

# Japonya'nın İktisadi ve Sosyal Tarihi

Cilt 2: Savaş Sonrası Yeniden İmar ve Hızlı Büyüme (1945 ~ 1971)

K. Ali Akkemik



İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

## K. ALİ AKKEMİK

Prof. Dr. K. Ali Akkemik, 1999 yılında Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nde ekonomi alanında lisans eğitimini tamamlamasının ardından 2006 yılında Japonya'da Nagoya Üniversitesi'nden uluslararası kalkınma alanında doktora derecesini almıştır. 2007-2011 yılları arasında Başkent Üniversitesi Ekonomi Bölümü ve ODTÜ Asya Çalışmaları Bölümü'nde çalışmıştır. 2011-2017 yılları arasında Kadir Has Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde öğretim üyesi olarak çalışmıştır.

Aynı zamanda Boğaziçi Üniversitesi Asya Çalışmaları programında dersler vermiştir. 2017-2022 yılları arasında itibaren Japonya'da Yamaguchi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde görev yapmıştır. Nisan 2022 tarihinden itibaren Fukuoka Üniversitesi Ticaret Fakültesi Dış Ticaret Bölümü'nde çalışmaktadır. Çalışma alanları arasında kalkınma iktisadı, Asya ekonomileri, hesaplanabilir genel denge modelleri ve sosyal hesaplar matrisi ile politika analizi bulunmaktadır.



K. ALİ AKKEMİK

**JAPONYA'NIN İKTİSADİ VE SOSYAL TARİHİ**

**CİLT 2: SAVAŞ SONRASI YENİDEN İMAR VE HIZLI BÜYÜME (1945 ~ 1971)**

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI 653

TARİH 71

**E-ISBN 978-605-399-632-3**

**KAPAK RESMİ** FIRTINA, AWAZU (HIROSHIGE, ŌMI'NİN SEKİZ MANZARASI).

1. SÜRÜM İSTANBUL, EYLÜL 2023

© İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ İŞLETMESİ

YAZIŞMA ADRESİ: HACIAHMET MAHALLESİ, PİR HÜSAMETTİN SOKAK, No:20, 34440, BEYOĞLU / İSTANBUL

TELEFON: 0212 311 64 63 - 311 61 34 / FAKS: 0212 216 24 15 • SERTİFİKA No: 51672

**www.bilgiyay.com**

**E-POSTA** yayin@bilgiyay.com

**DAĞITIM** dagitim@bilgiyay.com

**YAYINA HAZIRLAYAN** CEM TÜZÜN

**TASARIM** MEHMET ULUSEL

**DİZGİ VE UYGULAMA** PUNTO AJANS

**DİZİN** ERVA AKÇA, K. ALİ AKKEMİK

**KAPAK TASARIMI** GÖRKEM DİDEM ÖZTUNCER

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANESİ KATALOGLAMA BÖLÜMÜ TARAFINDAN KATALOGLANMIŞTIR.

**Names:** Akkemik, K. Ali , author.

**Title:** Japonya'nın iktisadi ve sosyal tarihi : cilt 2: savaş sonrası yeniden imar ve hızlı büyüme (1945-1971) / K. Ali Akkemik.

**Description:** İstanbul : İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2023. | Includes bibliographical references and index.

**Series:** İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları; 653. Tarih; 71.

**Identifiers:** ISBN: 9786053996323 (e-ISBN)

**Subjects:** LCSH: Japan --Economic conditions --1945- | Japan --Economic policy --1945- | Economic history --1945-1971. | Structural adjustment (Economic policy) --Japan. | Industries --Japan --History. | Industrial relations --Japan. | Technological innovations --Japan. | Economic growth. | Japan --History --1945- | Social change --Japan. | Japan --Social conditions --1945- | Japan --Social life and customs --1945- | Politics and war --Japan.

**Classification:** LCC: HC462.9 .A35 2023

K. ALI AKKEMİK

**JAPONYA'NIN İKTİSADİ VE SOSYAL TARİHİ**

**CİLT 2:**

**SAVAŞ SONRASI YENİDEN İMAR VE HIZLI BÜYÜME (1945 ~ 1971)**

*Fedakâr annemin anısına...*

## İçindekiler

- xv** Tablo Listesi
- xvii** Şekil Listesi
- xix** Önsöz
  - xxi** Kitap Hakkında
  - xxv** Japonca Yazım Hakkında
  - xxv** Teşekkürler
- 1 1** İşgal Dönemi (1945-1952)
  - 2** Japonya'nın İşgali (1945)
  - 3** Savaş Sonrasında Kurulan Yeni Dünya Düzeni
  - 5** Savaş Sonrasındaki Sosyal Sorunlar
    - 5** Savaşın Sonunda Japonya'daki Sosyal Sorunlar
    - 6** Amerikan Yardımı
  - 6** Özgürlüklerin Genişletilmesi ve Demokrasinin Tesisi
    - 7** İmparatorun Konumu
    - 7** Shintō Dininin Durumu
    - 8** Kadınların Durumu
  - 8** Savaş Suçlarının Yargılanması (1946-1948)
  - 9** Yeni Anayasa (1947)
    - 9** Yeni Anayasa Taslağının Hazırlanması (1945-1947)
    - 13** Yeni Anayasaya Göre Japonya'nın İdari Yapısı
  - 14** Seçimler ve Siyasetteki Gelişmeler (1946-1952)
    - 14** Yeni Siyasi Partiler
    - 20** Siyasi Yasaklar, 1946 Seçimleri ve Yoshida Kabinesi
    - 22** Katayama ve Ashida Kabineleri (1947-1948)
    - 22** Shōwa Denkō Skandalı (1948)
    - 22** İkinci Yoshida Kabinesi (1948-1949)
    - 23** Üçüncü Yoshida Kabinesi (1949-1952)
  - 24** Soğuk Savaş ve Komünizmle Mücadele (1948-1952)
    - 24** Savaş Tazminatı Sorunu
    - 26** Kennan Raporu (1948) ve İşgal Politikalarındaki Değişim
    - 27** Kore Savaşı (1950)
    - 28** Komünizmle Mücadele
    - 28** Ulusal Güvenlik ve Polis Teşkilatının Kurulması (1950)
    - 29** İşgalin Sona Ermesi ve San Francisco Barış Antlaşması (1952)
    - 30** Japonya-Amerika Güvenlik Antlaşması (1952)
    - 30** Siyasi Yasaklıların Siyasete Dönmesi (1951) ve 1952 Seçimleri
  - 31** GHQ Tarafından Gerçekleştirilen Reformlar
    - 31** Toprak Reformu
    - 32** Zaibatsuların Tasfiyesi
    - 33** Eğitim Reformu
    - 34** Yazı Sistemi Reformu
    - 35** İdari Reformlar (1947)

- 35 İŖi Hareketleri ve Sendikalar (1945-1952)
  - 35 Sendikal Hareketlerin Serbest Bırakılması
  - 37 Büyük Grevler
  - 38 Shimoyama, Mitaka ve Matsukawa Olayları (1949)
  - 39 Sendika Kanunu (1949)
  - 39 Sendikal Hareketlerde Bölünme (1950)
- 41 2 Ekonomide Yeniden İmar (1945-1955)
  - 43 SavaŖ Sonrasındaki Ekonomik Büyüme Performansı
    - 43 Ekonomik Büyüme Oranları
    - 44 Uluslararası Milli Gelir KarŖılaŖtırmaları
  - 47 İŖgal Dönemindeki Kurumsal Reformlar
    - 47 Zaibatsuların Tasfiyesi (1946-1947)
    - 54 Anti-Tekel Kanunu (1947)
    - 55 İŖgc Piyasasındaki Reformlar
    - 57 Toprak Reformu
    - 60 SavaŖ Sonrasındaki Kurumsal Reformların Değerlendirmesi
  - 60 SavaŖ Sonrasında Makroekonomik Politikalar
    - 60 Yüksek Enflasyon Sorunu
    - 64 Tsushima'nın Enflasyon Politikası (1945)
    - 64 Shibusawa Keiz'nin Para Politikası ve 3-3 Fiyat Sistemi (1946)
    - 65 Keidanren'in KuruluŖu (1946)
    - 66 Ishibashi'nin Maliye Politikaları (1946-1947)
    - 68 Ekonomik İstikrar Kurulu'nun KuruluŖu (1946)
    - 69 Öncelikli retim Sistemi (1947-1948)
    - 74 Amerikan Yardımları
  - 75 Dodge Line ve Kore SavaŖı (1948-1952)
    - 75 Ashida Hükümetinin Ekonomi Politikası (1948)
    - 76 Ekonomik İstikrar İçin Dokuz Prensip
    - 77 Dodge Line (1949-1950)
    - 79 Sabit Döviz Rejiminin Kurulması (1949) ve Döviz Dağıtımının Kontrolü
    - 79 Ekonomik İstikrar Bunalımı (1949-1950)
    - 80 Dodge Line Reformlarının Değerlendirilmesi
    - 81 Kore SavaŖı ve Ekonomik Canlanma (1950-1952)
    - 83 Sanayi Yatırımlarının Finansmanı
    - 84 IMF ve GATT yeliği (1952)
  - 85 Sanayi Politikaları ve Endüstriyel retim Canlanması (1949-1952)
    - 85 Sanayi Politikaları ile İlgili Erken alıŖmalar (1946): kita Sabur
    - 87 MITT'nin KuruluŖu (1949)
    - 87 Main Bank Sisteminin Ortaya ıkıŖı
    - 88 Keiretsu ve Sanayide Artan YoęunlaŖma
    - 89 Sanayilere Verilen Destekler
    - 91 MITT'nin Bürokratik Kültürü

- 93 Yeniden İmar Döneminde Dış Ticaret Politikaları
  - 93 Dış Ticaretteki Gelişmeler
  - 95 Dış Ticaret Politikaları
- 97 3 Siyasi İstikrar (1952-1971)
  - 98 Parlamenter Sistemin Yapısı ve Siyaset
    - 98 Parlamenter Sistemin Yapısı
    - 99 Japonya'daki İç Siyasetin Özellikleri
    - 99 Politikada Karar Alma Mekanizması
    - 100 Bürokratik Kapasite
    - 100 Yerel Yönetimler
  - 103 Siyasetteki Gelişmeler
    - 104 Hatoyama Kabinesi (1954-1956)
    - 104 1955 Sistemi ve Liberal Demokrat Parti'nin Kuruluşu
    - 105 Ishibashi ve Kishi Kabineleri (1957-1960)
    - 107 Amerika ile Güvenlik Anlaşmasının Yenilenmesi (1960)
    - 108 Ikeda Kabinesi (1960-1964)
    - 110 Satō Kabinesi (1964-1972)
    - 112 Öğrenci Hareketleri (1968-1969)
  - 114 Savaş Sonrasında Uluslararası İlişkiler
    - 115 Savaş Sonrasındaki Dönemde Dış Politikadaki Sınırlamalar
    - 115 Yoshida Doktrini
    - 115 Amerika ile İlişkiler
    - 117 SSCB ile İlişkiler
    - 118 Çin ile İlişkiler
    - 119 Kore ile İlişkiler
    - 121 Asya Ülkeleriyle İlişkiler
  - 123 Sosyal Gelişmeler
    - 124 Gelirdeki Artış ve Gelir Dağılımı
    - 126 Savaş Sonrası Dönemde Japon İşçilerinin Durumu
    - 126 Korporatist Yapının Kurulması ve Gelişmesi
    - 127 Şehirleşme ve Demografik Değişim
    - 131 Değişen Tüketim Kalıpları
    - 134 Tüketiciler ile Firmalar Arasındaki Sorunlar
    - 135 Eğitimdeki Gelişmeler
    - 136 Sağlık Sistemindeki Gelişmeler
    - 136 Hukuk Sistemi ve Anlaşmazlıkların Çözümü
- 137 4 Hızlı Büyüme (1955-1971)
  - 139 Hızlı Ekonomik Büyüme Performansı ve Nedenleri
    - 139 Hızlı Ekonomik Büyüme
    - 143 Hızlı Büyüme Dönemindeki İş Çevrimleri
    - 145 Hızlı Büyüme Dönemi İçin Uluslararası Milli Gelir Karşılaştırmaları
    - 146 Hızlı Ekonomik Büyümenin Kaynakları
    - 154 "Japon Mucizesi"



- 156** Hızlı Büyüme Dönemindeki Ekonomik Planlar
  - 156** Beş Yıllık Kalkınma Planı (1955)
  - 157** Yeni Uzun Vadeli Ekonomik Plan (1957)
  - 158** Milli Geliri İkiye Katlama Planı (1960)
  - 158** Orta Vadeli Ekonomik Plan (1964)
  - 158** Ekonomik ve Toplumsal Gelişme Planı (1967)
  - 159** Yeni Ekonomik ve Toplumsal Gelişme Planı (1970)
  - 159** Temel Ekonomik ve Toplumsal Plan (1973)
  - 159** Bölgesel Kalkınma Planları
- 160** Makroekonomik Politikalar
  - 161** Döviz Sıkıntısı ve Makroekonomik Tedbirler (1953-1954)
  - 163** Bütçe Dengesi ve Vergi Gelirlerindeki Değişim
  - 166** 1964-1965 Durgunluğu ve İç Borçlanma
  - 167** Para Politikalar
  - 168** Merkez Bankasının Finans Sektöründe Uyguladığı Kontrol
  - 169** Enflasyon
  - 171** Tasarruf-Yatırım Dengesi ve Yüksek Tasarruf Oranları
  - 175** İşsizlik
  - 175** Sosyal Refah
- 177** Hızlı Büyüme Döneminde İşçi-İşveren İlişkileri
  - 178** Hayat Boyu İstihdam Sistemi
  - 179** Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi
  - 180** Firma İçi Sendikalar
  - 182** Japon İş İdaresinde Kültürün Etkisi
  - 183** Büyük Şirketlerin İşletme Uygulamaları: Kalite Kontrolü ve Sıfır Hata
- 185** Hızlı Büyüme Döneminde Sanayi Politikaları
  - 186** Sanayi Politikalarının Rasyonelitesi
  - 188** Ticaret, Döviz ve Yabancı Sermaye Sınırlamaları
  - 189** Sanayi Politikalarında Kullanılan Finansal Araçlar
  - 189** Mali Yatırımlar ve Kredi Planı (Zaitō)
  - 194** Hedef Sanayiler İçin Vergi Kolaylıkları
  - 195** Merkez Bankasının Sanayi Politikalarındaki Rolü
  - 195** Sanayide Rasyonelleşme ve Kalite Kontrolü
  - 200** Yabancı Sermaye Politikası
  - 201** MITP'nin Rekabet Anlayışı
  - 202** İdari Rehberlik
  - 204** Politikacılar, Bürokratlar, İş Dünyası Arasındaki İlişkiler
  - 206** Sanayi Politikaları Başarılı Oldu mu?
- 209** Hızlı Büyümenin Sosyal Maliyetleri: Şehirleşme Sorunları ve Çevre Kirliliği
  - 209** Şehirleşmeyle İlgili Sorunlar
  - 210** Çevre Kirliliği
  - 211** Minamata Hastalığı
  - 212** Yokkaichi ve Itai-Itai Hastalıkları

- 
- 212** Hızlı Büyüme Döneminde Dış Ticaret Politikaları ve Ekonomide Serbestleştirme
    - 213** Değişen Karşılaştırmalı Üstünlükler ve Uluslararası Rekabet
    - 214** Dış Ticaretteki Yapısal Değişim
    - 216** Ödemeler Dengesindeki Gelişmeler
    - 220** Dış Ticaret Destekleri
    - 222** Ticarete Serbestleştirme
    - 223** Ticarete Serbestleştirmenin Sanayi Politikalarına Etkisi
    - 224** Ticarete Korumacılık
    - 226** Genel Ticaret Şirketlerinin Faaliyetleri
    - 228** Dış Ticaretin Ekonomik Kalkınmaya Etkisi
    - 228** Sermaye Hareketlerinin Serbestleştirilmesi
    - 229** Japon Şirketlerinin Yabancı Yatırımları
    - 231** Amerika ile Ticaret Sürtüşmeleri
  - 232** Uluslararası Ekonomik Sistemle Bütünleşme
    - 232** IMF ve Dünya Bankası'yla İlişkiler
    - 233** OECD Üyeligi ve Dünya Ekonomisiyle Bütünleşme (1964)
  - 234** Bilim ve Teknoloji Politikaları
  - 236** Şirket Yönetişimindeki Değişim ve Keiretsular
    - 240** Keiretsu Türleri: Yatay ve Dikey Keiretsular
    - 243** Keiretsuların İşlevleri
    - 244** Keiretsular ile Anglosakson Sistemindeki Şirket Yönetişimi Arasındaki Farklılıklar
  - 246** Savaş Sonrasındaki Büyük Keiretsular
    - 246** Altı Büyük Yatay Keiretsu
    - 260** Büyük Dikey Keiretsular
    - 278** Savaş Sonrasının Sanayici Zenginleri
  - 281** **5** Sektörel Gelişmeler
    - 282** Savaş Sonrasında Ortaya Çıkan İkili Yapı
    - 286** Tarım
      - 289** Tarımsal Üretimdeki Gelişmeler
      - 290** Tarımda Makineleşme
      - 290** Tarım Politikaları ve Korumacılık
    - 292** Madencilik
    - 295** İmalat Sanayileri
      - 298** Tekstil ve Giyim Sanayisi
      - 299** Gıda Sanayisi
      - 299** Diğer Hafif Sanayiler
      - 300** Kimya ve Petrokimya Sanayileri
      - 301** Demir ve Çelik Sanayisi
      - 305** Gemi Yapımı Sanayisi
      - 307** Motorlu Taşıtlar Sanayisi

- 310 Uçak İmalatı
- 312 Makine Sanayisi
- 312 Elektrikli ve Elektronik Makineler ve Ekipman Sanayisi
- 316 Sanayi İşgücü Üretkenliğindeki Artış
- 320 Enerji
- 323 İnşaat
- 324 Finans ve Bankacılık
  - 324 Bankacılık Sisteminin Yeniden Yapılandırılması
  - 329 Tahvil ve Hisse Senedi Piyasalarındaki Kontroller
  - 330 Finans Sektörünün Yapısı
  - 333 Borsa
  - 335 Maliye Bakanlığı'nın Finans Sektöründeki Regülasyonu
- 338 Ticaret
  - 338 Yurtiçi Ticaret
  - 342 Dış Ticaret ve Genel Ticaret şirketleri (Sōgō Shōsha)
- 344 Ulaştırma Hizmetleri
  - 344 Denizyolları
  - 344 Demiryolları
  - 346 Havayolları
- 347 İletişim ve Bilişim Hizmetleri
- 348 Diğer Hizmetler
- 349 6 Savaş Sonrası Japonya'nın Politik Ekonomisi
  - 350 Savaş Dönemi Ekonomi Politikaları ve Savaş Sonrası Ekonomi Politikaları ve Kurumları Üzerindeki Etkisi
    - 351 İdari Yapı ve Bürokrasi
    - 352 şirket Yönetişimi ve İşçi-İşveren İlişkileri
    - 353 Finans Sektörü
    - 353 Savaş Ekonomisinin İdeolojik Arka Planı
  - 354 Savaş Sonrası Sanayi Politikalarının Politik Ekonomisi
    - 354 Ekonomik İdeoloji ve Kalkınmacı Devlet
    - 358 Japonya'da Kalkınmacı Devlet
    - 361 Sanayi Politikalarının İktisadı
    - 363 Japonya'da Kalkınmacı Devlet Anlayışının Entelektüel Kökenleri
    - 364 Japonya'daki Piyasa Ekonomisinin Özellikleri
  - 365 Hızlı Büyümenin Politik Ekonomisi
    - 366 Kültür ve Politik Ekonomi Arasındaki Ara Yüzler
    - 366 Ekonomiyi Açıklayan Modeller
    - 367 Örgüt Odaklı Model
    - 369 Politik Rejimi Açıklayan Modeller
    - 370 Yeni Bir İç Dinamik: Yeni Orta Sınıf
    - 370 Resmî Örgütler Odaklı Model: Bir Ara Yüz Olarak Siyasi Partiler
    - 372 Geniş Gayriresmî Örgüt Odaklı Model (Bürokratik İlişkiler Ağı Modeli)
    - 372 Geçiş Dönemi: Petrol Krizi Sonrasında Canlanma
    - 373 Muhafazakârlığın Ani Yükselişi

