشور ژاپن بود. ایوازاکای مالک میتسوبیشی با وجود خطرات بسیار همکاری با دولت در دوره شورش ساتسوما^{۱۲}، بر این باور بود که شرکت او موجودیت خود را مدیون ملت است؛ بنابراین مسئولیت انجام این کار را پذیرفت. سرانجام نیز این عملیات موفقیت‌آمیز بود و در نتیجه باعث جلب اعتماد دولت به میتسوبیشی شد. میتسوبیشی پس از ادامه حمایت دولت در طول شورش ساتسوما^{۱۳}، رشد بیشتری کرد و به شرکت کشتیرانی پیشرو ژاپن تبدیل شد.

¹⁰ Meiji Government

¹¹ Tsukumo Shokai

¹² ساتسوما یکی از قدرتمندترین قلمروهای فئودالی در شوگون‌سالاری توکوگاوا در ژاپن بود. این قلمرو نقش بسیار مؤثری در اصلاحات میجی و دولت عصر میجی داشت.

¹³ شورش ساتسوما، شورش بود که در دوره میجی علیه دولت میجی در سال ۱۸۷۷ میلادی در کیوشو رخ داد. رهبری این شورش را یکی از مشاوران عالی امپراتور میجی و یکی از افراد با نفوذ دولت به نام سایگو تاکاموری برعهده داشت.

به جز نقش دولت، نبوغ بنیانگذار این مجموعه و جانشینان او از مهمترین عواملی است که موجب شد تا میتسوبیشی به مجموعه‌ای در حد و اندازه امروز تبدیل شود. هرچقدر یاتارو ایوازاکي در پشتکار، استفاده از فرصت‌های همکاری با دولت و مطالعه و فهم جهان نابغه بود، یانوسوکه ایوازاکي به عنوان جانشین او دارای ویژگی‌های بی‌شماری بود. برای نمونه او در زمره نخستین مدیران ژاپنی است که مدیران خارجی و نیروهای نابغه دانشگاهی را به استخدام شرکت درآورد. او تنوع کسب‌وکار میتسوبیشی را با گسترش در زمینه‌هایی مانند معدن و کشتی‌سازی ترویج کرد و پای در جاده تحول گروه گذاشت. یانوسوکه ایوازاکي همچنین هیسایا (مدیر بعدی میتسوبیشی) را همانطور که خودش برای تحصیل به ایالات متحده رفته بود راهی سفر به این کشور کرد تا نسل بعدی رهبران میتسوبیشی را تربیت کند. هیسایا ایوازاکي نیز با چشم‌اندازی گسترده، از جمله توجه به اهمیت مسئولیت اجتماعی ثروتمندان، به ژاپن بازگشت و دستور کار تازه‌ای برای میتسوبیشی تعریف کرد. زمانی که او به عنوان سومین رئیس میتسوبیشی مسئولیت را بر عهده گرفت، اختیارات را به متخصصان در هر زمینه کسب‌وکار تفویض کرد و سبک مدیریتی مدرنی را با تمرکز بر بخش‌های عملیاتی، مشابه آنچه امروز در این شرکت داریم، ترویج کرد.

کویاتا ایوازاکي نیز به عنوان چهارمین نسل از مدیران میتسوبیشی دیدگاه‌های خاص خود را داشت. او فردی با نگرش بین‌المللی بود. کویاتا پس از توصیه پدرش یانوسوکه به تحصیل در انگلستان از دانشگاه کمبریج فارغ‌التحصیل شد. کویاتا مدافع صریح روح جهانی‌شدن بود و با ظهور فاشیسم، موضع خود را پس از شروع جنگ تغییر نداد. وی به مدیران شرکت گفته بود که میتسوبیشی تمام تلاش خود را برای کشور انجام خواهد داد، هرچند شرکت میتسوبیشی وجود خود را مدیون همکاران انگلیسی و آمریکایی خود است که در توسعه این گروه همکاری داشتند. بر همین اساس نیز کویاتا تاکید داشت زمانی دوباره فرا خواهد رسید که میتسوبیشی بتواند به عنوان یک دوست در راه صلح و رفاه بشریت جهان همکاری کند.