- 373** Japon Devletinin Zayıflığı
  - 374** Zaikai: Devlet ile Firmalar Arasındaki Aracılık
  - 374** Sermayeyi Regüle Etmede Devletin Zayıflığı
  - 375** Anayasa ve Bağımlılık
  - 375** Devlet İdeolojisinin Olgun Olmaması
- 376** Hızlı Büyüme Dönemi ve Sonrasında İşçi Hareketleri ve İşgücü Politikaları
  - 376** Hızlı Büyüme Döneminde Sendikal Hareketler
  - 378** Hızlı Büyüme Döneminde İşgücü Piyasası Uygulamalarının Değerlendirmesi
  - 379** Kalkınmakta Olan Ülkeler İçin Dersler
- 381** 7 Büyük Firmalar (1): Tarım, Madencilik ve Sanayi
  - 382** Tarım
  - 383** Madencilik
  - 384** Hafif Sanayiler
    - 384** Tekstil ve Giyim İmalatı
    - 387** Gıda Sanayisi
    - 393** İçecek Sanayisi
    - 395** Kâğıt İmalatı
    - 396** Bisiklet İmalatı
    - 397** Spor Ürünleri İmalatı
    - 398** Cam, Seramik ve Çimento İmalatı
    - 401** Diğer Hafif Sanayiler
  - 405** Ağır Sanayiler
    - 405** Kimya, Eczacılık ve Petrokimya
    - 415** Petrokimya
    - 418** Eczacılık
    - 423** Kozmetik Ürünler İmalatı
    - 425** Lastik İmalatı
    - 426** Demir-Çelik Sanayisi
    - 429** Demir Dışı Metal İmalatı
    - 434** Elektrikli Olmayan Makine İmalatı
    - 443** Motorlu Taşıt İmalatı
    - 447** Motorlu Taşıt Parçaları İmalatı
    - 455** Traktör İmalatı
    - 456** Gemi Yapımı
    - 461** Raylı Araçlar İmalatı
    - 462** Uçak ve Uçak Parçaları İmalatı
    - 464** Elektrikli ve Elektronik Makineler İmalatı
    - 482** Optik Sanayisi
    - 486** Saat İmalatı

- 489 8** Büyük Firmalar (2): Hizmetler
- 490** Ulaştırma, Nakliye ve Lojistik Hizmetleri
    - 490** Demiryolları
    - 506** Havayolları
    - 508** Nakliye Hizmetleri
    - 511** Dağıtım ve Lojistik Hizmetleri
  - 514** İnşaat
    - 514** Genel İnşaat Şirketler
    - 526** İnşaat Malzemeleri
    - 527** Altyapı İnşası
    - 529** Emlak Hizmetleri
  - 533** Bilişim, İletişim ve Eğlence Hizmetleri
    - 533** İletişim Hizmetleri
    - 536** Bilişim Hizmetleri
    - 540** Oyun ve Eğlence Hizmetleri
    - 544** Televizyon Yayıncılığı
    - 546** Sinema
  - 548** Finans, Sigortacılık ve Bankacılık
    - 548** Tüketici Kredisi ve Leasing Hizmetleri
    - 555** Sigortacılık
    - 561** Menkul Kıymet Aracılık Hizmetleri
    - 565** Şehir Bankaları ve Büyük Bankalar
    - 576** Büyük Bölgesel Bankalar
  - 584** Ticaret
    - 584** Genel Ticaret Şirketleri
    - 591** Ağır Sanayi Ürünleri Toptan Ticareti
    - 593** Elektrikli-Elektronik Makineler ve Dayanıklı Tüketim Malları Perakende Ticareti
    - 597** Dayanıksız Tüketim Malları Perakende Ticareti
    - 600** Restoran ve Kafe Hizmetleri
    - 602** Süpermarket ve Alışveriş Merkezi İşletmeciliği
    - 613** Konbini ve Küçük Market İşletmeciliği
    - 615** Tekstil ve Giyim Perakende Ticareti
    - 617** Ecza, Kozmetik ve Sağlık Hizmetleri Perakende Ticareti
    - 621** Gıda Perakende Ticareti
    - 624** Diğer Perakende Ticaret Hizmetleri
  - 625** Otel ve Konaklama Hizmetleri
  - 628** İnsan Kaynakları Hizmetleri
  - 628** Reklam Hizmetleri
  - 629** Turizm ve Seyahat Hizmetleri
  - 630** Diğer Hizmetler

**633** Ekler**635** Hükümetlerde Görev Yapan Başbakanlar ve Bakanlar**635** Başbakanlar**636** Maliye Bakanlığı (Zaimushō)**636** Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (Shōkōshō)**636** Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (Tsūshōsangyōshō)**636** Dışişleri Bakanlığı (Gaimushō)**637** İçişleri Bakanlığı (Naimushō)**637** Eğitim Bakanlığı (Monbushō)**637** Adalet Bakanlığı (Hōmushō)**638** Sağlık, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (Kōseishō)**638** Çalışma Bakanlığı (Rōdōshō)**639** İnşaat Bakanlığı (Kensetsushō)**639** Tarım, Orman ve Su İşleri Bakanlığı (Nōrinsuisanshō)**640** Savunma Bakanlığı (Bōeishō)**640** Ulaştırma, Altyapı ve Turizm Bakanlığı (Kokudokōtsūshō)**641** Japonya Merkez Bankası, Bank of Japan (Nihon Ginkō)**643** Kitapta Geçen Japonca Terimler**663** Kitapta Geçen İnsan İsimlerinin Japonca Yazılışı**667** Kaynakça**667** Japonca**667** İngilizce**674** Türkçe**675** Kişi Dizini**679** Şirketler Dizini**711** Genel Dizin



## Tablo ve Şekil Listesi

### TABLO LİSTESİ

- 10** Tablo 1.1. Savaş suçlusunu olarak yargılanan bazı üst düzey yetkililer
- 45** Tablo 2.1. 1990 yılı sabit Amerikan doları cinsinden toplam gayrisafi yurtiçi hasıla, birim: milyar dolar (1930-1955)
- 46** Tablo 2.2. 1990 yılı sabit Amerikan doları cinsinden kişi başı gayrisafi yurtiçi hasıla (1930-1955)
- 50** Tablo 2.3. Bazı büyük zaibatsuların ve zaibatsu dışı büyük şirketlerin tasfiyesi
- 53** Tablo 2.4. Anti-tekel yasasıyla tasfiye edilen bazı büyük şirketler
- 62** Tablo 2.5. Tōkyō'daki tüketici fiyatları endeksi , 1934-1936=1.00 (1947-1952)
- 67** Tablo 2.6. Fukkō Kinyū Kinko vasıtasıyla finanse edilen yatırımlar, Mart 1949 itibariyle (milyon yen)
- 68** Tablo 2.7. Fiyat destekleri ve yeniden imar kredileri (1946-1950), birim: 1934-1936 sabit fiyatlarıyla milyon yen
- 70** Tablo 2.8. Beş Yıllık Rehabilitasyon Planı: hedef (1952) ve gerçekleşen değerler (1951-1953)
- 83** Tablo 2.9. Kore Savaşı sırasında Amerikan ordusunun Japonya'dan satın alımları, birim: milyon dolar (1950-1954)
- 90** Tablo 2.10. Çeşitli sektörlerde yoğunlaşma oranları, en büyük üç şirketin payı, birim: % (1937 ve 1950)
- 96** Tablo 2.11. Ödemeler dengesi, birim: milyon dolar (1946-1955)
- 116** Tablo 3.1. Ana donörler itibariyle toplam nominal resmî kalkınma yardımları, birim: milyar dolar (1967-1990)
- 129** Tablo 3.2. Başlıca büyük şehirlerin savaş sonrası nüfusları, birim: milyon (1950-2005)
- 140** Tablo 4.1. Nominal ve reel (1990 sabit fiyatlarıyla) gayrisafi yurtiçi hasıla, birim: milyar yen (1955-1975)
- 142** Tablo 4.2. Harcama kalemlerinin milli gelirdeki yüzde payları, nominal ve 1990 sabit fiyatlarıyla (1955-1975)
- 143** Tablo 4.3. Hızlı büyüme döneminde iş çevrimleri
- 143** Tablo 4.4. Hızlı büyüme döneminde iş çevrimleri için temel istatistikler
- 147** Tablo 4.5. Seçili ülkeler için 1990 sabit Amerikan doları cinsinden gayrisafi yurtiçi hasıla, birim: milyar Amerikan doları (1950-1973)
- 148** Tablo 4.6. Seçili ülkeler için 1990 sabit Amerikan doları cinsinden kişi başı gayrisafi yurtiçi hasıla (1950-1973)



- 151** Tablo 4.7. Dönemlere göre büyüme muhasebesi, birim: % (1908-1961)
- 157** Tablo 4.8. Japonya’da ekonomik kalkınma planları (1955-1988)
- 161** Tablo 4.9. Ekonomik canlanma, 1934-136=100
- 164** Tablo 4.10. Japonya’da genel ve özel hesaplar ayrımıyla bütçe gelirleri ve giderlerin GSYH’ye oranı, birim: % (1955-1975)
- 172** Tablo 4.11. Japonya’da ve çeşitli ülkelerde ulusal tasarruf oranları, birim: %
- 190** Tablo 4.12. Sanayi fonlarının kaynağı (1946-1975), birim: %
- 190** Tablo 4.13. JDB kredilerinin dağılımı, birim: milyar yen (1951-1974)
- 191** Tablo 4.14. Kamu aracı kuruluşları ve JDB kredilerine dayanan özel sektör ekipman alımlarının dağılımı, birim: milyar yen (1954-1967)
- 198** Tablo 4.15. Rasyonelleşme planları ve ilgili önlemler
- 214** Tablo 4.16. Dünya ticaretindeki ülke payları, birim: % (1938, 1950, 1960, 1970)
- 220** Tablo 4.17. Ödemeler dengesi, birim: milyon dolar (1955-1975)
- 223** Tablo 4.18. Eximbank kredilerinin dağılımı, birim: milyar yen (1950-1975)
- 227** Tablo 4.19. Japon imalat sanayilerinde nominal ve etkin koruma oranları, birim: % (1960, 1965, 1970)
- 240** Tablo 4.20. Eski zaibatsular ve yeni keiretsuların şirketlerin toplam ödenmiş sermayesindeki yüzde payları: Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo (1937-1970)
- 247** Tablo 4.21. Altı büyük keiretsudaki başlıca firmalar
- 257** Tablo 4.22. Dört büyük keiretsunun firmaları arasındaki karşılıklı hisse sahipliği oranları (1964 ve 1973)
- 284** Tablo 5.1. 1990 yılı sabit fiyatlarıyla toplam katma değer in sektörel dağılımı, birim: % (1955-1970)
- 284** Tablo 5.2. 1955 ve 1973 yılları için imalat sanayilerinde üretim, sermaye stoku ve istihdam, birim: 1985 fiyatlarıyla trilyon yen (üretim ve sermaye stoku), milyon kişi (istihdam)
- 287** Tablo 5.3. Firma ölçeklerine göre üretkenlik ayrıştırma analizi sonuçları, birim: bin yen, 1953, 1960, 1970
- 297** Tablo 5.4. 1990 yılı sabit fiyatlarıyla imalat sektöründeki toplam katma değer in alt sanayilere göre dağılımı, birim: % (1955-1970)
- 317** Tablo 5.5. Siyah-beyaz televizyonlar için Amerikan pazarındaki gelişmeler (1960-1980)
- 317** Tablo 5.6. Renkli televizyonlar için Amerikan pazarındaki gelişmeler (1965-1980)
- 317** Tablo 5.7. Seçili ülkeler için imalat sanayisinde işgücü verimliliği artış oranı, birim: % (1955-1973)
- 319** Tablo 5.8. 1956-1971 dönemi için Japon imalat sanayilerinde üretkenlik artışı ayrıştırma analizi sonuçları, birim: %

- 332** Tablo 5.9. Finans dışı firmaların fon kullanımı (1962-1989)
- 333** Tablo 5.10. Sabit sermaye yatırımlarına yönlendirilen banka kredileri, birim: milyar yen (1955-1975)
- 374** Tablo 5.11. Hızlı büyüme döneminde bankalarla ilgili genel bilgiler
- 335** Tablo 5.12. Yatırımcı türüne göre hisse senedi sahipliği oranı, birim: % (1955-1990)
- 337** Tablo 5.13. Bankacılık sektörüne zımni sübvansiyonlar ve vergiler, birim: milyar yen (1955-1990)

## ŞEKİL LİSTESİ

- 61** Şekil 2.1. Tōkyō'daki tüketici fiyatları endeksi , 1934-1936=1.00 (1947-1952)
- 94** Şekil 2.2. Dünyada toplam milli gelir ve toplam ticaretin gelişimi, 1950=100 (1950-1960)
- 101** Şekil 3.1. Japonya'daki vilayetler
- 120** Şekil 3.2. Japonya-Çin ticari ilişkileri, birim: milyon dolar (1962-1975)
- 122** Şekil 3.3. Japonya-ASEAN ülkeleri toplam ticareti (ihracat + ithalat), birim: milyar dolar (1962-1980)
- 125** Şekil 3.4. Çalışan bireyler için yaşam maliyetleri, 1951=100 (1951-1977)
- 133** Şekil 3.5. İki ve daha fazla bireyden oluşan hanehalkları arasında dayanıklı tüketim mallarına sahiplik oranı (1964-1985)
- 141** Şekil 4.1. Reel GSYH büyüme oranları (1956-1973)
- 142** Şekil 4.2. Ekonomik büyümenin kaynakları (1956-1971)
- 144** Şekil 4.3. Ekonomik büyüme, cari hesap dengesi ve özel yatırımların büyüme oranları, üç yıllık ortamlar (1957-1971)
- 149** Şekil 4.4. Japonya, Amerika, İngiltere ve Almanya'da GSYH'nin harcama kalemlerine göre bileşenleri (1955-1970)
- 152** Şekil 4.5. Toplam faktör verimliliği büyüme oranı (1961-1999)
- 153** Şekil 4.6. Sermaye, işgücü ve toplam faktör üretkenliğinin ekonomik büyümeye katkısı (1961-1973)
- 165** Şekil 4.7. Tüketim vergisinin toplam vergi gelirleri içindeki oranı (1953-1973)
- 170** Şekil 4.8. Tüketici fiyat endeksi, 1955=100 (1955-1975)
- 181** Şekil 4.9. Değişik yaş gruplarına göre, 100 kişiden daha fazla işçi çalışan işyerlerindeki ücret farklılıkları (1954-1970)
- 192** Şekil 4.10. Mali yatırımlar ve kredi programındaki fon kaynakları (1955-1973)
- 217** Şekil 4.11. Ana gruplar itibariyle ihracat (1962-1978)
- 217** Şekil 4.12. Ana gruplar itibariyle ithalat (1965-1976)

- 218** Şekil 4.13. Ana ticaret ortaklarına göre ihracat, birim: milyar dolar (1962-1976)
- 218** Şekil 4.14. Ana ticaret ortaklarına göre ithalat, birim: milyar dolar (1962-1976)
- 221** Şekil 4.15. İhracat fiyat endeksi, 1960=100 (1960-1973)
- 221** Şekil 4.16. İthalat fiyat endeksi, 1960=100 (1960-1973)
- 237** Şekil 4.17. Patent sayısı (1949-1973)
- 255** Şekil 4.18. Keiretsu bankaları ve firmaları arasındaki finansal ilişkiler
- 256** Şekil 4.19. Keiretsularda karşılıklı hissedarlık oranları
- 256** Şekil 4.20. Dört büyük keiretsunun (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuji-Yasuda) sanayi ve ekonomi genelindeki hâkim konumları
- 285** Şekil 5.1. Firma ölçeğine göre ücretlerdeki gelişmeler, 1.000 ve üzeri çalışana sahip firmalara oranla (1958-1971)
- 288** Şekil 5.2. Tarım fiyatları endeksi, 1951=100 (1951-1973)
- 294** Şekil 5.3. Kömür üretimi, 1936-1973 (birim: ton)
- 296** Şekil 5.4. Kömür üretimi, birim: ton (1936-1973)
- 296** Şekil 5.5. Demir üretimi, birim: ton (1946-1990)
- 305** Şekil 5.6. Toplam gemi tonajı (1936-1955)
- 306** Şekil 5.7. Toplam gemi tonajı (1950-1972)
- 307** Şekil 5.8. Çelik gemi üretimi (1949-1973)
- 322** Şekil 5.9. Seçilmiş bazı ülkeler için toplam motorlu taşıt üretimi

**1**980’li yıllarda, ben henüz çocukken TRT’de yayınlanan ve hayal meyal hatırladığım *Shogun* adlı dizi büyük popülariteye sahipti. 16. yüzyılın ortalarında Japonya’ya gelen bir yabancının bu kültürü tanıması hakkındaki bu dizi, gösterildiği ülkelerde olduğu gibi, Türkiye’de de büyük bir beğeni toplamış ve Türkiye’de Japon kültürü ve diline olan ilgiyi artırmıştır. 1980’li yıllar aynı zamanda Japonya’nın dünya ekonomisinde yükseldiği yıllardı. Türkiye’de Japon diline ve kültürüne artan ilgi 1990’lı yıllarda özellikle gözle görülür hale gelmiştir. 2000’li yıllar itibarıyla bu ilginin daha çok Çin ve Kore dilleri ve kültürlerine yöneldiği görülmektedir. Ancak, Japon kültürüne olan ilgi hâlâ devam etmektedir.

İkinci Dünya Savaşı öncesinde baş döndürücü bir sanayileşme, Batılılaşma ve modernleşme deneyimi geçiren bu ülke, 1930’lu yıllarda askerî rejimin idaresi altında savaşa girerek Amerika’ya karşı giriştiği savaşı kaybetmiştir. Bu tarihe kadar yayılmacı bir bakışla hızla sa-

nayileşen bu ülke, savaş sonrasında ise savaş öncesindeki uygulamaları kısmen devam ettirerek barışçıl şartlar altında hızla tekrar sanayileşmiş ve dünyanın en büyük iki-üç ekonomisi arasına girmeyi başarmıştır. Savaş sonrasındaki hızlı büyüme performansı *Japon Mucizesi* olarak adlandırılmıştır. Bu hızlı büyüme performansının yanı sıra, teknoloji yaratımında da söz sahibi olan Japonya, birçok yüksek teknoloji üretiminde dünyanın lider ülkesi konumuna yükselmiştir. 1980’lerin ikinci yarısında yaşanan bir balon ekonomisi sonrasında 1991 yılından başlayarak uzun süreli bir durgunluğa girmiş ve henüz bu durgunluktan kurtulamamış olmasına rağmen hâlâ dünyanın en büyük ekonomilerinden biridir ve yüksek gelir seviyesiyle zengin ülkeler arasında yerini almıştır.

Türkiye’de, dünyanın çoğu yerinde olduğu gibi, Japon kültürünün çeşitli öğelerine ilgi olmuştur, Türkiye’de Japonya’ya olan akademik ilginin daha az olduğu bir gerçektir. Ankara, İstanbul, Çanakkale ve Kayseri gibi bazı şehir-

lerdeki üniversitelerde açılan Japon dili bölümlerinin müfredatlarında yer alan dersler ve bazı üniversitelerde seçmeli olarak verilen Japonca dil dersleri dışında sosyal bilim alanlarında Japonya hakkında verilen dersler sınırlı kalmıştır. Japon dili ve uluslararası ilişkiler alanlarında çok sayıda akademisyen Japonya’da eğitim görenek Türkiye’de eğitim-öğretim faaliyetlerine ve araştırmalarına devam etmişlerdir. Ancak, işletme ve iktisat gibi alanlarda bu zenginlik bulunmamaktadır. Bu nedenle, Japonya hakkında özgün çalışmalar Türkiye için büyük bir eksiklik olarak kalmıştır. Bu eksikliğin bir yansıması olarak, özgün kaynak kitap eksikliği de hissedilmiştir.

Bu kitabı yazma fikri ilk kez yarı zamanlı olarak “Readings in Asian Economies” (Asya Ekonomileri Okumaları) ve “Japanese Economy” (Japon Ekonomisi) adlı yüksek lisans dersleri için Boğaziçi Üniversitesi’nde bulunduğum 2013 yılında ortaya çıkmıştır. Tam zamanlı olarak ekonomi bölümünde çalıştığım Kadir Has Üniversitesi’nde aynı yıl vermekte olduğum “Political Economy of Development” (Kalkınmanın Politik Ekonomisi) adlı yüksek lisans dersinin öğrencileri de Japon ekonomisi konusunda Türkiye’de yazılmış kapsamlı bir kaynak kitap bulmanın zorluğundan bahsettiklerinde kitabı yazmak artık benim için bir zorunluluk haline gelmişti. Bunun için, 2013 yılından itibaren Boğaziçi Üniversitesi’nde verdiğim Japon ekonomisi dersini bir fırsat olarak gördüm ve dersi İngilizce anlatmama rağmen, derse hazırlık notlarımı Türkçe olarak tuttum. İki yıl boyunca tuttuğum bu notları 2015 yılının sonunda birleştirdiğimde kitabın çekirdeği ortaya çıktı.

Japon ekonomisi hakkında yazılacak bir kitabın Japon tarihinden bahsetmemesi düşünülemez. Bu nedenle, kitabın ilk taslağı ortaya çıktıktan sonra, Edo döneminin sonuna kadar olan iki bölümü yazarak ülkenin kısa bir tarihini sunmak niyetiyle kitabın başına ekledim. Daha sonra metnin uzunluğunu dikkate alarak üçe bölmeye karar verdim. Böylece, elinizdeki kitap ortaya çıktı.

Japonya’nın ekonomik ve sosyal tarihini de-taylarıyla okurlara ulaştırma amacı taşıyan bu çalışmanın üç kitaptan oluşması planlanmıştır. Sadece ekonomi tarihiyle ilgili bir tartışma konularının tam olarak anlaşılmasını zorlaştıracığı için, bunun yanı sıra Japonya’nın siyasi tarihi konusunda da bilgiler sunmak gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çalışmada Japon ekonomi tarihi dönemlere ayrılarak incelenmektedir. Her dönem için önce siyasi ve sosyal gelişmeler ele alınmış, daha sonra ilgili iktisadi gelişmeler ve ekonomi politikaları tartışılmıştır. Kitap esas olarak ekonomi tarihi kitabı olarak yazılmıştır. Ancak, farklı sosyal bilimlerden okurların faydalanabilmesi amacıyla çoğunlukla ağır ekonomi jargonundan kaçınılmıştır. Gerekli görüldüğünde ilgili iktisat teorileri de kısaca açıklanmıştır. Giriş seviyesinde iktisat bilgisine sahip olan bir okurun kitabın ekonomi tarihiyle ilgili bölümlerinde para ve maliye politikaları tartışmaları gibi iktisat bilgisi gerektiren tartışmaları takip etmesinin zor olmayacağı düşünülmektedir. Bu yönüyle, bu çalışma iktisat ve diğer sosyal bilimlerde lisans seviyesinde öğrenim gören öğrenciler için olduğu kadar kapsamı itibarıyla bir kaynak kitap olarak lisansüstü öğrencilere de hitap etmektedir.

## KİTAP HAKKINDA

Bu kitabın konusu savaşın hemen sonrasındaki yeniden imar ve bunun ardından gerçekleşen hızlı büyüme ve uluslararası ekonomiyle bütünleşme süreçleridir. “Japon Mucizesi” kavramıyla dile getirilen hızlı büyüme performansı kısa sürede Batılı ekonomistlerin de dikkatini çekmiş, Japon ekonomisi hakkında ses getiren çalışmalar da yapılmıştır. Bu dönemi önceki dönemlerden ayıran en önemli özellik, ülkenin siyasi ve ekonomik kurumlarında meydana gelen büyük değişimdir.

Kitabın birinci bölümü “İşgal Dönemi Reformları (1945-1952)” başlığını taşımaktadır. Bu bölümde Japonya’nın Amerikan işgali altında olduğu dönemde (1945-1952) yaşadığı önemli siyasal ve sosyal değişim tartışılmaktadır. İlk olarak savaş sonrasında kurulan yeni dünya düzeni ve Japonya’nın bu düzende Amerika’nın yanında kapitalist dünya sisteminde aldığı konum anlatılmaktadır. Daha sonra, savaşın bitiminin ardından ülkede gündeme gelen sosyal sorunlar irdelenmektedir. Amerika, işgal ettiği Japonya’yı doğrudan değil dolaylı olarak yönetmiştir: Japon hükümeti idarenin başında bulunmuş ancak aldığı kararlar işgal gücünün onayına tabi olmuştur. Amerikan işgal güçleri tarafından demokratik kurumlar oluşturularak demokrasinin tesis edilmesi özel olarak ele alınmaktadır. Demokrasinin kuruluşu sürecinde *zaiibatsular* tasfiye edilmiş, top- rak reformu gerçekleştirilmiş, eğitim reformu ve idari reformlarla savaş öncesi dönemden kalan kurumlar demokratik yapıya kavuşturulmuştur. Özgürlüklerin genişletilerek demokrasinin yerleştirildiği bu dönemde önceki dönemin savaş suçları yargılanarak cezalan-

dırılmış, savaş öncesindeki sorumluların kamu görevlerinde bulunmaları yasaklanmıştır. 1947 yılında hazırlanan yeni bir anayasayla ülkenin siyasi yapısı modern ulus-devletlerine benzer bir niteliğe kavuşmuştur. Bu dönemde işçi hareketlerinde de hareketlilikler yaşanmıştır. Amerikan işgalinin ikinci yarısında özellikle komünist hareketlerin önü kesilmek istenmiştir. Soğuk Savaş’ın başlarına denk gelen bu dönemde Kore’de çıkan ve kapitalist dünya ile komünist dünya arasındaki sıcak çatışma, Amerika’nın Japonya işgal politikasında önemli değişime yol açmıştır. O zamana dek Japonya’nın demokratikleştirilmesi ve silahsızlandırılmasını önemseyen Amerika, bu tarihten itibaren Japonya’nın komünist bloka karşı güçlü bir müttefik olarak ekonomik açıdan güçlendirilmesi yaklaşımını benimsemiştir. Bunun sonucunda, eski savaş suçularının ve siyasi yasaklı politikacı ve bürokratların önemli bir kısmı –ki bunların çoğu muhafazakâr-milliyetçi ideolojiye sahipti– görevine dönmüştür. Ancak, bu politikacılar Amerika ile ittifak içinde komünizme karşı güçlü bir Japonya yaratma idealini benimsemişlerdir. Dönemin önemli siyasi gelişmeleri ve değişik hükümetler dönemindeki siyasi çekişmeler de bu bölümde detaylı olarak tartışılmaktadır.

“Ekonomide Yeniden İmar (1945-1955)” başlığını taşıyan İkinci Bölüm’de, işgal dönemindeki ekonominin durumu ele alınmaktadır. Savaştan büyük bir yıkım ve tahribatla yenik olarak çıkan Japonya’da üretim ve milli gelir savaş öncesi seviyelerinin de altına inmişti; dolayısıyla, öncelikle üretimin artırılması gerekiyordu. Amerikan işgal gücünün emri altında icraatlarını yürüten Japon hükümeti bu amaçla, öncelikle sanayi üretiminin canlanma-

sını hedeflemiştir. Ekonominin yeniden imarı olarak adlandırılan bu dönemde hükümetin temel önceliği, kıt olan kaynakları bu politika hedefine uygun olarak dağıtmak suretiyle ekonominin tekrar kendi ayakları üzerinde durabilmesini sağlamak olmuştur. Bu, doğal olarak zorlu bir süreçti, ancak yukarıda bahsedilen demokratikleşme reformları sayesinde eli güçlendirilen ekonomi bürokrasisi otonom bir şekilde kararlar alabiliyordu. Ekonomik faaliyetlerde ve yatırımlarda büyük bir işbirliği ve koordinasyonun gerekli olduğu bu yeniden imar döneminde, ekonomi bürokratları piyasalara yoğun müdahalelerde bulunarak sanayi politikaları tasarladılar ve bunları uyguladılar. Kitabın İkinci Bölümü ağırlıklı olarak bu sanayi politikalarını ve bunları uygulayan ekonomi bürokrasisini irdelemektedir. Bölümün başında Japon ekonomisinin durumu, dünya ekonomisindeki yerine atıf yaparak ele alınmaktadır. İşgal döneminde işgücü piyasasında, toprak sahipliği alanında, tekellerin kaldırılması, büyük sermaye gruplarının tasfiyesi vb. alanlarda gerçekleştirilen kurumsal reformlar detaylı olarak irdelenmektedir. Savaşın hemen sonrasındaki ekonomik yapı daha sonraki dönemlere de kurumsal anlamda bir miras bırakmıştır. Şirket gruplaşmaları, işgücü piyasasındaki işçi lehine iyileştirmeler ve hükümet müdahalelerine dayalı sanayi politikaları bu yapının en önemli unsurlarıdır. Bu dönemde uygulanan makroekonomi politikaları (para, maliye, dış ticaret) da detaylı olarak irdelenmektedir. Özellikle Japonya'nın erken dönem bilim ve teknoloji politikaları konusunda zengin bir tartışma bulunmaktadır.

Üçüncü Bölüm “Uzun Dönemde İstikrar (1952-1971)” başlığını taşımaktadır. Bu bölüm, temel olarak Japonya’da 1955 yılı itibarıyla oluşan ve yaklaşık kırk yıl boyunca kesintisiz olarak devam eden bir siyasi yapılanma altında siyaset, uluslararası ilişkiler ve sosyal gelişmeleri incelemektedir. 1955 yılında kurulan siyasi yapıda merkez-sağ muhafazakâr Liberal Demokrat Parti (LDP) seçimlerden galip çıkarak uzun bir süre iktidarda kalmıştır. Eşi benzeri zor görülen bu durum, ülkede uzun vadede siyasi istikrarın sağlanması sonucunu doğurmuştur. Siyasi istikrarın sağlanmasıyla politikacılar, bürokratlar ve iş dünyası enerjilerini ekonomik konulara yöneltmiştir ve hızlı bir ekonomik büyüme performansı uzun süre devam etmiştir. Bölümün başında Japonya’da iç siyasetin genel özellikleri tartışılarak, bu dönemdeki siyasi yapılanmanın altyapısı ortaya koyulmaktadır. Dönem içerisinde meydana gelen siyasi gelişmeler her kabine için ayrı ayrı olacak şekilde tartışılmaktadır. Bölümün üçüncü kısmında ise savaş sonrasında Amerika’nın gölgesinde, savunmasını da Amerika’ya teslim etmiş olan, uluslararası arenada pasif ve silik kalan Japonya’nın büyük devletlerle ilişkileri detaylı olarak incelenmektedir. Son olarak, hızla şehirleşmenin yaşandığı ve ekonomik büyümeye paralel olarak yaşam kalıplarının ve tüketim alışkanlıklarının da değiştiği bu dönemde Japonya’daki büyük sosyal ve demografik değişim ortaya koyulmaktadır. Orta sınıfın durumundaki değişime özel olarak vurgu yapılmakta, bu sosyal değişim sürecinde kültürde yaşanan dönüşüm de irdelenmektedir.

Dördüncü Bölüm “Hızlı Büyüme (1955-1973)” başlığını taşımaktadır ve temel olarak

yüksek ekonomik büyüme oranlarına ulaşılan ve Japon Mucizesi şeklinde ifade edilen 1955-1973 döneminde Japon ekonomisinin durumunu kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Önce, Japon ekonomisinin gerçekleştirdiği hızlı büyüme uluslararası bir perspektifle karşılaştırmalar yapılarak sunulmaktadır. Dönem içinde hızla büyüyen Japon ekonomisi dönemin sonunda dünyanın üçüncü büyük ekonomisi konumuna yükselmişti. Bölümün başlarında bu büyüme performansının kaynakları değişik bakış açılarıyla (büyüme muhasebesi, harcama kalemleri, vb.) ele alınmaktadır. Japon ekonomistler arasında bu konuda yapılan tartışmalar da özetlenmektedir. Hızlı büyüme-yi kendine asıl politika hedefi olarak belirleyen hükümetin ekonomik planları da detaylı olarak sunulmaktadır. Hızlı büyüme performansının ardında başarılı bir şekilde uygulanan sanayi politikaları yatmaktadır. Sanayi politikalarının özünde bürokrasinin rehberliğinde piyasalara yoğun müdahalelerle ekonomik refah seviyesinin yükseltilmesi amacıyla, sanayi üretiminin ve üretkenliğinin artması vardır. Katma değeri ve teknoloji seviyesi daha yüksek olan sanayilere kaynakların daha büyük kısmını ayırmayı ve dolayısıyla sanayi yapısını bu sanayiler lehine dönüştürmeyi hedefleyen sanayi politikaları, bu kitabın en çok vurgu yaptığı konudur. Kalkınma ve sanayileşme merkezli bir bakışa sahip olan bu çalışmanın önemli bir bölümü sanayi politikalarına ayrılmıştır. Sanayi politikalarının başarılı olmasında önemli rol oynayan ekonomik kurumlar ve politikalar detaylı olarak tartışılmaktadır. Seçilen sanayilerin gelişmesi amacıyla uygulanan döviz, dış ticaret, vergi, yabancı sermaye

ve maliye politikaları detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bürokrasinin gelişimi, bürokratik kültür, bürokrat-sanayici ilişkileri ve hükümet müdahaleleri detaylı olarak irdelenmektedir. Hızlı büyümenin diğer unsurları olan para ve maliye politikaları gibi makroekonomi politikaları da detaylı olarak tartışılmaktadır. Ekonomide serbestleştirme ve uluslararası sistemle bütünleşme, bu dönemle ilgili diğer bir önemli konudur. Hızlı büyüme sadece sanayileşme ve refah seviyesinin artması gibi pozitif sonuçlar doğurmamış, çevre kirliliği gibi istenmeyen sonuçlar da meydana gelmiştir. Bu konular da detaylı biçimde irdelenmektedir. Son olarak, bu dönemdeki önemli gelişmelerden biri olan Japon şirketlerinin yabancı yatırımları ve hükümetin bilim-teknoloji politikaları da tartışılmaktadır. Bu bölümün sonunda, savaş sonrasında Japonya’da şirket yönetiminde yaşanan değişim ve şirket gruplaşmaları (*keiretsu*) hakkında bilgi verilmektedir. Bu şirket gruplaşmalarında görülen şirket yönetimi ile Batılı şirket yönetimi arasındaki farklara özel vurgu yapılmaktadır.

“Sektörel Gelişmeler” başlığını taşıyan Beşinci Bölüm, ana sektörlerde savaş sonrasında yeniden imar ve hızlı büyüme dönemlerini kapsayan otuz yıllık zaman döneminde meydana gelen gelişmeleri kısaca özetlemektedir. Ekonomideki üretim yapısındaki değişimin sunulmasının ardından, üretkenlikte (verimlilik) yaşanan değişim incelenerek bunun kaynakları da detaylı olarak tartışılmaktadır. Hemen ardından ana sektörlerde üretim, istihdam ve teknolojik yeterlilik gibi konularda meydana gelen değişiklikler detaylı olarak ele alınmaktadır. Ana sektörler, tarım, sanayi (madencilik



ve imalat), enerji ve hizmetler olarak dörde ayrılmakta, imalat sektörünün alt sanayileri (gıda, tekstil, makine, elektronik, motorlu taşıtlar, vb.) ile hizmetler sektörünün altında yer alan alt sektörler (finans, inşaat, ticaret, ulaştırma, vb.) ayrı ayrı incelenmektedir.