میتسوبیشی؛ فلسفه و راهبرد



بررسی تاریخچه این مجموعه صنعتی نشان می‌دهد «کمک به ملت و دولت»، «اطمینان از عقلانیت اقتصادی» و «صبور بودن» در زمره مهم‌ترین ایده‌های است که در توسعه و بالندگی میتسوبیشی نقش کلیدی داشته است. میتسوبیشی که از بدو تاسیس رابطه تنگاتنگی را با دولت ژاپن داشت، در برهه‌های مختلف به کمک دولت رفت و دولت نیز در توسعه فعالیت‌های این بنگاه اقتصادی نقش چشمگیری داشت. در اسناد پایه‌ای این

شرکت فلسفه مشخصی در رابطه با جهان وجود دارد. این یعنی فلسفه که در روح میتسوبیشی متجلی است بر سه اصل شوکی هوکو^{۱۴}، شوچی کومی^{۱۵} و رتسوگیو بوکی^{۱۶} بوده و روی مسئولیت شرکت در کمک به جامعه و محیط زیست، توسعه تجارت از طریق گسترش کسب و کار، و باز بودن ذهنیت برای توسعه همکاری‌ها استوار است. در بررسی راهبرد گروه نیز می‌توان این مطالب و چارچوب‌ها را به عینه در خلال ماموریت‌ها و چشم‌اندازها دید. براین مبنا می‌توان ادعا کرد همین فلسفه موجب شده تا طی بیش از ۱۵۰ سال همکاری عمیقی میان دولت و گروه صنعتی میتسوبیشی شکل بگیرد.

میتسوبیشی در نخستین گام‌های تبدیل شدن به یک بنگاه صنعتی چندرشته‌ای حمایت و کمک مشخص دولت را با خود داشت و این کمک را با پشتیبانی و همراهی از برنامه‌های حکومت ژاپن پاسخ داده است. برای نمونه خواست دولت ژاپن در بدو تاسیس میتسوبیشی برای تاسیس خط بومی حمل‌ونقل بار و مسافر دریایی با کوشش بنیانگذاران میتسوبیشی پا گرفت. مقاله کازو یامامورا (۱۹۶۷) به صراحت از نقش دولت و روحیه بنیانگذار میتسوبیشی در زمینه خدمت به دولت و ملت در شکل‌گیری این گروه صنعتی یاد می‌کند و ترکیب روح سامورایی و تحریک کارآفرینی از سوی دولت را دلیل ظهور میتسوبیشی می‌داند.

در بررسی تاریخچه شرکت میتسوبیشی، ردپای دولت در تحول این گروه مشخص است. یاتارو ایوازاکی که خود در فاصله ۲۰ تا ۲۵ سالگی به خدمت دولت درآمده بود، با کمک دولت توانست به یک کارآفرین بزرگ تبدیل شود. به طور خاص دو چهره وزارت مالیه دولت ژاپن یعنی کائورو اینوئه^{۱۷} و ایچی شیبوساوا^{۱۸} و شیگه‌نوبو اوکوما^{۱۹} وزیر مالیه با هدف ساخت یک غول ژاپنی در بخش حمل‌ونقل و نقل‌وانتقال مرسوله، امتیازاتی را به ایوازاکی دادند و این همکاری به تغییر چهره صنعت کشتیرانی ژاپن منجر شد. ایوازاکی نیز از این فرصت استفاده کرد و با کاهش شدید قیمت خدمات حمل‌ونقل دریایی در شرکت میتسوبیشی، رقبای کوچک بومی و رقبای خارجی بزرگ را از دور رقابت خارج کرد. این آغاز ظهور یک غول اقتصادی در ژاپن به نام میتسوبیشی بود. دولت ژاپن از سال ۱۸۷۰ به این سو، میتسوبیشی را به یک شریک استراتژیک برای خود تبدیل کرد و میتسوبیشی نیز از این فرصت به نحو احسن سود برد. دولت در بدو امر با اجاره برخی از کشتی‌های خود به خانواده ایوازاکی و کمک مالی و معنوی در رونق گرفتن کسب و کار میتسوبیشی دخیل بود. ورود میتسوبیشی به صنعت آهن، سرمایه‌گذاری در بخش معدن، ورود به صنایع نظامی و ... شد. بنگاه‌های خانوادگی در ژاپن در دوره پیش از جنگ جهانی دوم به سطحی از قدرت اقتصادی دست یافتند که طبق گزارش یامورا (۱۹۶۷)، ۷۶ درصد از کل پرداخت به کارکنان

¹⁴ Shoki Hoko

¹⁵ Shoji Komei

¹⁶ Ritsugyo Boeki

¹⁷ Kaoru Inoue

¹⁸ Eiichi Shibusawa

¹⁹ Shigenobu Okuma

بخش صنعت ناشی از فعالیت‌های چهار زای باتسو مشهور آن عصر (میتسوبیشی و سه گروه بزرگ و صنعتی دیگر) بود. این شکل از حمایت صنعتی از بنگاه‌های ملی که در اواخر قرن ۱۹ توسط ژاپن اعمال شد، بعدها به الگوی حمایت از صنعت نوزاد^{۲۰} شهرت یافت.