Altıncı Bölüm, “Savaş Sonrası Japonya’nın Politik Ekonomisi” başlığını taşımaktadır. Sadece iktisat değil, sosyoloji, siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler gibi çeşitli sosyal bilimlerde yapılan tartışmalardan da yararlanarak, savaş sonrasında Japon ekonomisi ve toplumunun geçirdiği hızlı evrim çeşitli yönleriyle politik ekonomisi bakış açısından ele alınmaktadır. İlk olarak, savaş sonrası politikalarının savaş dönemi politikalarından devraldığı miras tartışılmaktadır. Birinci ve ikinci kitaptaki tartışmalara da gönderme yapan bu kısımda, idari yapı ve bürokrasinin devraldığı piyasalara müdahale bağlamındaki bürokratik miras, şirket yönetişimi üzerindeki bürokratik etki, finans sektörünün devlet tarafından kontrolü ve ekonomi ideolojisi gibi değişik alanlarda savaş döneminden savaş sonrası döneme aktarılan miras ayrıntılı olarak tartışılmaktadır. 1970’lere kadar Japon ekonomi bürokrasisine hâkim olan bu bürokratik kültür, hızlı büyüme ve sanayi politikalarının ardındaki en önemli etkenlerden biri olmuştur. İkinci olarak, savaş sonrası politikalarının politik ekonomisi, kalkınmacı devlet ideolojisi etrafında kavramsal ve teorik olarak tartışılmaktadır. Bu ideolojinin entelektüel kökenleri ve piyasa ekonomisinin işleyişi üzerindeki bağlayıcı etkisi özel olarak vurgu yapılan bir konudur. Sanayi politikalarına bu kısımda sıklıkla gönderme yapılmaktadır. Üçüncü olarak, Japon

ekonomisinde gerçekleşen hızlı dönüşüm çeşitli yönlerden ele alınmaktadır. Dördüncü olarak, hızlı büyümenin politik ekonomisi siyaset bilimi ve sosyoloji bakış açılarından geliştirilen çeşitli modeller kısaca özetlenerek irdelenmektedir. Beşinci kısım, Japon devletinin zayıflığını el almaktadır. Burada özellikle, devlet ile firmalar arasındaki ilişkilerin doğasına vurgu yapılmakta, devletin sermaye üzerindeki kontrollerinin zayıflığının nedenleri tartışılmaktadır. Çeşitli açılardan devletin zayıflığının yol açtığı problemler durumlar (sendikalar, idari reform, eğitim reformları, vb.) detaylı olarak ortaya konmaktadır. Son olarak, hızlı büyüme ve sonrasında işçi hareketleri tartışılarak bunun politik ekonomi açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bölüm, kalkınma ekonomisi perspektifi ile Japonya’nın kalkınma deneyiminden kalkınmakta olan ekonomiler için çıkarılabilecek derslerle sonlanmaktadır. Bu bölümde Akkemik (2020) çalışmasından da kısmen faydalanılmıştır.

“Savaş Sonrasının Büyük Firmaları” başlıklı Yedinci ve Sekizinci Bölümler, savaş sonrasında Japon ekonomik büyüme mucizesini gerçekleştiren firmaları incelemektedir. Beşinci Bölüm’de sektörel gelişmeler sunulmuştu. Bu sektörlerde faaliyet gösteren büyük firmalar ana faaliyet gruplarına göre sınıflandırılarak gelişimleri tarihsel bağlamda değerlendirilmektedir. Bu uzun bölüm, özellikle Japon şirketlerinin tarihçesine ve gelişmelerine ilgi duyan araştırmacılar özellikle önemli bir kaynak olması hedeflenerek hazırlanmıştır. Bölümün başında, savaş sonrasında şirket yapılanma türü olan *keiretsu* şirket gruplaşmaları tanıtılmaktadır. Altı büyük yatay *keiretsu*nun yanı

sıra büyük dikey *keiretsular* da incelenmektedir. Bunun ardından, ana faaliyet alanlarına göre sıralanan şirketlerin tarihçeleri kısaca tanıtılmaktadır. Her sektörün sadece büyük şirketleri seçilmiştir. Bu bölümle birlikte ikinci kitap sonlanmaktadır. Bu bölümün yazımı kitabın basımından önce 2016 yılında bittiği için, bölümde bahsedilen şirketlerle bilgiler bu tarih itibarıyla verilmiştir.

## JAPONCA YAZIM HAKKINDA

Kitapta çok sayıda Japonca terim yer almaktadır. Japonca terimlerin yazılışında hem *Rōmaji*, yani Japonca kelimelerin okunuşunun Latin harflerinin yazımı, Japonca bilen veya öğrenmekte olan okurlar için kolaylık olması açısından Japonca yazılışı birlikte sunulmaktadır. Kitabın sonunda yer alan ekte bu terimlerin listesi, Japonca yazılışları, okunuşları ve anlamlarıyla birlikte sunulmaktadır. Metinde geçen Japonca terimler, yer ve insan isimleri dışında, *italik* olarak Japonca okunuşu ile yazılmıştır. Metinde anlamı açıklanmadığı durumlarda bu kelimelerin anlamları parantez içinde açıklanmıştır.

Japonca terimler ve insan isimleri yazılırken, Latin harflerine çevrilirken uluslararası standarda uyularak uzun ünlülerin yazımında üst çizgi kullanılmıştır: *aa* (ā), *ii* (ī), *ou* ve *oo* (ō), *ee* ve *ei* (ē) ve *uu* (ū). Öte yandan, Japonca yer isimleri yazılırken Japonca okunuşlarını tam olarak yansıtmak yerine uluslararası literatürde de kullanılan kısa şekil tercih edilebilir. Örneğin, Japonya'nın başkenti olan şehrin Japonca yazılışı *Tōkyō*'dur. Ancak, bunun yerine kolaylık açısından uluslararası kullanım

aynı olan *Tokyo* yazılışı tercih edilebilir. Benzer şekilde, *Hokkaidō*, *Ōsaka*, *Kyūshū*, *Kyōto* ve *Honshū* gibi yer adları, sırasıyla, *Hokkaido*, *Osaka*, *Kyushu*, *Kyoto* ve *Honshu* şeklinde yazılabilir. İnsan isimlerinin yazılışında Japonca orijinaline sadık kalınmıştır. Kitabın sonundaki ekte kitapta geçen bu isimlerin Japonca orijinal yazılışları da sunulmaktadır. İnsan isimlerinin yazılışında Japonca aslına uygun olarak önce soyadı daha sonra önad kullanılmıştır. Batılı metinlerde önad-soyadı şeklindeki sıralamaya göre Kakuei Tanaka olarak söylenen ismin Japonca aslı Tanaka Kakuei'dir.

## TEŞEKKÜRLER

Dört yıldan fazla bir sürede tamamladığım bu kitabın yazım sürecinde katkısı bulunan ve kitabın yazılmasını mümkün kılan, Japonya'daki öğrenimime ve Japonya hakkındaki araştırmalarımda bana destek olan çok sayıda arkadaşşıma, meslektaşşıma ve hocalarıma teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Burada uzun uzun yazmasam da kendilerinden her zaman destek aldığım bu insanların ismini zikretmeden geçemeyeceğim. Öncelikle, lisansüstü çalışmalar için Japonya'ya gitmeme vesile olan, bu konuda yanına gittiğimde hiçbir zaman benden vaktini esirgemeyen, Türkiye'de Japonya çalışmaları alanında duayen isimlerden biri olan uluslararası ilişkiler hocası Mete Tuncoku Hocama büyük bir teşekkür ederim. Kendisi müstesna bir hoca olduğu gibi, öğrencileri tarafından da çok sevilen bir insandır. Türkiye'de Japonya çalışmalarını başlatmak amacıyla büyük zorluklara katlanmış, ODTÜ'de Japonya ile ilgili derslerin ve Japonca dil derslerinin başlatılmasına öncü

olmuş, öğrencilerini Japonya'ya lisansüstü çalışmalarını için yönlendirmiş ve bu alanda yetişmiş insan kaynaklarına büyük ihtiyaç duyan Türkiye'ye önemli bir hizmette bulunmuştur. İkinci olarak, İstanbul'da bulunduğum dönemde beni Boğaziçi Üniversitesi'ne Asya ekonomileri ve Japon ekonomisi dersleri vermek üzere davet eden Selçuk Esenbel Hocama da teşekkür ederim. Selçuk Hocam da Türkiye'de Japonya çalışmaları alanında büyük katkılar sunmuş ve önemli çalışmalara imza atmıştır. Türkiye'nin yetiştirdiği önemli tarihçilerden biri olan Selçuk Hoca, çeşitli zamanlardaki görüşmelerimizde bana kitabın değişik bölümlerindeki tarihsel anlatım üzerinde tavsiyelerde bulunmuş ve kaynaklar temin etmiştir. Bir iktisat mezunu olarak feyiz aldığım hocalarımın en önemli ikisinin uluslararası ilişkiler ve tarih hocaları olması bana her zaman ilginç gelmiştir. Ancak, bu durum belki de iktisat biliminin kalıplarından biraz dışarı çıkıp değişik alanlardan beslenmemi de sağladığı için kendimi şanslı addediyorum.

Japonya'da bulunduğum süre içinde çalışmalarımın bana destek olan hocalarımı ve arkadaşlarımı da zikretmek isterim. Doktora tez danışmanım Osada Hiroshi, ileride akademisyen olduğum zaman nasıl bir hoca olmam gerektiği konusunda benim için hep örnek alınacak bir rol model oldu. Bana her zaman vakit ayırdı ve tez çalışmalarım dışında da ilk makalelerimi yazmama yardımcı oldu. Japonya'dan sonra Türkiye'de geçirdiğim on yıl boyunca Japonya'ya her gidişimde kendisini ziyaret ettim ve bir baba-oğul ilişkisi haline dönüşmüş olan ilişkimiz halen devam etmektedir. Doktora tezindeki diğer jüri üyesi hocalarım Ezaki Mitsuo ve Ōsubo Shigeru derslerinden ve araştırmalarından keyif aldığım hocalar ol-

dular. Onlardan çok şey öğrendim. Nagoya Üniversitesi'nde bende güzel hatıralar bırakan çok arkadaşım oldu. Asya'nın her ülkesinden ve Afrika'nın bazı ülkelerinden gelen arkadaşlarımdan da değerini tarif edemeyeceğim çok kıymetli bilgiler edindim. İsimlerini özellikle zikretmek istediklerim şunlardır: Le Viet Anh, Hang Nguyen, Nalitra Thaiprasert, Nakano Kenzu, Kelsey Haskins. Bu arkadaşlarım değişik ülkelere geliyordu; çoğu ile aynı seminer dersini takip ettik ve çok verimli tartışmalar yaptık.

Yüksek lisans için gittiğim Chiba Üniversitesi'ndeki hocalarıma ve arkadaşlarıma da teşekkür etmek isterim. Burada eğitim Japonca idi ve Japonca bilgimin gelişmesinde bu üniversitenin çok büyük katkısı oldu. Tez danışmanım Akimoto Eiichi bir iktisat tarihçisiydi ve sabırla tezimi her satırını noktasını, virgülünü düzelterek okudu; Japon kültürünü anlamak konusunda benim için iyi bir referans oldu. Chiba'da kendisinden ders aldığım diğer bir kıymetli hocam Nakabayashi Masaki idi. Henüz genç bir akademisyen olan bu hocanın verdiği lisans ve lisansüstü seviyedeki Japon ekonomisi derslerini büyük bir ilgiyle takip ettim. Bu kitabın ana kaynaklarından bazıları bu hocanın derste kullandığı kitabıydı. Çok keyifli bir ders anlatma tarzı olan Prof. Nakabayashi, şu anda Japonya'nın en ünlü iktisat tarihçilerinden biri konumundadır. Chiba Üniversitesi'nde bulunduğu sürede ondan ders aldığım için kendimi ne kadar şanslı görsem azdır.

Chiba'nın benim için ayrı bir yeri olmuştur. Japonya'da ilk yerleştiğim şehir olan Chiba'da Japon kültürü ile ilk temaslarım da gerçekleşmiştir. Hafta sonları beni misafir eden (*homes-*

tay) Takemoto ailesi, Japon kültürünü tanımak konusunda hiçbir yardımı esirgemedi. Bir keresinde Zen meditasyonunu (*zazen*) tecrübe etmek istediğimde daha önce hiç yapmadıkları halde, ilerlemiş yaşlarına rağmen beni Kisarazu'daki bir Zen tapınağına götürdüler ve iki haftada bir buna devam ettiler. Japonya'daki görgü kuralları ile çoğu şeyi bu ailemden öğrendiğimi belirtmek gerekir. Bunun dışında, üniversiteden arkadaşlarım Ferry Chandra, Yamanaka Hiroki ve Huang Fei ile Chiba'da tanıştığım Katō Yumiko, Okui Ailesi, David Gregory, Fujino Atsushi ve Doug Durgee de çok şeyler öğrendiğim arkadaşlarımdır.

2007 yılında Japonya'dan Türkiye'ye döndüğümde kendimi az çalışılan bir alan olan ve çoğunluğu dilbilimciler ile uluslararası ilişkiler alanında çalışmalar yapan Asya çalışmalarında bildiğim tek iktisatçı olarak buldum. Burada özellikle Bahadır Pehlivan Türk bir teşekkürü hak ediyor. Kendisiyle Japonya'da, o henüz Kyōto Üniversitesi'nde doktora öğrencisiyken Japonya'dan başlayan tanışıklığımız birer meslektaş olarak Ankara'da devam etti. Beraber akademik çalışmalara imza attık ve çalışkanlığı ile bana çoğu zaman ilham kaynağı oldu. Onun sayesinde Türkiye'de Asya konusunda çalışmalar yapan çok sayıda insanla tanışma fırsatı elde ettim. Bahadır'ın yanı sıra Türkiye'de bu alanda çalışan Gürol Baba, Selçuk Çolakoğlu, Merthan Dünder, Ceren Ergenç, Hakan Gönen, Erdal Küçükyağın, Çağdaş Üngör Sunar, Murad Tiryakioğlu, Sadık Ünay ve Murat Yülek gibi değerli akademisyenlerle beraber çalışma fırsatı yakaladım. Her biri Asya uzmanı olan bu hocalarımdan çok şeyler öğrendim. Bu hocalarımla ortak kitap ve makaleler kaleme almanın yanında çok sayıda

akademik toplantıda beraber bulunma fırsatı da elde ettim. Hatta bu meslektaşlarımdan bir kısmı, Economy and Politics in Asia dersime konuk hoca olarak gelip katkıda da bulundu. Asya çalışmaları konusunda bu kadar değerli bir insan gücünün var olması bu ülke için büyük bir kazançtır. Prof. Dr. Murat Yülek'in yazmış olduğu ve ODTÜ İktisat Bölümü üçüncü sınıfta okuduğum *Asya Kaplanları* başlıklı kitap, bana ileride Japonya'da sanayi politikaları konusunda araştırma yapmak için ilham verdi. Murat Hoca ile ileride değişik vesilelerle tekrar çalışma şansını yakaladığım için çok memnunum. Kendisi Kore ve Japonya'nın sanayi politikaları ile ilgili akademik üretimine devam etmekte ve Türkiye'de bu alandaki nadir çalışmaları yürütmektedir.

Bunların haricinde, beraber çalışmalar yürüttüğüm ve değişik zamanlarda desteklerini gördüğüm hocalarımı ve meslektaşlarımı anmadan geçemeyeceğim. Japonya'nın kıymetli iktisatçılarından Ōgaki Masao, Charles Yuji Horioka, Niimi Yoko ve Kamesaka Akiko ile birlikte yürüttüğüm çalışmalar ve projelerde bu kitap için çok değerli olan ve metinde kullandığım birçok bilgi edindim. Japonya'nın ünlü iktisatçıları arasında yer alan Itō Motohige, Ōno Ken'ichi ve kendileriyle görüşme imkânı bulduğum Ha-Joon Chang ile Donghyun Park'tan sanayi politikaları konusunda önemli bilgiler edindim. Doktora tez konum olan bu konuda, dünyanın en saygın hocaları ile tanışmak benim için bir onur oldu.

Son olarak, bu kitabın yazımında bana destek veren ailem ve arkadaşlarıma da teşekkür göndermek isterim. Öncelikle, Japonya'da bulunduğum süre ve Türkiye'deki çalışmalarım sırasında her zaman ihtiyaç duyduğum psiko-

lojik desteği bana sağlayan anne ve babam ile kızkardeşlerime minnettarım. Karşılaştığım zorluklar karşısında ailemden aldığım destek bana her zaman büyük bir moral kaynağı oldu. Eşim Tomomi sadece Japonya ile organik bağı kurmakla kalmadı; kitabın değişik bölümlerine yorumlarıyla da katkı yaptı. Yirmi üç yıllık tanışıklığımız ve yirmi yıllık evliliğimiz süresince en büyük desteği hep kendisinden gördüm. Gece geç yarılara kadar çalışmam gereken zamanlarda dahi her zaman anlayışlı oldu ve bana her türlü desteği sağladı. Oğlum Mert zor zamanlarımda güler yüzü ile çalışma şevkimi artırdı. Kitabın yazımının son zamanlarına yakın bir zamanda doğan kızımız Ema Fidan ise bana tarifi imkânsız, değişik bir güç verdi. Eşimin Japonya'daki ailesi (Nakanishi Ailesi) bana her anlamda büyük yardımlarda bulundu. Kayınvalidem Emiko ve kayınpederim Osamu'dan Japon sanatı, kültürü ve tarihi hakkında çok şey öğrendim. Savaşın sona erdiği 1945 yılında henüz on sekiz yaşında genç bir kız olan eşimin büyükannesi Yukiko'dan savaş dönemi ve savaşın hemen sonrası hakkında kitaplardan öğrenemeyeceğim bilgiler edindim. Bu anlamda kendisinin de bu kitaba büyük katkısı olmuştur.

Kitabın yazılış süreci boyunca derslerimi alan ve bazen sordukları sorularla kitaptaki çeşitli boşlukları fark ederek bu noktalar üzerinde araştırmalar yapmaya beni teşvik eden Kadir Has Üniversitesi, ODTÜ ve Boğaziçi Üniversitesi'ndeki öğrencilerime de gönülden teşekkür ederim. Kitabın değişik versiyonlarını okuyarak bana geri dönüşte bulunan Kadir Has Üniversitesi'ndeki değerli meslektaşım Salihi Bıçakçı ve Kadir Has Üniversitesi'ndeki öğrencim Çağdaş Yalçınkaya'ya özel olarak teşekkür ederim. Değişik vesilelerle kitapla ilgili çalışmalarında bana destek olan öğrenci asistanlarım Ali Alper Alemdar, Gerçek Çiçek ve Serra Aydoğdu'ya da teşekkürü borç bilirim. Kadir Has Üniversitesi'nde Ekonomi, Uluslararası İlişkiler, Uluslararası Ticaret ve Finans bölümlerindeki meslektaşarımdan da kitabı yazarken özellikle manevi destek gördüm.

Bu kitabı, kitabın yazılması sürecinde 2016 yılının Nisan ayında kaybettiğim rahmetli annemin yüce hatırasına adıyorum.

K. ALİ AKKEMİK  
Fukuoka, Ağustos 2023

# 1

## İşgal Dönemi (1945-1952)

Tepedeki Bir Tapınağın Akşam Manzarası  
(Hiroshige, *Ōmi'nin Sekiz Manzarası*)



**P**asifik Savaşı'nın 1945 yılının Ağustos ayında bitmesiyle birlikte, on beş yıl savaşlarla geçen bir dönem sona erdi. 1945-1952 yılları arasında Japonya, Amerika başta olmak üzere İkinci Dünya Savaşı'nda galip gelen ülkeler tarafından işgal edildi. Amerikan işgali doğrudan değil dolaylı işgal şeklinde gerçekleşti. İşgal kuvvetleri, ana reformları ve politikaların ana hatlarını belirlerken, bunların yürütülmesinden Japon hükümeti sorumluydu. Böylece, Amerikan işgal kuvvetlerine karşı meydana gelebilecek olaylar önlenirken, Japon politikacıları ve bürokratlar rahat hareket etme fırsatı elde ettiler.

GHQ, Japonya'nın demokratikleşmesi için bazı politik ve ekonomik reformlar gerçekleştirdi. Bu reformlara Savaş Sonrası Reformları (*Sengo Kaikaku*) adı verilmiştir. Bu reformlarla Japonya'nın askerî gücü ortadan kaldırıldı; imparatora (*tennō*) mutlak güç veren Tennoizm (*Tennōshugi*) ortadan kaldırıldı; devlet işleri Shintō dininden ayrıştırılarak laik bir sistem kuruldu; savaşı desteklediği belirlenen liderler kamu hizmetlerinden uzaklaştırıldılar; *zaibatsular* dağıtıldı; toprak reformu yapıldı; işgücü piyasasında reformlar gerçekleştirildi. Bu reformların yanı sıra Japonya'da siyaset tekrar canlandı. Siyasi partiler tekrar kuruldu ve bazı birleşmelerle ayrışmaların ardından siyaset yeniden şekillendi. Sağda ve solda güçlü partiler kuruldu.

Savaş sonrasında gerçekleştirilen reformlar sadece Japonya'nın demokratikleşmesini sağlamakla kalmadı; ayrıca, insan hakları ve özgürlüklerin de yeniden tesis edilmesiyle modern bir devletin kurulmasını hızlandırdı. Bu bölümde, savaş sonrasındaki işgal döneminde gerçekleştirilen reformlar ve bunların etkileri tartışılmaktadır. Bu bölümdeki tarihsel özet ağırlıklı olarak şu kaynaklara dayanmakta-

dır: Duus (2001), Frédéric (2002), Lu (1997), Miwa (1999), Mori vd. (1995), Ohno (2006), Sims (2001), Tsuru (1996), Ushijima (2011), Ward (1968), Yoshihara (1994). Reformların iktisadi analizi ve ekonomik reformlar bir sonraki bölümde incelenmektedir.

## JAPONYA'NIN İŞGALİ (1945)

14 Ağustos 1945 tarihinde teslim olduğunu açıklayan Japonya'nın işgali Müttefik Kuvvetler'in 28 Ağustos tarihinde Tōkyō'ya girmesiyle başladı. Kentte Müttefik Kuvvetler yüksek komutanı (*Supreme Commander of Allied Powers*, SCAP) olarak görev yapan Amerikalı general Douglas MacArthur, işgalin yönetimini üstlendi. 2 Eylül tarihinde SCAP ile Japon



Douglas MacArthur (Kaynak: <http://www.ndl.go.jp>)

hükümeti tarafından imzalanan bir anlaşmayla Japonya'nın işgali resmî olarak başladı.

İkinci Dünya Savaşı'nın galibi olan müttefik devletler Amerika, Britanya ve Sovyetler Birliği (SSCB), savaşta mağlup olan Almanya'yı yeniden yapılandırmak için işgal bölgelerine ayırmışlardı. Japonya için de böyle bir düşünce vardı; ancak daha sonra bu fikirden vazgeçildi ve işgal edilen Japonya SCAP yönetimine verildi. Anavatan (Honshū, Kyūshū, Hokkaidō ve Shikoku adaları) SCAP kontrolüne geçti. Okinawa Adaları, Pasifik'in güneybatısında yer alan küçük adalar ve Kore Yarımadası'nın güney kısmı Amerika tarafından işgal edildi. Japon kolonileri için durum farklıydı. Taiwan ve Pescadores Adaları Çin tarafından alınırken, SSCB de Sakhalin'in güney kısmını, Kuril Adaları'nı ve Kore'nin kuzey kısmını aldı. Hong Kong ise Britanya tarafından geri alındı.

Müttefik Kuvvetler ağırlıkla Amerikan askerlerinden oluşuyordu. İşgalin hemen ardından 300 binden fazla Amerikan askeri Japonya'ya yerleştirildi. 1946 yılı içerisinde Britanya tarafından bir askerî birlik Japonya'ya gönderildi; ancak, SCAP tamamen Amerika'nın kontrolünde olacak şekilde Japonya'nın işgalini gerçekleştirdi. İşgali denetlemek üzere Washington'da Far Eastern Commission (Uzakdoğu Komisyonu) adıyla bir komisyon da kuruldu. Amerika, İngiltere, Fransa, Sovyetler Birliği ve Çin gibi müttefik devletlerin temsilcilerinden oluşan, ancak Amerika'nın kontrolünde olan bu komisyon Japonya için Potsdam Bildirisi'ndeki hedeflerin yerine getirilmesi konusunda çalışıyordu. SCAP komisyonun altında bir askerî konsey olarak görev yapıyordu. (Japonya'da SCAP yerine genel kargâh anlamına gelen *General Headquarters* veya kısaltılmışı olan *GHQ* ifadesi daha sık

kullanılmaktadır. Bu bölümde her ikisi de dönüşümlü olarak aynı anlamda olacak şekilde kullanılmaktadır.)

GHQ, 9 Ekim 1945 tarihinde, savaş öncesi dönemde dışişleri bakanlığı yapan ve Amerika'da iyi bir imaja sahip, kıdemli bir politikacı olan Shidehara Kijūrō<sup>1</sup> başbakanlığa atadı. En önemli görevi Japonya'nın demokratikleşmesi ve yeni bir anayasa hazırlamak için GHQ ile beraber çalışmak olan Shidehara, 1946 yılının Mayıs ayında ilk genel seçimler yapılana kadar başbakan olarak görev yaptı. Esasen, Shidehara kabinesi işgal güçlerinin reform isteklerine direnen, savaşın sona ermesinden hemen sonra kurulan Higashikuni kabinesinin yerine kurulmuştur.

## SAVAŞ SONRASINDA KURULAN YENİ DÜNYA DÜZENİ

Avrupa'da İkinci Dünya Savaşı'nın müttefik devletler lehine sonuçlanacağı belli olmasının ardından, yeni dünya düzeninin kurulması çalışmalarına başlandı. Bu amaçla ilk olarak Birinci Dünya Savaşı sonrasında kurulan Milletler Cemiyeti işlevini yitirdiği için, Birleşmiş Milletler (United Nations) adıyla, ülkelerarası sorunların çözümü ve dünyada barışın sağlanması için çalışacak uluslar-üstü bir kuruluşun kurulması için çalışmalar yapıldı. Amerika, SSCB, Britanya ve Çin'in girişimleriyle Birleşmiş Milletler'in kurulması için 1944 yılında yürütülen görüşmeler 1945 yılının Nisan ayında da Amerika'nın San Francisco şehrinde topla-

1 Shidehara Kijūrō (1872-1951), hukuk eğitimi aldıktan sonra dışişleri bakanlığına girmiştir. Uzun süre yurtdışı diplomatik temsilciliklerinde görev aldıktan sonra, 1924-1927 ve 1929-1931 yılları arasında dışişleri bakanı oldu. 1945-1946 yıllarında kısa bir süre için başbakanlık yaptı.



nan Birleşmiş Millet Konferansı'nın ardından Birleşmiş Milletler'in kurulmasıyla sonuçlandı. Bu sırada henüz Japonya'da savaş bitmemişti. Birleşmiş Milletler'in üst kurullarından biri olan ve en önemli kararların alındığı, 15 üyeli Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi (United Nations Security Council) için beş daimi üyelik oluşturuldu ve bu üyelikler savaşın galibi olan müttefik devletlere (Amerika, SSCB, Britanya, Fransa ve Çin) verildi. Diğer 10 üye, diğer üye ülkelerden dönüşümlü olarak belirli süreler için seçilecekti.

Birleşmiş Milletler bundan sonra dünya siyasetinde ve uluslararası ilişkilerde önemli bir aktör oldu ve çeşitli anlaşmazlıkların çözümünde aktif rol oynadı. Birleşmiş Milletler sistemi dahilinde, özel amaçlara yönelik birtakım yan kuruluşlar da kuruldu. Örneğin, gıda ve tarım konusunda Food and Agricultural Organization (FAO, Gıda ve Tarım Örgütü); eğitim, bilim ve kültür alanında United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO, Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü); telekomünikasyon alanında International Telecommunication Union (ITU, Uluslararası Telekomünikasyon Birliği); sağlık alanında World Health Organization (WHO, Dünya Sağlık Örgütü) faaliyete başladı.

İki dünya savaşı arasındaki dönemde, 1920'li ve 1930'lu yıllarda uluslararası ekonomik işbirliği sağlanamamış ve ekonomik meseleler İkinci Dünya Savaşı'nın nedenlerinden biri olmuştur. Örneğin, Birinci Dünya Savaşı'nın ardından yeniden kurulan altın standardı ve uluslararası ödemeler sistemi 1930'lu yılların hemen başında yürütülemez bir hale gelmiş ve büyük ülkeler bu sistemden çıkmışlardı. Yine aynı dönemde döviz kurlarının istikrarlı bir şekilde devam ettirilmesi konusunda başarısız olunmuştu ve önemli sı-

kıntıların yaşandığı dünya ticareti de korumacı ve merkantilist politikalarla büyük oranda daraltılmıştı. Bu sorunlar, İkinci Dünya Savaşı'nın sonlarında bir araya gelen galip devlerin temsilcileri tarafından ele alındı ve uluslararası bir toplantıyla dünya ekonomisi ve ticaretiyle ilişkili üst kuruluşların kurulması kararlaştırıldı. Bu amaçla 1944 yılının Temmuz ayında Amerika'nın Bretton-Woods kasabasında bir konferans toplandı ve bürokratlar, uzmanlar ve ünlü iktisatçıların katılımıyla yeni uluslararası ekonomik düzenin nasıl olacağı tartışıldı.

Bretton-Woods Konferansı'ndaki uzun tartışmalardan sonra küresel ekonomik işbirliğini ve ekonomik istikrarı sağlamak ve ekonomik kalkınmayı desteklemek amacıyla, Birleşmiş Millet Sistemi bağlamında 1945 yılının Aralık ayında iki yeni kuruluş kuruldu. Bunlardan biri International Monetary Fund (IMF, Uluslararası Para Fonu), diğeri Dünya Bankası'dır (World Bank). IMF'nin temel görevi uluslararası parasal işbirliğinin ve ülkelerin ödemeler dengesinin sağlanması, bunda zorluk çeken ülkelere de teknik ve finansal yardım sunulmasıdır. IMF, ihtiyaç duyan ülkelere kısa ve orta vadeli krediler de temin etmektedir. Dünya Bankası, kalkınmakta olan ülkelere teknik ve mali yardım yapmak ve yoksulluğu azaltmak amacıyla kurulmuştur.<sup>2</sup> Bu amaçla, kalkınmakta olan ülkelere kalkınma projeleri için destekler sunmakta ve uzun vadeli krediler vermektedir.

2 Dünya Bankası bir kuruluşun değil bir grubun adıdır. Bu grubun altında şu kuruluşlar yer almaktadır: International Bank for Reconstruction and Development (Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası), International Development Association (Uluslararası Kalkınma Birliği), International Finance Corporation (Uluslararası Finans Kurumu), Multilateral Investment Guarantee Agency (Çoktarafli Yatırım Garantisi Ajansı), International Center for Settlement of Investment Disputes (Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıkları Tahkim Merkezi).

Bretton-Woods Konferansı'nda dünya ticaretini düzenlemek ve ülkelerarası ticari sorunları çözmek amacıyla bir örgüt kurulması da planlandı; ancak, ülkelerin ticari çıkarları karmaşık olduğu için bu örgüt kurulamadı. Dünya genelinde ticarete korumacılığı azaltarak ticaretin serbestleştirilmesi amacıyla, 1947 yılının Ekim ayında General Agreement on Tariffs and Trade (GATT, Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması) adıyla çoktarafli bir ticaret anlaşması imzalandı. Bu anlaşmayı imzalayan ülkeler ilerleyen yıllarca defalarca bir araya gelip, dünya ticaretini serbestleştirmek ve küresel ticareti geliştirmek için müzakerelerde bulundular.<sup>3</sup>

Bretton-Woods toplantılarında dünya ekonomisi tekrar düzenlenerek yeni bir döviz kuru ve ödemeler sistemi kuruldu. Bretton-Woods Sistemi ile 1930'larda sona eren altın standardına benzer bir döviz kuru sistemi kabul edildi. Amerikan doları uluslararası ödemeler sisteminde anahtar para birimi olarak kabul edildi ve doların değeri altına göre, bütün ülkelerin paraları da Amerikan dolarına göre sabitlendi. Merkez bankaları altın rezervleri bulunduracak ve bunları sabit döviz kurunu muhafaza etmek için kullanacaktı. Uluslararası para ve ödemeler sisteminde sabit döviz kurları yoluyla böylece istikrar sağlandıktan sonra, dünya ticaretinde de istikrarlı bir büyüme sağlanması hedeflenmişti. Bu sistem, 1945 yılından itibaren çeyrek yüzyıl boyunca dünya ekonomisinin temel yapı taşı olmuştur.

<sup>3</sup> Bunun sonucunda, 1995 yılında World Trade Organization (WTO, Dünya Ticaret Örgütü) kuruldu.

## SAVAŞ SONRASINDAKİ SOSYAL SORUNLAR

### Savaşın Sonunda Japonya'daki Sosyal Sorunlar

Savaşın hemen sonrasında Japonya'da büyük bir kargaşa yaşanmaktaydı. Ülke –özellikle Tōkyō– hava saldırıları nedeniyle harap olmuştu. Gıda sorunu vardı, birçok yerde açlık sorunu baş göstermişti. Bunların üstüne, ülkeye geri dönen çok sayıda Japon vatandaşı da yeni sorunları beraberlerinde getiriyordu. Savaşın sonrasında askerî amaçlı üretimin de durmasıyla 4 milyon kişi işini kaybetti ve işsizler ordusu 13 milyona yükseldi (Nakamura, 1995, s. 23). Bunun yanı sıra, 1,5 milyon işçi işgal edilen yerlerden ve sömürgelerden Japonya'ya geri dönmüştü.<sup>4</sup>

Savaş dönemindeki felaketlerden sorumlu tutulan faşist ve militarist politikacılar ve askerler, savaşın bitmesinin ardından ilk suçlananlar oldu. Halkın tepkisi çok şiddetliydi. Bu nefret Amerikan işgal gücünün ve GHQ'nun işini kolaylaştırdı. İmparatorluk rejimine ve militarizme yönelik nefret, Japonya'nın demokratikleşmesi durumunda işgalin başarılı olacağını göstermiştir. Bu nedenle, GHQ demokratikleşme için gerçekleştirmeyi planladığı reformlarda büyük bir halk desteği elde etti.

Savaşlardan anavatanlarına dönen askerler çoğu yerde iyi karşılanmadı. Zaferler elde edilirken milli kahraman ilan edilen askerler döndüklerinde savaş suçları ve savaş için gittikleri uzak bölgelerde insanlığa karşı işlenen

<sup>4</sup> Buna rağmen büyük bir işsizlik felaketi ortaya çıkmadı (Nakamura, 1995, s. 23). Bunun nedeni, bunların bir kısmının kırsal kesimlerde istihdam edilmesiydi. Öte yandan, eksik istihdam ve düşük ücret sorunu baş göstermiştir. Bu durum bir sonraki bölümde tartışılan sanayide ikili yapının bir nedeni olmuştur.

suçların sorumlusu olarak gösterildiler. Birçoğu toplumda saygı görmedi ve önemli bir kısmı yeraltı suç örgütlerine katıldı. Asker üniformasıyla sokakta gezen insanların yüzlerine tükürülüyor, bu kişiler insan dışı varlık muamelesi görüyordu. Ülkelerine dönen ve savaşta yaralanarak fiziksel olarak yaşamları sınırlanmış olan askerlerin kimileri dilencilik yapıyordu. Birçok insan savaş sonrası yaşanan açlık ve benzeri durumların sorumlusu olarak bu askerleri suçluyordu.

Bütün bunların yanı sıra, savaşın hemen ardından baş gösteren enflasyon hayat şartlarını zorlaştırdı ve bu durum birçok sosyal soruna yol açtı. Enflasyon nedeniyle birçok ürün karaborsaya düşünce, bu karaborsalara hâkim olmak isteyen yeraltı suç örgütleri türedi. Bu örgütler –en şiddetlisi 1946 yılının Haziran ayında Tōkyō’da Shibuya bölgesindeki büyük kavga olmak üzere– birbiriyle de çatışmaya giriyordu. Fuhuş özellikle yaygınlaşmıştı. Bu tür durumlar ciddi sosyal sorunlara yol açmıştır.

### Amerikan Yardımı

Savaşın bitiminde Japonya’nın karşı karşıya olduğu en önemli sorun açlık tehlikesinin baş göstermesiydi; zira sanayi üretiminin büyük kısmı savaşa yönlendirilmişti ve gıda sıkıntısı vardı. Bu nedenle Amerika acil gıda yardımına öncelik verdi; 1946-1948 yılları arasında hibe yardımında bulundu. 1948 yılından itibaren Japon ekonomisinin canlanmaya başlamasıyla, gıda yardımı sona erdi. Bunun dışında gönüllü kuruluşlar da gıda ve diğer yardımlarda bulundu. Bu yardımlar 1952 yılına kadar devam etti. İşgal dönemindeki ekonomi politikalarının tartışıldığı bir sonraki bölümde bu konuda detaylı tartışma bulunmaktadır.

## ÖZGÜRLÜKLERİN GENİŞLETİLMESİ VE DEMOKRASİNİN TESİSİ

SCAP Japonya’yı doğrudan idare etmek yerine yeni bir sivil hükümet kurmanın ve yapılacak işler konusunda emirler göndererek bu hükümetin fikirlerini de alıp reformlar gerçekleştirmenin doğru bir politika olduğunu düşünüyordu. Böylece, bu dolaylı yönetim yoluyla fazla tepki almadan istenen değişiklikler yapılabilirdi. Hükümet, SCAP tarafından gönderilen emirleri tartışarak kabul ve reddediyor veya üzerinde değişiklikler yaparak kabul edebiliyordu. Ancak, çoğunlukla gelen emirler fazla değişiklik yapılmadan kabul ediliyordu. Bu konuda SCAP tarafından Japon hükümetine kuvvetli bir baskı yapıldığı da düşünülmekteydi.

Savaşın sona ermesinden kısa bir süre önce 11 Ağustos 1945 tarihinde Amerika tarafından “United States Initial Post-Defeat Policy Relating to Japan” (Amerika Birleşik Devletleri’nin Zafer Sonrası Japonya Politikası) başlıklı bir rapor hazırlandı. Bu raporda, en önemli görevin Japonya’nın siyasi ve ekonomik açıdan demokratikleşmesinin sağlanması olduğu belirtiliyordu. Amerika için Japon ekonomisinin canlanmasının aciliyeti yoktu. Öncelikli olarak, militarizmin ve yarattığı kurumların ortadan kaldırılarak demokrasinin yerleştirilmesi gerekiyordu. Amerikan işgal gücünün Japon ekonomisinin kalkınmasını düşünmesi ancak komünizmle savaşın (Soğuk Savaş) başladığı 1948-1949 yıllarından sonra olacaktı.

GHQ, 1945 yılının Ekim ayında savaş döneminde askerî hükümetlerin ülkede baskı rejimini güçlendirmek için çıkardığı kanunları yürürlükten kaldırmak amacıyla siyasi, dinî ve sivil yasaklama ve sınırlamaların kaldırılmasına dair bir direktif yayınladı. Bunlardan

en önemlisi Asayiş Koruma Kanunu (*Chian Iji-hō*) adlı kanundu. Böylece, savaş dönemi boyunca baskı altında tutulan barışçıl ve savaş karşıtı görüşler ve bunları savunan politikacı, aktivist ve düşünürler fikirlerini serbestçe tartışma olanağı buldular. Savaş döneminde bu kişilerin önemli bir kısmı liberaller, sosyalistler ve sol görüşlülerden oluşuyordu.