اثر سیاست‌های حمایتی بر توسعه میتسوبیشی

از جالب‌ترین نکات پیرامون شرکت میتسوبیشی، روابط بسیار عمیق با دولت و کارگزاران رسمی است که از بدو تاسیس تا امروز ادامه داشته است. اثر حمایت دولت بر این بنگاه در مقالات و پژوهش‌های متنوعی مورد اشاره قرار گرفته اما مجموعه دو جلدی انتشارات راتلج (۱۹۹۲ و ۲۰۰۰) پیرامون گروه میتسوبیشی بر اثربخشی بالای حمایت‌های دولت روی توسعه صنعتی ژاپن از مسیر بنگاه‌های بزرگ مقیاس تاکید دارد. این موضوع به‌رغم فشار رسانه‌های مختلف ژاپن درباره اعطای رانت و کمک آشکار به یاتارو ایوازاکی بوده است؛ که این یعنی دولت ژاپن به شکل آگاهانه از اثر بنگاه‌های خانوادگی بزرگ بر اقتصاد این کشور مطلع بوده است (یامامورا، ۱۴، ۱۹۶۷). البته شواهد پژوهش فوکاساکو (۱۹۹۲، ۱۹) نشان می‌دهد تمایل دولت ژاپن به توسعه بخش حمل‌ونقل کشور از طریق شرکت‌های خصوصی خارجی یا بومی که یک دغدغه امنیتی بود، در شکل‌گیری میتسوبیشی موثر بوده است. دولت در نیمه دوم قرن ۱۹ و به ویژه در دهه ۸۰ و ۹۰ قرن ۱۹ میلادی در ژاپن عمیقاً باور داشت که قدرت نظامی از درون قدرت صنعتی بیرون می‌آید و ملت ژاپن نیز به آن تمایل دارد. در این راستا نیز دولت ژاپن سعی کرد در کنار پایه‌گذاری سیاست‌های حمایت‌گرایانه از صنایع خود، در سطح اقتصاد خرد به اصلاحاتی بپردازد که مهمترین آنها پایان دادن به محدودیت‌های مربوط به مالکیت زمین، کشت محصول، آزادی مهاجرت و تجارت داخلی در کنار اعطای حق ورود به مشاغل جدید به همگان بود. تاسیس نهاد آموزش و پرورش، بارگذاری سیستم مالیاتی مبتنی بر پایه‌های مدرن و مبتنی بر نرخ‌های ثابت، خروج دولت از مالکیت بنگاه‌های صنعتی و واگذاری آنها به بخش خصوصی، تحول در الگوی امنیتی و دفاع ملی از یک امتیاز ویژه برای اشراف به وظیفه همگانی در کنار بازتعریف قانون اساسی و نهادهای رسمی از مهمترین اصلاحات این دوره بود. از آنجا که انعقاد قراردادهای تجارت آزاد با بریتانیا، روسیه و ... باعث وخامت اوضاع اقتصادی در دهه ۶۰ و ۷۰ قرن ۱۹ میلادی در ژاپن شده بود، اصلاحات جدید سعی داشت ضمن بازنگری در معاهدات تجاری «نابرابر» منعقد شده در سال‌های ۱۸۵۷ و ۱۸۵۸، صنعتی شدن و مدرنیزاسیون را به عنوان وسیله‌ای برای مقابله با ظهور تجاری خارجی که به طور مهلکی به اقتصاد آسیب رسانده بود، تبدیل کند (همان، ۱۶). با اعطای کمک‌های دولتی به بسیاری از صنایع ژاپن از جمله صنعت نساجی که دولت ماشین‌آلات بسیاری را خرید و با قیمت بسیار بالا در اختیار صنعتگران بخش خصوصی قرار داد،

²⁰ Protection of Infant Industry

در صنعت کشتی‌رانی تلاش دولت این بود که ظهور بنگاه‌های کشتیرانی بومی، زمینه‌ساز ربودن گوی سبقت از رقبای خارجی شود که سود بالایی از حمل‌ونقل دریایی در ژاپن می‌بردند (تی‌سی اسمیث، ۱۹۵۵). در عین حال از محل ظهور یک شرکت کشتیرانی بومی که بعدها واحد کشتی‌سازی و موتورسازی نیز دایر کرد، امکان ساخت کشتی‌های متعدد جنگی برای ناوگان امپراتور ژاپن فراهم شد.