GHQ/SCAP, Japonya'nın demokratikleştirilmesinin diğer herhangi bir politikadan daha önemli olduğunu düşünüyordu. Bu nedenle, düşünce ve basın özgürlüğünün yanı sıra, seçme ve seçilme hakkının hem erkeklere hem kadınlara eşit olarak sağlanması gerekiyordu. Siyasi partilerin ve kapatılmış olan sendikaların da açılarak faaliyetlerini özgürce sürdürmesinin de sağlanması gerekiyordu. Bütün bunlar Japonya'nın 1920'li yıllarda yaşadığı ancak militarizmin ve faşizmin yükselişiyle yarım kalan demokratikleşme hareketlerinin tamamlanması anlamına da geliyordu. Demokratikleşme için beş büyük reform öneriliyordu. Bunlar kadınların haklarının verilmesi, sendikaların kurulması ve işçilerin haklarının verilmesi, eğitimin özgürleştirilmesi, ekonominin liberalleştirilmesi ve gizli polis teşkilatının kaldırılmasıydı. Shintō dininin devlet dini olarak kabul edilmesi geleneğine de 1945 yılının Aralık ayında son verildi. Böylece laiklik prensibi kabul edilerek din ve devlet birbirinden ayrılmış oluyordu. 1946 yılının Ocak ayında imparator insan olarak değerlendirilerek, tanrısal özelliklere sahip olmadığı ilan edildi.

### İmparatorun Konumu

Amerikan işgali altındaki Japonya'da SCAP'ın en önemli görevi savaşın sonlarındaki Potsdam Bildirisi'nde öngörüldüğü üzere, silahsızlandırılmış, insan hakları ile demokratik özgürlükleri gözeten, kendi ayakları üzerinde durabi-

lecek bir ekonomik yapıya sahip ve bunların gerektirdiği kurumları barındıran bir yapının kurulmasıydı. Bunun başarılabilmesi için ön koşullardan biri, halkın da desteğini sağlamak ve halkın tepkisini çekecek uygulamalardan kaçınmaktı. Önemli bir konu, birçok insanın savaşta sorumlu olarak gördüğü imparatorun konumuydu. Ordunun başkomutanı olması ve siyasi erkin tepesinde yer alması nedeniyle, imparatorun savaşta önemli bir sorumluluğa sahip olduğu düşünülüyordu. SCAP, ülkedeki savaş karşıtlarının da yoğun taleplerine rağmen, imparator Shōwa'nın savaş suçlusu olarak yargılanmasını ve tahttan indirilmesini kabul etmedi.

İmparator Shōwa savaşta önemli bir rol üstlenmişti ve mevcut Japon anayasasına göre mutlak egemenliğe sahipti. İmparatorun konumunun değiştirilmesi ise oldukça hassas bir konuydu. Zira halkın duyduğu büyük saygı ve ona atfedilen tanrısal özellikler hesaba katıldığında, imparatorun tahttan indirilmesi veya bu makamın tamamen kaldırılması büyük bir tepki çekecekti. Bu nedenle, ülkeyi idare etmeyi kolaylaştıracağı düşüncesiyle, SCAP imparatorun ülkenin birliğinin sembolü olarak tahtta kalmasının uygun olacağını, ancak demokrasiye uymayan imparatorun mutlak egemenliği ilkesinin kaldırılması gerektiğini ifade etti. Bu uygulama hükümet tarafından da kabul edildi. Böylece, uzun bir geleneğe sahip olan ve günümüzde de en eski hanedanlardan biri olan Japon imparatorluk hanedanı devam etmiştir.

### Shintō Dininin Durumu

Aralık ayında ilan edilen bir direktifle, savaş dönemindeki Shintō dininin devlet dini olarak kabul edilmesine son verildi. Bu, özellikle laik bir rejimin kurulması için önemli görülüyordu. Shintō dini, savaş döneminin aşırı milliyetçi ve

faşist askerî hükümetleri tarafından halkın milliyetçi duygularını kıskırtarak savaşı meşru kılmak amacıyla kullanılmıştı. GHQ'nun direktifiyle, Shintō dininin ve tapınaklarının ayrıcalıkları ve bu alandaki devlet destekleri kaldırıldı. Bir süre sonra sadece gevşek biçimde uygulanan bu direktif, Japon aşırı milliyetçiliğinin önüne önemli bir set çekmiştir. Zira, Shintō dinini kullanan aşırı milliyetçiler aynı zamanda ırkçıydı; Japon imparatorunun diğer tüm devletlerin liderlerinden yüce olduğuna, Japonya'nın diğer tüm ülkelerden ve Japon ulusunun diğer tüm uluslardan daha üstün olduğuna inanıyorlar ve bunları resmî devlet ideolojisi olarak benimsiyorlardı. Bütün bunlar Shintō dininin öğretisi şekline sokularak Japon ulusuna sunuluyordu.

### Kadınların Durumu

SCAP reformları demokratikleşmeyi önemli derecede sağlamıştır. Bunun bir yansıması kadınların durumlarının iyileştirilmesinde görülmektedir. Kadınların seçme-seçilme hakkı 1945 yılının sonlarında sağlanmıştı. 1946 seçimlerinde 39 kadın milletvekili de meclise girmişti. Ayrıca kadın-erkek eşitliği sağlanarak medeni kanun ve veraset gibi alanlarda modernleşme yolunda önemli adımlar atıldı.

GHQ tarafından Japonya'da yürütülen reformlarda görev alan Amerikalı uzmanların bazıları kadındı. Bu uzmanlar, kadın haklarının iyileştirilmesi konusuna da özel olarak eğilmişlerdir. İnsan haklarının iyileştirilmesiyle ilgili anayasadaki maddelerin önemli bir kısmı, kadın haklarının iyileştirilmesini sağlamıştır. Böylece, savaş öncesinde ailenin temel unsuru ve "anne" olarak kendisinden rol üstlenmesi istenen kadınların özgürlüklerine kavuşması yolunda büyük bir yol alındı. Amerikan işgali (1945-1952) döneminde Amerikalı askerler ve uzmanların yanı sıra, ülkeye gelen yabancıla-

rın Japonya'daki geleneksel kadın-erkek ilişkilerini değiştirdiği söylenebilir. Zira, ülkeye gelen yabancı kadınların kendilerine göre rahatlıklarını ve yabancıların kadın-erkek ilişkilerindeki farklılıklarını gözlemleyen Japon kadınları, Batılı hayat tarzını kısmen benimsemiş ve önemli bir toplumsal değişimin başlamasına katkıda bulunmuşlardır. Zaman içerisinde Japon toplumunda Batı zevki ve hayat tarzına paralel şekilde değişiklikler de meydana gelmiştir. Bunun önemli bir uzantısı kadınların cinsel özgürlüğe kavuşmasıdır.

### SAVAŞ SUÇLULARININ YARGILANMASI (1946-1948)

Savaşın bitmesinin ardından zaman kaybedilmeden savaş suçlularının belirlenerek yargılanmasına başlandı. Bu amaçla bazı mahkemeler kuruldu. Bunların en ünlüsü Tōkyō'da kurulan International Military Tribunal for the Far East (Uluslararası Uzakdoğu Askerî Ceza Mahkemesi) adlı mahkemedir. Japonya'da Tōkyō Mahkemesi (*Tōkyō Saiban*) olarak bilinen bu mahkeme Nisan 1946'da çalışmalarına başladı ve yargılamalar Kasım 1948'e kadar iki yıldan fazla sürdü. İngiltere, Fransa, Amerika, SSCB ve Hollanda gibi çeşitli ülkelerden yargıçlar ve savcılar görev yaptığı bu mahkemede 5.700 kadar görevli savaş suçlusu olarak yargılandı. Bu görevlilerin önemli bir kısmı askerlerden oluşuyordu. Bunun dışında politikacılar, bürokratlar ve diğer devlet memurları da vardı. İmparator Shōwa ve imparatorluk ailesi üyeleri ise yargılanmamıştır.

Yargılamalarda üç tür savaş suçu tanımlanmıştı. A tipi savaş suçluları, savaşı başlatmaktan sorumlu tutulan üst düzey devlet görevlileriydi. Bazı kanaat önderleri imparatorun da bu suçlular arasında yer aldığını söylüyordu; ancak, bunun toplumda yaratacağı infiali hesaba

katan GHQ imparatorun yargılanmasını engellemiştir. Özellikle komünist politikacılar ve aktivistler imparatorun yargılanması için protestolar ve sokak yürüyüşleri düzenlemişlerdi. B tipi savaş suçluları insanlık dışı savaş suçları işleyen suçlulardı. Bunlara cinayet, katliam, insanların deneylerde kullanılması, kölelik, işkence, çocuklara kötü muamele, adil olmayan hapis cezaları, tecavüz ve dinsel-ırksal-siyasi cezalar gibi geniş bir yelpazeye yayılan suçlar dahil edilmekteydi. C tipi savaş suçluları ise bunların dışında bu suçların işlenmesinde planlama ve emir gibi çeşitli aşamalarda yer almış suçluları kapsıyordu. Savaş suçluları arasında Pasifik Savaşı döneminde görev yapmış en üst düzey kamu görevlileri sabık başbakanlar Hirota Kōki ve Hiranuma Kiichirō'nun yanı sıra dışişleri bakanlığı yapmış olan Tōgō Shigenori, Shigemitsu Mamoru ve Matsuoka Yōsuke ile maliye bakanı Kaya Okinori de bulunmaktaydı. Askerî liderler arasında ise başbakanlık da yapmış olan Tōjō Hideki, savaş bakanlarından Araki Sadao ile Itagaki Seishirō, Kwantung Ordusu komutanı Umezu Yoshijirō da vardı. Duruşmaların sonunda Çin, Britanya, Hollanda, Fransa, SSCB ve Amerika'yla savaşların başlamasından sorumlu tutulan savaş suçlarının yanı sıra, insanlığa, uluslararası hukuka ve barışa karşı incelenen suçlar da yargılandı. **Tablo 1.1**, Tōkyō, Çin, Avustralya, Sovyetler Birliği ve Filipinler'de yapılan yargılamalar sonunda ceza alan veya mahkeme sonucunda ceza verilmeyen bazı üst düzey kamu görevlilerinin listesini sunmaktadır.

## YENİ ANAYASA (1947)

GHQ, 1946 yılı içinde Japonya'nın demokratikleştirilmesi amacıyla, yürürlükteki 1889 Meiji Anayasası'nın yerine yeni bir anayasa

hazırlamak için çalışmalar başlattı. Meiji Anayasası, 19. yüzyılın sonlarında Almanya'nın birliğini sağlayan Prusya'nın anayasası örnek alınarak hazırlanmıştı. GHQ ise Amerika'nın örnek alınacağı bir anayasa hazırlanması gerektiğini vurguluyordu. Yeni hazırlanacak olan anayasanın temel ilkeleri, 1945 yılının Temmuz ayında işgal kuvvetleri tarafından Potsdam Bildirisi'nde fikir özgürlüğü, dinî özgürlükler ve temel insan haklarına dayalı demokratik bir yapının kurulması olarak ortaya koyulmuştu.

### Yeni Anayasa Taslağının Hazırlanması (1945-1947)

1889 tarihli Meiji anayasası monarşik bir rejim kurmuştu ve imparatora önemli bir siyasi görev verilmişti. GHQ bu anayasanın daha modern ve daha liberal bir anayasa ile değiştirilmesi gerektiğini savunuyordu; ancak, mevcut parlamento ve buradaki etkili liderlerin böyle bir girişim için niyetleri yoktu. Bu nedenle SCAP ve MacArthur bu işi üstlendi. Başbakan Shidehara bunun üzerine 1945 yılının Ekim ayının sonlarında hukukçu Matsumoto Jōji<sup>5</sup> başkanlığında bir komisyon kurdu ve yeni bir anayasa için çalışmalar başladı. Matsumoto Komisyonu<sup>6</sup> adı verilen bu komisyon eski anayasa üzerinde radikal değişiklikler yapmaktan çekindi. İmparatorun siyasi egemenliğinde değişiklik yapılmamasını öngören taslakta, parlamentonun yetkileri genişletiliyordu. Çalışmalarını gizli olarak yürüten bu komisyon, 1946 yılının Şubat ayında anayasanın gözden geçirilmesine yönelik raporunu sundu. Bu ana-

5 Matsumoto Jōji (1877-1954), Tōkyō Üniversitesi'nde hukuk profesörü olarak uzun yıllar çalıştıktan sonra siyasete girmiş ve Hamaguchi Osachi kabinesinde 1933-1934 yıllarında ticaret ve sanayi bakanlığı yapmıştır.

6 Komisyonun resmî adı *Kenpō Mondai Chōsa Iinkai* (Anayasa Sorunlarını Araştırma Komisyonu) idi.

**TABLO 1.1.**  
**Savaş Suçlusu Olarak Yargılanan Bazı Üst Düzey Yetkililer**

Adı	Görevi	Suç türü	Yargılama sonucu	Not
Abe Kōsō	Amiral		İdam	İdam edildi (1947).
Andō Kisaburō	İçişleri bakanı	A	Suçsuz bulundu.	...
Aoki Kazuo	Büyük Doğu Asya bakanı	A	Suçsuz bulundu.	...
Araki Sadao	General, Savaş bakanı	A	Müebbet	Serbest bırakıldı (1955).
Ayukawa Yoshisuke	İşadamı	A	Suçsuz bulundu.	...
Baba Masao	General, 37. Ordu komutanı		İdam	İdam edildi (1947).
Daigo Tadashige	Amiral, 6. Filo komutanı	B	İdam	...
Doihara Kenji	General, Mançurya istihbarat şefi, 5. Ordu komutanı	A, B, C	İdam	İdam edildi (1948).
Fukudome Shigeru	Amiral		Cezai ihmal	Serbest bırakıldı (1950).
Hara Chūichi	Amiral, 4. Filo komutanı		6 yıl hapis	Serbest bırakıldı (1951).
Hashimoto Kingorō	Orduda gizli örgüt kurucusu	A	Müebbet	Serbest bırakıldı (1955).
Hata Shunroku	Mareşal, savaş bakanı		...	...
Hatazō Adachi	General, 18. Ordu komutanı		Müebbet	İntihar etti (1947).
Hiranuma Kiichirō	Başbakan, içişleri bakanı	A	Müebbet	Serbest bırakıldı (1952).
Hirota Kōki	Başbakan, dışişleri bakanı	A, B, C	İdam	İdam edildi (1948).
Honma Masaharu	General, 14. Ordu komutanı		İdam	İdam edildi (1946).
Hoshino Naoki	Kabine sekreteri	A	Müebbet	Serbest bırakıldı (1958).
Imamura Hitoshi	General, çeşitli ordu komutanlıkları		10 yıl hapis	Serbest bırakıldı (1954).
Inada Masazumi	General, 16. Ordu komutanı		7 yıl hapis	Serbest bırakıldı (1951).
Inoue Sadae	General, çeşitli ordu komutanlıkları	B, C	İdam, sonra müebbet	Serbest bırakıldı (1953).
Ishii Shirō	General, tıp doktoru		Suçsuz bulundu.	...
Isogai Rensuke	General, Hong Kong valisi		Müebbet	Serbest bırakıldı (1952).
Itō Takeo	General		İdam	Serbest bırakıldı (1946).
Itagaki Seishirō	General, savaş bakanı, Kore Ordusu komutanı	A, B, C	İdam	İdam edildi (1948).
Kōichi Kido	Eğitim bakanı, içişleri bakanı	A	Müebbet	Serbest bırakıldı (1953).
Kamada Michiaki	Amiral, 8. Filo komutanı		İdam	İdam edildi (1948).
Kanda Masatane	General, 17. Ordu komutanı		14 yıl hapis	Serbest bırakıldı (1952).
Kawaguchi Kiyotake	General	B, C	6 yıl hapis	Serbest bırakıldı (1953).
Kaya Okinori	Maliye bakanı	A	20 yıl hapis	Serbest bırakıldı (1955).
Kimura Heitarō	Burma Ordusu komutanı	A, B, C	İdam	İdam edildi (1948).
Kishi Nobusuke	Sanayi ve ticaret bakanı	A	Suçsuz bulundu.	...

(devam edecek)

TABLO 1.1. (devamı)

Adı	Görevi	Suç türü	Yargılama sonucu	Not
Kodama Yoshio	Aşırı milliyetçi suç örgütü lideri	A	Suçsuz bulundu.	...
Koiso Kuniaki	Başbakan, Kore genel valisi	A	Müebbet	Cezaevinde öldü (1950).
Kuhara Fusanosuke	Seiyūkai partisi lideri	A	Suçsuz bulundu.	...
Kuroda Shigenori	General	A	Müebbet	Serbest bırakıldı (1952).
Matsui Iwane	General, Taiwan Ordu komutanı	B, C	İdam	İdam edildi (1948).
Minami Jirō	General, Kwantung Ordu komutanı	A	Müebbet	Serbest bırakıldı (1954).
Mutō Akira	General, 14. Ordu komutanı	A, B, C	İdam	İdam edildi (1948).
Mutaguchi Ren'ya	General, 15. Ordu komutanı		Ceza almadı.	Cezaevinden çıktı (1948).
Nagano Osami	Amiral, 1. Filo komutanı	A	...	Duruşmalar sırasında öldü.
Nishimura Takuma	General, Çinhindi Ordusu komutanı		İdam	İdam edildi (1951).
Nishio Toshizō	General, Kwantung Ordu komutanı, eğitim bakanı	A	Suçsuz bulundu.	...
Oka Takazumi	Amiral, donanma bakanı		Müebbet	Serbest bırakıldı (1954).
Okamura Yasuji	General, Kuzey Çin Ordusu komutanı		Suçsuz bulundu.	...
Ōkawa Shūmei	Siyaset felsefesi profesörü	A	Suçlama düşürüldü.	...
Ōshima Hiroshi	General, Almanya'da büyükelçi	A	Müebbet	Serbest bırakıldı (1955).
Sakai Takashi	General, Çin'de ordu komutanlıkları		İdam	İdam edildi (1946).
Sakaibara Shigematsu	Amiral		İdam	İdam edildi (1947).
Sakonjū Naomasa	Amiral, Çin saha filosu komutanı		İdam	İdam edildi (1948).
Sasakawa Ryōichi	İş adamı, aşırı milliyetçi aktivist	A	Suçsuz bulundu.	...
Satō Kenryō	General	A	Müebbet	Serbest bırakıldı (1956).
Satō Shunji	Albay, tıp doktoru		20 yıl hapis	Serbest bırakıldı (1956).
Shigemitsu Mamoru	Dışişleri bakanı		7 yıl hapis	Serbest bırakıldı (1950).
Shimada Shigetarō	Amiral, 2. Filo komutanı, donanma bakanı	A	Müebbet	Serbest bırakıldı (1955).
Shiratori Toshio	Büyükelçi	A	Müebbet	Cezaevinde öldü.
Suzuki Teiichi	General, Kabin Planlama Kurulu başkanı	A	Müebbet	Serbest bırakıldı (1955).
Tōgō Shigenori	Dışişleri bakanı		20 yıl hapis	Cezaevinde öldü (1950).
Tōjō Hideki	Başbakan, savaş bakanı, Kwantung Ordu komutanı	A, B, C	İdam	İdam edildi (1948).

(devam edecek)



TABLO 1.1. (devamı)

Adı	Görevi	Suç türü	Yargılama sonucu	Not
Tachibana Yoshio	General		İdam	İdam edildi (1947).
Tanabe Moritake	General, 25. Ordu komutanı		İdam	İdam edildi (1949).
Tanaka Hisakazu	General, çeşitli ordu komutanlıkları	B, C	İdam	İdam edildi (1947).
Tani Hisao	General, çeşitli ordu komutanlıkları	B, C	İdam	İdam edildi (1948).
Tani Masayuki	Dışişleri bakanı		Suçsuz bulundu.	...
Umezu Yoshijirō	Kwantung Ordusu komutanı	A	Müebbet	Cezaevinde öldü.
Wachi Takaji	General, çeşitli ordu komutanlıkları		6 yıl hapis	Serbest bırakıldı (1950).
Yamada Otozō	General, Kwantung Ordu komutanı		25 yıl hapis	Serbest bırakıldı (1956).
Yamashita Tomoyuki	General, çeşitli ordu komutanlıkları		İdam	İdam edildi (1946).
Yasuoka Masaomi	General, çeşitli ordu komutanlıkları		İdam	İdam edildi (1948).
Yokoyama Isamu	General, çeşitli ordu komutanlıkları		İdam	Cezaevinde öldü (1952).
Yokoyama Shizuo	General, 8. Ordu komutanı		İdam	Serbest bırakıldı (1953).

Matsumoto Jji (Kaynak: <http://www.ndl.go.jp>)

yasa taslağına Matsumoto Taslağı (*Matsumoto Shian*) adı verilmiştir. Ancak, MacArthur ve GHQ metni beğenmedi ve kendi taslağını hazırlamaya karar verdi. Başbakan Shidehara'nın kendisi de anayasada pasifist, savaş karşıtı bir madde olmasını istediği için, taslağa karşı çıkmıştı. GHQ için yeni anayasada özellikle imparatorluk sisteminin devamı, feodal yapı ve kurumların kaldırılması ve Japonya'nın silahsızlandırılmasına vurgu yapılması konuları önemseniyordu. MacArthur tarafından hazırlanan taslağa MacArthur Taslağı anlamına gelen *Makkāsā Sōan*<sup>7</sup> adı verilmiştir.

GHQ tarafından hazırlanan yeni taslağı esas alan Yoshida Shigeru kabinesi, Irie Toshio<sup>8</sup> başkanlığında yeni bir komisyon kurdu.

7 Burada *Makkāsā* kelimesi MacArthur'un isminin Japonca okunuşudur.

8 Irie Toshio (1901-1972), uzun süre içişleri bakanlığında ve kabinede hukukçu olarak çeşitli görevlerde bulundu. Ardından, savaştan hemen sonra kurulan Yüksek Mah-

Bu yeni komisyonda Amerikalı uzmanlar da bulunuyordu. Eski anayasayı inceleyen bu komisyon ağırlıklı olarak Amerikalı uzmanların katkısıyla daha liberal içerikli bir taslak hazırladı. Hazırlık aşamasında Shidehara ve Yoshida gibi eskiden savaş karşıtlığıyla bilinen pasifist siyasi liderlere de danışıldı. Anayasa taslağı nisan ayında kamuoyuna ilan edildi ve tartışmaya açıldı. Hükümet anayasanın halka tanıtılması ve kabul ettirilmesi amacıyla yaygın bir propaganda faaliyeti de gerçekleştirdi. Ancak, bu süreçte basın ve yayın kuruluşlarına Amerikan işgal güçleri tarafından sansür uygulandığını belirtmek gerekir. Gazeteler, dergiler ve kitaplar basılmadan önce tehlikeli olduğu düşünülen içeriklerin ayıklanması için kontrolden geçiyordu.

SCAP, eğer bu taslak hükümet tarafından kabul edilmezse, anayasa taslağını halka hazırladığı şekliyle duyuracağını ve referanduma gidebileceğini belirtti. Bu, bir tür tehdit sayılmaktaydı. Başbakan Shidehara Kijūrō taslağı küçük değişikliklerle Temsilciler Meclisi'ne getirdi ve üç ay kadar süren tartışmalardan sonra anayasa mecliste kabul edildi. Ekim ayında anayasa her iki mecliste de onaylandı. Kasım ayında imparator tarafından onaylanan Japonya Anayasası (*Nihonkoku Kenpō*) 3 Mayıs 1947 tarihinde yürürlüğe girdi.

### Yeni Anayasaya Göre Japonya'nın İdari Yapısı

Yeni anayasaya göre önemli ve radikal değişiklikler gerçekleştirilerek, Japonya'nın daha liberal ve daha demokratik bir idari yapıya kavuşması sağlandı. Anayasanın dayandığı temel ilkeler halkçılık (*kokuminshugi*), barışçılık (*wabeishugi*) ve temel insan haklarına saygı



Yoshida Shigeru (Kaynak: <http://www.ndl.go.jp>)

olarak belirtilmiştir. Anayasanın ilk maddesi imparatorun Japonya'nın sembolü olduğunu ve bu statüsünün egemenliğin sahibi olan halka dayandığını belirtmektedir. Özellikle 9. madde savaş yoluyla uluslararası sorunların çözümünü reddetmektedir. Bu madde gazetelerde özellikle desteklenmiş ve halkın büyük desteğini almıştır. 11. madde de temel insan haklarının millete ebedi olarak verildiğini belirtmektedir.

Yeni anayasaya göre Japonya'nın idari yapısının şu şekilde gerçekleştiği: İmparatorun rolü Japonya'nın birliğinin sembolüne indirgenerek, siyasi herhangi bir güce sahip olmaya çağrı ima edildi. İmparatora başbakanı ve Üst Mahkeme başkanını atama gibi önemli roller verildi; ancak, bunlar daha çok formalite şeklinde düzenlendi. Douglas MacArthur'un

keme'de uzun süre hâkim olarak görev aldı.

tek meclisli parlamenter sistem önerisi yerine anayasa taslağı komisyonlarındaki Japon uzmanların ısrarıyla Meiji anayasasında olduğu gibi çift meclisli bir sistem kabul edildi.<sup>9</sup> Yasama organını oluşturan iki meclisten alt meclis, Meiji dönemindeki gibi *Shōgin* (Temsilciler Meclisi) adını taşıyordu; ancak sıklıkla İngilizce karşılığı olan Diet olarak anılmaktadır. Meiji rejiminde üst meclis, soylulardan oluşan, İngiltere'deki Lordlar Kamarası benzeri bir meclisti. Yeni anayasaya göre ise *Sangiin* (Konsey Meclisi) adıyla, senato gibi bir işleve sahip oldu. Her iki meclisin üyeleri ülke çapında yapılan seçimlerle belirlenecekti. Diet, kanun taslaklarını onay için üst meclise gönderiyordu. Üst meclis bu kanun taslaklarını veto edebiliyordu; ancak, Diet'in bunları tekrar gönderme yetkisi vardı. Bütçe de Diet'in onayından geçecek şekilde belirleniyordu.

Yürütme erki, kabineye (*Naikaku*) verilmişti. Kabine başbakan ve bakanlardan oluşan bir kurul olarak tasarlanmıştı. Yürütmenin alt meclisi feshederek tekrar seçimlere götürme yetkisi vardı. Anayasa, kabinenin imparatora değil temsilciler meclisine karşı sorumlu olduğunu da belirtmiştir.

Yargı sistemi, çeşitli mahkemeler ve bunların üzerinde yer alan Yüksek Mahkeme'den (*Saikō Saibanshō*) oluşuyordu. Üst mahkeme üyeleri kabine tarafından belirlenirken, alt seviyelerdeki mahkemelerdeki yargıçlar ise üst mahkeme tarafından atanıyordu. Bu mahkemeler siyasi erkten bağımsız olarak karar alıyordu.

Anayasa, bunun dışında insan haklarıyla ilgili maddeler de içeriyordu. Bireysel haklar

ve vatandaşlık hakları tanımlanarak vatandaşların eşitliği anayasa tarafından güvence altına alındı. Buna uygun olarak, soyluluk unvanları kaldırıldı. 20 yaş ve üzerindeki tüm Japon vatandaşlarına seçme ve seçilme hakkı tanındı. Toplanma, ifade ve iletişim özgürlüğünün yanı sıra sendikalara katılmak serbest hale getirildi. Ayrıca, vatandaşların devlete karşı haklarını araması anayasal güvence altına alınarak buna uygun düzenlemeler geliştirildi. Zorunlu eğitim de yeni anayasanın getirdiği bir yenilikti.

Bu özellikleriyle, yeni anayasa özgürlükleri genişleterek demokratik bir rejimin altyapısını kurdu. Egemenlik imparatorun alınarak Japon halkına verildi ve imparator siyasi rollerinden arındırıldı. 9. madde, uluslararası ilişkilerde askerî yöntemlerin ve anlaşmazlıkların çözümü için silah kullanmanın reddedildiğini beyan ediyordu. Bu durum Japonya'nın silahsızlandırılmasının da bir sonucuydu. Bunun yanı sıra Japonya'nın bir ordusu olamayacaktı. Bu durum ülke içinde büyük tartışmalara konu olmuştur.

## SEÇİMLER VE SİYASETTEKİ GELİŞMELER (1946-1952)

### Yeni Siyasi Partiler

Savaşın bitmesinden hemen önce, 1945 yılının Haziran ayında tüm siyasi partiler lağvedilerek 1940 yılında kurulmuş olan büyük devlet partisi *Taisei Yokusankai* (İmparatorluk Yardım Derneği) feshedilmişti. Büyük devlet partisinin varlığında dahi eski siyasi partiler muhafazakâr *Seiyūkai* ve liberal *Minseitō* partilerinin liderleri ve bu partilerin içindeki hiziplerin liderleri parlamentodaki yerlerini koruyorlardı; dolayısıyla, tamamen ordu kontrolünde olsa da siyasi faaliyetler sona ermemişti.

İşgalin hemen ardından Japon siyaseti hareketlenmiş ve yeni siyasi partiler kurulmuş-

<sup>9</sup> MacArthur, Amerika'da olduğu gibi başkanlık sistemi yerine Britanya tarzı bir sistemin Japonya'ya daha uygun olduğunu düşünüyordu.



Hatoyama Ichir (Kaynak: <http://www.ndl.go.jp>)

tur. Aynı zamanda, savaş döneminde ordu tarafından faaliyetleri askıya alınan Japon Komünist Partisi gibi bazı siyasi partiler, savaşın bitmesinin hemen ardından tekrar ortaya çıktı. Ancak, savaş suçlusu olarak tutuklanan bazı savaş dönemi bürokratları ve politikacılarının siyasi faaliyetlerde bulunması yasaklanmıştır. Siyasi tutuklu olarak cezaevinde tutulan özellikle sosyalist ve liberal kökenli politikacılar 1945 yılının Ekim ayında serbest bırakıldı. Komünist Parti üyesi politikacıların serbest bırakılmasının ardından sokaklarda yapılan gösterilerde savaştan sorumlu tutulan imparatorun aleyhine sloganlar atılmıştır.

İşgalin başlamasının hemen ardından siyasi partiler faaliyetlerine başladı, ancak GHQ'nun Japonya'da demokrasinin hemen kurulabileceğine inancı azdı. Bunun bir nedeni militan

partizanlarının yaygın olmasıydı. 1945 yılının Aralık ayında çıkarılan ve 20 yaş ve üzerindeki tüm erkek ve kadınlara seçme hakkının verildiği yeni seçim kanununun ardından, geniş bir katılımın söz konusu olduğu ilk genel seçimler 1946 yılının Nisan ayında yapıldı. Ocak ayında GHQ tarafından bazı eski savaş dönemi politikacıları ve kamu görevlileri, savaş suçlusu şüphesiyle ve aşırı milliyetçi veya militan eğilimleri nedeniyle siyasetten men edildi.

Yeni kurulan bazı siyasi partiler aşağıda listelenmektedir.

*Nihon Jiyūtō-Minshu Jiyūtō-Jiyūtō* (1945-1955): *Nihon Jiyūtō* (Japonya Liberal Partisi), savaş öncesinde en güçlü sağ-muhafazakâr parti olan *Seiyūkai* partisinin yerine 1945 yılının Kasım ayında kuruldu. Kurucu



Ashida Hitoshi (Kaynak: <http://www.ndl.go.jp>)

kadronun (Hatoyama Ichirō, Andō Masazumi, Ashida Hitoshi, Kōno Ichirō, vb.) büyük kısmı bu eski partiden yetişmiş muhafazakâr ancak militarist hükümete ve militarist başbakan Tōjō Hideki'ye muhalefet etmiş olan politikacılarıdır. Ancak, kurucu kadro içinde yer alan Hatoyama Ichirō<sup>10</sup> gibi bazı isimlere GHQ tarafından savaş suçları nedeniyle yargılanmak üzere, siyasi faaliyetlere ve kamu görevlerine katılma yasağı getirildi. İlk genel başkan Yoshida Shigeru, *Seiyūkai* partisinin içindeki hiziplerden birinin lideriydi.<sup>11</sup> Partinin programında liberal ekonomi ile fikir özgürlüğü konusuna özel olarak vurgu yapılıyordu. 1946 yılındaki seçimlerde *Seiyūkai* birinci olarak çıktı ve parti lideri Yoshida, Mayıs ayında kabineyi kurdu. 1947 yılında yapılan seçimlerde birinci çıkmayan bu liberal parti, seçimi kazanan sosyalist partinin ardından muhalefet partisi konumuna düştü. 1948 yılının Mart ayında Shidehara Kijūrō tarafından kurulan muhalefet partisi *Minshu Kurabu* ile birleşerek *Minshu Jiyūtō* (Demokratik Liberal Parti) adını aldı. 1950 yılının Mart ayında Demokratik Parti'den ayrılan bir kısım politikacının da katılmasıyla adı *Jiyūtō* (Liberal Parti) olarak değiştirildi. Bu parti 1955 yılına kadar varlığını sürdürdü ve 1955 yılındaki siyasi

yeniden şekillenme sürecinde diğer bir büyük muhafazakâr liberal parti olan *Nihon Minshutō* ile birleşerek *Jiyū Minshutō* (Liberal Demokrat Parti) partisini kurdu.

***Nihon Shinpotō (1945-1948):*** *Nihon Shinpotō* (Japonya İlerici Partisi), Tsurumi Yūsuke<sup>12</sup> ve diğer bazı savaş dönemi politikacıları tarafından 1945 yılının Kasım ayında kurulmuştur. İlk genel başkanlığa, Shidehara'nın yakın arkadaşı Machida Chūji<sup>13</sup> getirildi. Merkez yönetim kurulunda Inukai Takeru da vardı.<sup>14</sup> Bu parti, 1948 yılında *Nihon Minshutō* partisine katıldı.

***Minshu Kurabu (1945-1948):*** *Minshu Kurabu* (Demokratik Kulüp), savaş sonrasında GHQ tarafından başbakanlığa atanan Shidehara Kijūrō tarafından kuruldu. 1948 yılında *Nihon Jiyūtō* ile birleşti.

***Minshutō (1947-1950):*** *Minshutō* (Demokratik Parti), *Nihon Jiyūtō*'nun yanında, savaşın hemen sonrasında kurulan diğer bir muhafazakâr partidir. 1947 yılında *Shinpotō* partisinin liberal-muhafazakâr *Nihon Jiyūtō* partisinden ayrılan bir grup milletvekili tarafından

<sup>10</sup> Hatoyama Ichirō (1883-1959), *Seiyūkai*'deki politik kariyerinin ardından, siyasi yasaklı olarak 1945 sonrasında siyaset yapamamıştır. 1951 yılında yasak kalkınca siyasete döndü ve 1954 yılında Nihon Minshutō partisinin liderliğini Yoshida Shigeru'dan aldı. Bununla birlikte başbakanlık koltuğuna da oturdu ve 1956 yılına kadar bu görevi yaptı.

<sup>11</sup> Yoshida Shigeru (1878-1967), dışişleri bakanlığındaki kariyerinde İtalya ve Britanya büyükelçiliğine kadar yükseldi. Savaşın sonlarına doğru 1945 yılında silah bakanlığı görevinde bulunan Yoshida, savaşın ardından bir süre tutuklu olarak cezaevinde kaldı; ancak, daha sonra serbest bırakıldı. 1946-1947 yılları arasında bir yıl ve 1948-1954 yılları arasında altı yıl başbakanlık yaptı, 1948-1952 yılları arasında dışişleri bakanlığını da üstlendi.

<sup>12</sup> Tsurumi Yūsuke (1885-1973), savaş döneminde milletvekilliği yapmıştır. Bu dönemde hükümette aldığı görevler nedeniyle, GHQ tarafından siyasetten men edildi. Bu yasak, daha sonra kaldırıldı ve *Nihon Minshutō* partisine katıldı. 1954-1955 yıllarında sosyal güvenlik bakanlığı yaptı.

<sup>13</sup> Machida Chūji (1863-1946), savaşın önceki dönemde *Minseitō* partisinde siyaset yaptı. 1926-1927 ve 1929-1931 yıllarındaki kabinelerde tarım bakanlığı, 1934-1936 yılları arasında ticaret ve sanayi bakanlığı yaptı. Savaşın ardından *Nihon Shinpotō*'nun başkanlığına getirildiyse de GHQ tarafından siyasetten men edildi.

<sup>14</sup> Inukai Takeru (1896-1930), bir yazardı. 1930 yılında milletvekili olarak parlamento'ya girdi ve militarist hükümete muhalif bir politikacı olarak siyaset yaptı. *Nihon Shinpotō* partisinin başkanlığının ardından, Nihon Minshutō partisine katıldı ve 1952-1954 yılları arasındaki kabinelerde adalet bakanlığı yaptı.

kuruldu. Genel başkanı Ashida Hitoshi'ydi.<sup>15</sup> 1947 seçimlerinde 132 milletvekilliği kazanarak, sosyalist partiden sonra en fazla milletvekilliği kazanan ikinci parti oldu ve koalisyon ortağı olarak sosyalist partiyle kabineyi kurdu. 1948 yılında yaşanan politik skandal sonrasında partiden ayrılan bazı milletvekilleri rakip *Nihon Jiyūtō* partisine katıldı. 1949 seçimlerinde milletvekili sayısı 70'e düştü ve 269 milletvekilliğiyle birinci parti olarak seçimden galip çıkan *Nihon Jiyūtō*'nun gücünün çok gerisinde kaldı. 1950 yılında *Kokumin Kyōdōtō* ile birleşerek *Kokumin Minshutō* adını aldı.