مهمترین اقدامات دولت ژاپن در راستای حمایت از گروه صنعتی میتسوبیشی				
ردیف	نوع حمایت	زمان	ابزار	اثر
۱	حمایت از ایجاد نخستین شرکت کشتیرانی بزرگ ژاپن	۱۸۷۰-۱۸۷۵	فروش ۱۵ کشتی به میتسوبیشی به یک ششم قیمت واقعی - پرداخت وام ۱۵ ساله با بهره ۳ درصد - حمایت از انحصار میتسوبیشی در بازار خدمات پست و کشتیرانی	شکل‌گیری گروه صنعتی میتسوبیشی (حمایت از صنعت نوزاد)
۲	طرح خرید ۱۸ کشتی میتسوبیشی به مبلغ ۳۲۵ هزار ین و کرایه دوباره آنها به مبلغی ناچیز به میتسوبیشی	۱۸۷۶	خرید اموال میتسوبیشی به بالاترین قیمت و کرایه آنها به کمترین قیمت به خود شرکت میتسوبیشی	کمک به میتسوبیشی برای ممانعت از ورشکستگی
۳	اعطای وام به میتسوبیشی برای خرید شش کشتی از شرکت کشتیرانی آمریکا و توسعه اسکله و تاسیس انبار	۱۸۷۷	پرداخت ۸۰۰ هزار دلار وام دولتی به میتسوبیشی	کمک به توسعه میتسوبیشی و ورود به بازارهای جهانی و ورود به حمل‌ونقل در کل اقیانوسیه
۴	کمک به میتسوبیشی برای توانمندی جهت رقابت با شرکت کشتیرانی P&O انگلیس	۱۸۸۰	اعطای فرمان تخصیص یارانه حمل و نقل به میتسوبیشی برای گشودن مسیر حمل و نقل کره به ژاپن	توسعه کسب‌وکار میتسوبیشی از مسیر حمایت دولتی و کاهش قیمت تمام شده خدمات
۵	اعطای وام بی بهره ۱۵ ساله به میتسوبیشی به مبلغ ۷۰۰ هزار دلار	۱۸۸۱	توسعه سهم بازار کشتی‌رانی و حمل و نقل ژاپن تا سطح ۸۰ درصد	کمک به افزایش تسلط میتسوبیشی بر بازار کشتیرانی ژاپن
۶	حمایت دولت از میتسوبیشی برای ورود به صنعت بیمه و توسعه بیمه حمل‌ونقل دریایی در ژاپن	۱۸۸۲	اعطای مجوز	کمک به متنوع‌سازی گروه میتسوبیشی
۷	فروش شرکت دولتی کشتی‌سازی ناگازاکی به گروه میتسوبیشی	۱۸۸۱	فروش شرکت به بخش خصوصی با کمترین قیمت	کمک به متنوع‌سازی گروه میتسوبیشی
۸	کمک مالی دولت به توسعه صنعت کشتی‌سازی در ژاپن در ۴ قالب کمک هزینه واردات فناوری، کمک هزینه تحقیق و توسعه، یارانه واردات نیروی کار ماهر و یارانه تربیت نیروی انسانی فنی و مهندسی	۱۸۸۵-۱۹۰۵	حمایت مالی از گروه میتسوبیشی شیپ‌یارد برای اخذ فناوری ساخت در سه حوزه موتور توربین بخار، جوشکاری الکتریکی و موتور دیزل	ایجاد ظرفیت توسعه در صنعت کشتی‌سازی ژاپن در طول سه دهه آینده (۱۸۹۰-۱۹۲۰)

۹	برنامه اعطای یارانه واردات ماشین آلات ^{۲۱}	۱۹۵۲	تخصیص ۲۷۰ میلیون ین یارانه برای واردات ماشین ابزار	میتسوبیشی و ۹ شرکت دیگر با اخذ این مبلغ از دولت، به نوسازی کارخانجات خود پرداختند
۱۰	انتخاب صنعت خودرو به عنوان صنعت منتخب صادرات محور از سوی نهاد MITI در ژاپن	۱۹۵۷	میتسوبیشی در کنار هوندا، تویوتا و بسیاری از برندهای خودروسازی ژاپن مشمول حمایت دولت از طریق کمک به واردات فناوری و وضع تعرفه بر واردات خودرو خارجی شدند	حمایت محدود و زمان مند برای صادرات محور کردن صنعت خودرو ژاپن
۱۱	برنامه اعطای یارانه به صنایع الکترونیک ^{۲۲} برای ساخت رایانه با عملکرد بالا در ژاپن	۱۹۷۲	سیاست پاداش بلاعوض ۵۷ میلیارد ینی به صنایع داخلی با ادغام شش شرکت برتر حوزه الکترونیک ژاپن در قالب سه گروه صنعتی جهت رقابت با شرکت IBM آمریکا و ورود قدرتمند به صنعت کامپیوتر جهان	ادغام در سه سطح انجام شد: میتسوبیشی و شرکت اکی الکترونیک ^{۲۳} ، ان ای سی با توشیبا، و فوجیتسو با هیتاچی
۱۲	اعطای کمک هزینه ۵۰۰ میلیون دلاری به ۵۰ بنگاه بزرگ صنعتی ژاپن جهت خروج از چین	۲۰۲۰-۲۰۲۳	میتسوبیشی، نیسان، تویوتا و ... این کمک هزینه را دریافت کردند	متنوع سازی زنجیره تامین صنایع ژاپن جهت تاباوری بالاتر و کاهش استرس تامین

فوکاساکو (۱۹۹۲، ۱۰۷) در پژوهش خود روی ساختار توسعه شرکت میتسوبیشی حد فاصل ۱۸۸۴ تا دوره پیش از جنگ جهانی دوم تاکید می کند، ترغیب میتسوبیشی از سوی دولت برای تربیت نیرو، واردات فناوری و تحقیق و توسعه در صنعت کشتی سازی به ظهور نیروی دریایی قدرتمند ژاپن کمک بسیاری کرد. این کاری بود که طبق آنچه یوکویاما (۱۹۵۵)، سرمهندس گروه میتسوبیشی، در کتاب خاطراتش عنوان کرده، بعد از ۲۰ سال به طراحی و توسعه محصول اختصاصی میتسوبیشی ختم شد. در واقع طی بیست سال پس از صدور پروانه فعالیت کشتی سازی برای میتسوبیشی، در این شرکت قابلیت طراحی انباشته شد؛ تکنیک های جدید جذب شد و پیشرفت هایی در ساخت توربین ها ایجاد شد که قابل توجه بود (فوکاساکو ۱۹۹۲، ۱۰۹). تاسیس موسسه تحقیقاتی شرکت کشتی سازی میتسوبیشی^{۲۴} در سال ۱۹۱۸ نیز محصول همین دوره بود. کار این موسسه به حدی بالا گرفت که علاوه بر تحول فناوری، شرکت کشتی سازی میتسوبیشی به انجام سفارشات سایر رقبا از جمله کشتی سازی کوبه یا انجام امور تحقیقاتی و ابداع وسایل مورد نیاز ارتش و دولت اقدام کرد (فوکاساکو ۱۹۹۲، ۹۶). البته شواهد موجود نشان می دهد میتسوبیشی این موسسه را در دهه ۳۰ قرن بیستم میلادی به دانشگاه ریکن واگذار کرد. ظاهراً این واگذاری به دلیل وقوع رکود بزرگ جهانی و اثر آن بر اقتصاد ژاپن در کنار عدم تحقق اهداف کلان

²¹ Subsidy Program for Machine Tools Imports

²² the Temporary Law for the Promotion of the Specific Machinery and Electronics Industries

²³ Oki Electric

²⁴ MSCRI

شرکت در زمینه کاهش هزینه واردات فناوری که قرار بود به واسطه ابداعات دانشمندان این موسسه رخ دهد، انجام شده است. پس از این واگذاری نقش دو نهاد دیگر تحقیقاتی شرکت میتسوبیشی یعنی جیکنبا^{۲۵} و مخزن آزمایش^{۲۶} شدت گرفت (فوکاساکو، ۱۹۹۲، ۹۷).

جیکنبا یک آزمایشگاه کوچک تجزیه و تحلیل شیمیایی بود که پس از واگذاری مرکز تحقیقات شرکت کشتی‌سازی میتسوبیشی به مرکز اصلی و همه کاره تحقیقات گروه میتسوبیشی تبدیل شد. فعالیت‌های این واحد عملاً نزدیک به نیازهایی بود که شرکت در روند تولید خود در کارخانه کشتی‌سازی احساس می‌کرد و از قضا به خوبی نیز پاسخگو بود. از آنجا که کشتی‌ها و موتورهای تولیدی میتسوبیشی به لطف واردات فناوری ساخته می‌شدند، نیاز به تحقیق برای حل مسائل خطوط تولید و رفع مشکل در فرآیند جذب فناوری خارجی حیاتی بود. بر این مبنا تحقیقات مربوط به موتورهای توربین و دیزل، یا روش‌های جوشکاری الکتریکی که همگی در زمره فناوری‌های وارداتی بودند، بخش عمده‌ای از فعالیت‌های این واحد تحقیقاتی را تشکیل می‌دادند. دلیل موفقیت این موسسه نسبت به MSCRI نیز این بود که جیکنبا بر تحولات جزئی متمرکز بود اما موسسه تحقیقات شرکت کشتی‌سازی میتسوبیشی تلاش می‌کرد به پیشرفت‌های بزرگ دست یابد. کاری که در این مرحله از توسعه میتسوبیشی چندان معقول و یا حیاتی نبود (همان، ۱۹۹۲).

میتسوبیشی در طول سالیان بعدی در صنایع مختلف دیگری از جمله نفت و گاز و پتروشیمی، بانکداری و خدمات مالی، خودروسازی و قطعه‌سازی، تولید ساختمان و زیرساخت‌ها و ... وارد شد و موفقیت‌های بی‌شماری کسب کرد اما مهمترین نکته درباره این غول بزرگ صنعت ژاپن این است که چطور از هیچ به وجود آمد. حمایت درست و به موقع دولت که از اهمیت صنعتی شدن و قدرتی که برای کشور ژاپن خلق می‌کرد مطلع بود، در کنار روحیه کارآفرینی صنعتگرانی نظیر یاتارو ایوازاکی، ژاپن امروز را خلق کرد.

²⁵ Jikkenba

²⁶ the Experimental Tank

نتیجه‌گیری

سرمایه‌گذاری مادی و معنوی دولت روی بنگاه‌های صنعتی بخش خصوصی می‌تواند در بلندمدت اثر شگفت‌انگیزی بر اقتصاد و امنیت یک کشور داشته باشد. همکاری دولت و بخش خصوصی نه تنها ضامن توسعه اقتصادی است که در رفع مایحتاج عمومی و تقویت بنیه دولت اثرگذار است. ژاپن یکی از نمونه‌های اعلا‌ی درک روشن نهادهای حکمرانی به صورت تاریخی از مقوله اقتصاد و صنعت است. فهم عمیق حکمرانان ژاپن از انقلاب صنعتی اول که در دوره توکوگاوا ظهور و بروز پیدا کرد و با ظهور امپراتوری میجی تثبیت شد، در فضای پس از جنگ جهانی دوم به اقتصاد این کشور توان بالایی برای جهش داد. ژاپن به عنوان یکی از چهار اقتصاد بزرگ جهان با بیشترین سطح از بهره‌وری و رقابت‌پذیری، امروز الگویی برای بسیاری از کشورهای جهان در زمینه تحول اساسی ساختار تولید صنعتی است. میتسوبیشی نیز یکی از شخصیت‌های مهم این داستان شگفت‌انگیز است.

- 1- Hirohisa Kohama, 2007, Industrial Development in Postwar Japan, Routledge, US, 270 Madison Ave, New York, NY 10016.
- 2- Kozo Yamamura, 1967, The Founding of Mitsubishi: A Case Study in Japanese Business History, The Business History Review, Vol. 41, No. 2. (Summer, 1967), pp. 141-160.
- 3- Yukiko Fukasaku, 1992, TECHNOLOGY AND INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN PRE-WAR JAPAN, Mitsubishi Nagasaki Shipyard 1884–1934, First published 1992, Routledge, 11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE.
- 4- Pernile Rudlin, 2000, The History of Mitsubishi Corporation in london, 1915 to Present day, First published 2000, Routledge, 11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE.
- 5- Joachim Schwass, 2005 , Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses, First published 2005, PALGRAVE MACMILLAN, Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and 175 Fifth Avenue, New York, N.Y. 10010.
- 6- INTEGRATED REPORT 2022, For the year ended, Published in September 2022, tokyo, japan.