***Nihon Shakaitō* (1945-1955):** Sosyal demokrat eğilimli sol siyaseti benimsemiş politikacılar 1945 yılının Kasım ayında *Nihon Shakaitō* (Japonya Sosyalist Partisi) partisini kurdular. Kurucular arasında Nishio Suehiro, Hirano Rikizō ve Mizutani Chōzaburō başta olmak üzere sosyalist eğilimli politikacılar vardı.<sup>16</sup> Partinin lideri Katayama Tetsu idi.<sup>17</sup> Kurulduğu andan itibaren sağ ve sol ideolojilere



Katayama Tetsu (Kaynak: <http://www.ndl.go.jp>)

15 Ashida Hitoshi (1887-1959), Tōkyō Üniversitesi Hukuk Fakültesi mezunudur. 1930'lu yıllarda Seiyūkai partisinde siyaset yaptı. Hatoyama Ichirō ile partinin ılımlı muhafazakâr kanadının önemli liderlerinden biri oldu. Savaşın ardından, önce Nihon Jiyūtō partisine katıldı. Ancak, burada çıkan anlaşmazlık üzerine, bazı milletvekilleriyle birlikte yeni kurulan *Minshutō* partisine katıldı ve partinin başkanlığına seçildi. Koalisyon ortağı olarak 1947 yılında kurulan kabinede dışişleri bakanlığı ve 1948 yılının Mart ve Ekim ayları arasında başbakanlık yaptı.

16 Nishio Suehiro (1891-1981), işçi hareketlerinde aktivist olarak görev almıştı. Ashida kabinesinde (1948), içişlerinden sorumlu bakanlık yaptı. Hirano Rikizō (1898-1981), Katayama Tetsu kabinesinde (1947) tarım bakanlığı yaptı. Mizutani Chōzaburō (1897-1960), bir avukattı ve işçi hareketlerinde aktivist olarak rol almıştı. Katayama Tetsu kabinesinde ticaret ve sanayi bakanlığı yaptı.

17 Katayama Tetsu (1887-1978), hukukçuydu ve sosyalizmi benimsemişti. 1947-1948 yılları arasındaki başbakanlık görevinden sonra, 1963 yılında seçimlerde kaybedene kadar milletvekilliği yaptı.

sahip farklı grupların bir araya geldiği ve kendi içinde büyük tartışmalar yaşayan bu parti 1947 seçimlerinde büyük bir başarı göstererek birinci sıraya yerleşti. Başbakanlık koltuğuna oturan Katayama, kabineyi kurabilmek için koalisyona gitmesi gerektiği için *Minshutō* ile koalisyon hükümeti kurdu. 1948 yılında parti içindeki Marksist-Leninist eğilimli politikacıların karşı çıkması üzerine, bu koalisyon hükümeti bir yıl içerisinde sona erdi. Bunun hemen ardından, kaçınılmaz bir bölünme gerçekleşti ve sosyal demokrat eğilimli *Nihon Shakaitō* partisi 1948 yılında ikiye bölündü. Bunun ardından, 1950 yılında kendini bu partinin vârisi olarak gören iki yeni parti ortaya çıktı. Gayriresmî adlarıyla anılan bu partilerden *Shakaitō Saha* (Solcu Sosyalist Parti) Marksizmi, *Shakaitō Uha* (Sağcı Sosyalist Parti) sosyal demok-

rasiyi savunuyordu. Aralarındaki çekişmeyi 1955 yılına kadar sürdüren bu iki parti ancak bu tarihte birleşerek Japon Sosyalist Partisi'ni (*Nihon Shakaitō*) kurdu.

***Nihon Kyōsantō* (1945-):** Japon Komünist Partisi (*Nihon Kyōsantō*), savaşın sona ermesinden hemen sonra 1945 yılının Ekim ayında tekrar kuruldu. Savaş dönemi boyunca yasaklı olan bu partinin taraftarları, savaşın bitimiyle birlikte tekrar örgütlendiler ve *Akahata* (*Kızıl Bayrak*) adlı bir dergi çıkardılar. Bu parti, diğer sol parti *Nihon Shakaitō* ile birleşme teklifi gerçekleşmedi. Partinin popüleritesi giderek arttı ve liderlerinden biri olan milletvekili Shiga Yoshio, 1950 yılında GHQ tarafından siyasi yasaklılar listesine koyuldu.<sup>18</sup> Bunun nedeni Shiga'nın Amerika düşmanı ve militan siyaseti savunmasıydı. Partinin başkanlığına Tokuda Kyūichi geldi.<sup>19</sup> 1950 yılından itibaren, dünyanın kapitalist ve komünist blokları arasında Soğuk Savaş başladıktan sonra, GHQ açıkça komünizme karşı tavır aldı ve komünist politikacılar siyasi arenadan arındırılmaya başlandı. SSCB ile ilişkileri olduğu iddiasıyla birçok komünist politikacı ve aktivist tutuklandı veya faaliyetlerine gizli olarak devam ettiler.

***Nihon Kyōdōtō* (1945-1946):** Savaş sonrasında kurulan partilerden biri olan *Nihon Kyōdōtō* (Japonya İşbirliği Partisi), kooperatiflerin gerekliliğini ve tarımsal gelişmeyi savunan, sağ veya sola meyilli olmayan politikacılar tarafından 1945 yılının Aralık ayında kuruldu. Kurucular arasında Funada Naka<sup>20</sup> ve Akagi Munenori<sup>21</sup> vardı. Liderlerinin bazılarını GHQ tarafından siyaset yasağı uygulanınca, partinin başkanlığına 1946 yılının Ocak ayında Yamamoto Sanehiko<sup>22</sup> getirildi. 1946 yılının Mayıs ayında *Nihon Kyōdōtō* bazı küçük partilerle birleşerek *Kyōdō Minshutō* partisini oluşturdu.

***Kyōdō Minshutō* (1946-1947):** 1946 yılının Mayıs ayında, *Nihon Kyōdōtō* ile bazı küçük diğer partilerin birleşmesiyle kurulan *Kyōdō Minshutō* (İşbirlikçi Demokrasi Partisi) partisinin lideri, *Nihon Kyōdōtō* partisinin başkanlığını yapmış olan Yamamoto Sanehiko idi. Bu parti kendini sağ veya sol değil, politik spektrumun ortasında görüyordu. 1947 yılının Mart ayında *Kokumintō* ile birleşerek *Kokumin Kyōdōtō* partisini oluşturdu.

***Kokumintō* (1946-1947):** 1946 yılında Okada Seiichi,<sup>23</sup> Hayakawa Takashi<sup>24</sup> ve Sasamori

18 Komünist Parti üyesi Shiga Yoshio (1901-1989), 1928 yılında yasaklanmış siyasi faaliyetlerinden dolayı hapse girmişti. 1945 yılında işgalin hemen ardından serbest bırakıldı ve 1946 seçimlerinde milletvekili olarak meclise girdi. Sovyet yanlısı düşünceleri nedeniyle, 1964 yılında komünist partiden ihraç edildi.

19 Tokuda Kyūichi (1894-1953), işçi hareketi lideri ve aktivistti. Komünist partinin siyasi faaliyetleri yasakken 1920'li ve 1930'lu yıllarda aktif olarak işçi hareketlerine ve komünist faaliyetlere katıldı. 1928 yılında tutuklandı ve 1945 yılında işgalin ardından serbest bırakıldı. Japon Komünist Partisi'nin yeniden kurulmasında aktif rol oynadı ve parti genel sekreteri oldu. 1948 yılında kendisine düzenlenen bir suikasttan kurtulan Tokuda, 1950 yılında GHQ tarafından siyasetten men edildi. Bunun üzerine Çin'e kaçtı ve orada öldü.

20 Funada Naka (1895-1979), 1955 yılında Liberal Demokrat Parti'ye katıldı ve parti üst yönetiminde çeşitli görevlerde bulundu.

21 Akagi Munenori (1904-1993), eğitimci ve politikacıydı. 1955 yılında Liberal Demokrat Parti'ye katıldı ve 1957-1958, 1959-1960, 1971-1972 yıllarında tarım bakanlığı yaptı.

22 Yamamoto Sanehiko (1885-1952), gazeteciye. Dönemin ünlü dergilerinden *Kaizō*'nun sahibi ve yazarıydı.

23 Okada Seiichi (1892-1972), *Kokumintō* ve *Kokumin Kyōdōtō* partilerinde siyaset yaptı. 1948 yılında Ashida kabinesinde ulaştırma bakanlığı yaptı.

24 Hayakawa Takashi (1916-1982), savaş döneminde içişleri bakanlığında çalıştı. *Kokumintō* ve *Kokumin Kyōdōtō* partilerinde siyaset yaptıktan sonra, *Kokumin Minshutō* partisine katıldı. 1955 yılında Jiyū Minshutō (Liberal

Junzō<sup>25</sup> liderliğindeki politikacılar tarafından kuruldu. 1947 yılında *Kyōdō Minshutō* partisi ile birleşerek yeni kurulan *Kokumin Kyōdōtō* partisine katıldı.

***Kokumin Kyōdōtō* (1947-1950):** 1947 yılında *Kyōdō Minshutō* ve *Kokumin* partilerinden ayrılan politikacıların katılımıyla kurulan *Kokumin Kyōdōtō* (Ulusal Birlik Partisi), Okada Seiichi başkanlığında kooperatiflere dayalı bir ekonomik düzeni savunuyordu. Onlara göre, kooperatifler kapitalizm ile sosyalizm arasında bir orta yol çözümeiydü. 1947 seçimlerinde 32 milletvekilliği kazanan parti, sosyalist parti başkanı Katayama Tetsu'nun koalisyon kabinesine katıldı ve bazı liderleri bakanlık yaptı. Bu liderlerden biri olan ve Haziran 1947'den itibaren başkanlık yapan Miki Takeo<sup>26</sup> sonraki yıllarda siyasete damgasını vuran güçlü bir politikacı olmuştur. 1949 yılındaki seçimlerde mecliste sadece 14 koltuk kazanabilen bu parti, 1950 yılında kurulan *Kokumin Minshutō* partisine katıldı.

***Kokumin Minshutō* (1950-1952):** 1949 yılında *Minshutō*'daki anlaşmazlıklar sonucunda

Demokrat Parti) partisine katıldı. 1966-1967 yıllarında çalışma bakanlığı, 1976 yılında sosyal güvenlik bakanlığı yaptı.

25 Sasamori Junzō (1886-1976), eğitimci ve politikacıydı. Katayama Tetsu kabinesinde içişleri bakanlığı yaptı. Daha sonra üst mecliste görev aldı.

26 Miki Takeo (1907-1988), Meiji Üniversitesi'nde hukuk okuduktan sonra 1937 yılından 1988 yılına kadar 51 yıl boyunca mecliste (Diet) milletvekilliği yaptı. 1942 yılında askerlerin kontrol ettiği mecliste muhalif milletvekili olarak bulundu ve seçimlerde seçilmeyi başardı. 1947-1948 yıllarında iletişim bakanlığı yaptıktan sonra, muhafazakâr partilerde siyaset yapan Miki, 1955 yılında LDP'ye katıldı. 1954-1955 yıllarında ulaştırma, 1965-1966 yıllarında uluslararası ticaret ve sanayi, 1966-1968 yıllarında dışişleri bakanlığı yaptı.

parti içi muhalefet yaparak ayrılan bazı politikacılar ve *Kokumin Kyōdōtō* birleşerek *Kokumin Minshutō* (Milli Demokrasi Partisi) adıyla yeni bir parti kurdular. Partinin başkanlığını Tomabechi Gizō<sup>27</sup> yapıyordu. Ünlü politikacı Miki Takeo da burada üst düzey kurullarda görev alıyordu. 1952 yılının Şubat ayında bu parti *Kaishintō* partisine katıldı.

***Nihon Nōmintō* (1947-1949):** 1947 yılının Şubat ayında kurulan *Nihon Nōmintō* (Japonya Köylü Partisi), tarımın ana ekonomik faaliyet olduğu Hokkaidō seçim bölgeleri esas olmak üzere mecliste sadece birkaç milletvekili olan küçük bir parti olarak faaliyet gösterdi. 1949 yılında, *Nōmin Shintō* ile birleşerek *Nōmin Kyōdōtō* partisini oluşturdu.

***Nōmin Shintō* (1948-1949):** *Nōmin Shintō* (Yeni Köylü Partisi) 1948 yılının Aralık ayında *Nihon Nōmintō*'ya mensup bazı milletvekillerinin katılımıyla kuruldu. Ancak, bir yıl sonra Aralık ayında *Nōmin Kyōdōtō* partisine katıldı.

***Nōmin Kyōdōtō* (1949-1952):** *Nōmin Kyōdōtō* (Köylü İşbirliği Partisi), 1949 yılının Aralık ayında çoğunluğu *Nōmin Shintō*'dan ayrılan politikacılar tarafından kuruldu. Bu küçük parti, 1952 yılının Temmuz ayında *Shakai Minshutō* ile birleşerek *Kyōdōtō* partisini kurdu.

***Kyōdōtō* (1952):** *Kyōdōtō* (İşbirliği) partisi, sosyalist eğilimli *Nihon Shakaitō*'dan partisinden ayrılan bazı politikacıların 1952 yılının

27 Tomabechi Gizō (1880-1959), *Nihon Shinpotō*, *Kokumin Minshutō*, *Kaishintō*, *Nihon Minshutō* partilerinde siyaset yaptıktan sonra 1955 yılında kurulan Liberal Demokrat Parti'ye (*Jiyū Minshutō*) geçti. Katayama Tetsu kabinesinde (1947) ulaştırma bakanlığı yaptı.





Shigemitsu Mamoru (Kaynak: <http://www.ndl.go.jp>)

Temmuz ayında, *Nōmin Kyōdōtō*'dan ayrılan bazı milletvekilleriyle birleşmesiyle kuruldu. Aynı yılın Ekim ayında, sosyalist *Nihon Shakaitō*'nun bölünmesiyle oluşan sağcı sosyalist parti *Shakaitō Uha* partisine katıldı.

***Kaishintō* (1952-1954):** *Kaishintō* (Reform Partisi), 1952 yılının Şubat ayında Shigemitsu Mamoru<sup>28</sup> tarafından kuruldu. Siyasi spekt-

rumda merkezde yer alan bu parti, ekonomide liberalizmi savunuyordu. 1954 yılının Kasım ayında, Hatoyama Ichirō liderliğinde *Jiyūtō* partisinden ayrılan bazı politikacılarla birlikte *Nihon Minshutō* partisine katıldı.

### **Siyasi Yasaklar, 1946 Seçimleri ve Yoshida Kabinesi**

Yeni anayasa için reformları yürütecek yeni meclisin seçilmesi amacıyla, 1945 yılının Aralık ayında mevcut kabinenin başında bulunan başbakan Shidehara Kijūrō, Temsilciler Meclisi'ni feshetti. Yeni meclisteki milletvekillerinin seçilmesi için genel seçimlerin yapılması gerekiyordu; ancak, GHQ bazı savaş suçu şüphelilerinin ve savaş döneminde kamu hizmeti yapmış olanların seçimlerde aday gösterilmesini istemiyordu. Bu nedenle 1946 yılının Ocak ayında savaş suçluları, ordu mensupları, aşırı milliyetçi liderler ve militaristlerin kamu görevlerinde bulunmasının ve seçimlerde aday olmalarının yasaklandığını ilan etti. Yasaklılar arasında Ikeda Shigeaki (eski merkez bankası başkanı), Akagi Munenori, Kōno Ichirō, Hatoyama Ichirō, Miki Bukichi ve Machida Chūji gibi savaş dönemi bürokrat ve siyasetçileri, büyük *zaibatsu*ların yönetici kadroları, mevcut Shidehara kabinesinin maliye bakanı ünlü gazeteci ve ekonomist Ishibashi Tanzan, birçok öğretim üyesi, gazeteci, yazar ve düşünür de vardı.

28 Shigemitsu Mamoru (1887-1957), Tōkyō Üniversitesi'nden hukuk derecesine sahiptir. Diplomat olarak çeşitli görevlerde bulunduktan sonra SSCB büyükelçiliğine atandı ve 1939 yılında bu ülkeyle saldırmazlık anlaşması imzalanmasında önemli rol oynadı. Saygın bir diplomat olan ve Batı ülkelerinde de prestije sahip olan Shigemitsu, Japonya'nın Amerika ile savaşa girmesini önlemek için çok uğraştı. Savaş döneminde 1944-1945 yıllarında dışişleri ve Büyük Doğu Asya bakanlıkları yaptı. Savaşın sonundaki ateşkes anlaşması imzalandığında (1945), mevcut

hükümetin dışişleri bakanı olarak görev yapıyordu ve hükümet adına anlaşmayı imzaladı. Savaşın bitiminden sonra savaş suçlularının yargılandığı mahkemede yargılandı ve yedi yıl hapis cezasına çarptırıldı. 1950 yılında serbest bırakıldı ve siyaset yapmaya başladı. *Kaishintō*'nun ardından *Nihon Minshutō* partisine giren Shigemitsu, 1954 yılında Hatoyama kabinesinde başbakan yardımcısı ve dışişleri bakanı olarak görev aldı. 1955 yılında Liberal Demokrat Parti'ye (*Jiyū Minshutō*) geçti. Burada da çeşitli görevler üstlendi.

1946 yılının Nisan ayında genel seçimler yapıldı. Seçime giren partilerin en güçlüleri *Nihon Jiyūtō* (Japonya Liberal Partisi), *Nihon Minshutō* (Japonya Demokrat Partisi), *Nihon Shakaitō* (Japon Sosyalist Partisi), *Nihon Shinpotō* (Japonya İlerici Partisi), *Nihon Kyōsantō* (Japon Komünist Partisi) ve *Nihon Kyōdōtō* (Japonya İşbirliği Partisi) idi. Bunlardan *Nihon Jiyūtō*, *Nihon Shinpotō* ve *Nihon Kyōsantō* partilerinin birçok üyesi GHQ tarafından siyasetten men edilmişti. Men edilenler arasında *Nihon Jiyūtō* partisinin kurucularından ve liderlerinden Hatoyama Ichirō da vardı.

Bu seçimde katılım oranı %70'in üzerinde gerçekleşti. İlk kez seçimlerde oy kullanma hakkına kavuşan kadınların %67'si oy kullandı. Seçimlerin sonucunda Hatoyama'nın liberal muhafazakâr *Nihon Jiyūtō*, 466 sandalyeli Temsilciler Meclisi'nde (Diet) 141 milletvekilliği kazanarak birinci parti oldu. İkinci olan Machida Chūji'nin *Nihon Shinpotō* partisi 94 milletvekilliği, üçüncü olan Katayama Tetsu'nun *Nihon Shakaitō* partisi 93 milletvekilliği kazandı. Yamamoto Sanehiko'nun *Nihon Kyōdōtō* partisi sadece 14 milletvekilliği ve Tokuda Kyūichi'nin liderliğindeki komünist parti *Nihon Kyōsantō* sadece 5 milletvekilliği kazanabildi. Diğer küçük partiler 38, bağımsızlar 81 milletvekilliği kazandılar.

Hatoyama parti lideri olarak girdiği seçimde, partisi birinci parti çıkmasına rağmen, siyasi yasaklı olduğu için Mayıs ayında kabineyi kuramayacağı GHQ tarafından kendisine bildirildiği için, başbakan olamadı. Onun yerine bir başka lider, önceki Shidehara kabinesinin dışişleri bakanı Yoshida Shigeru, partisi adına kabineyi kurarak başbakanlık koltuğuna oturdu ve 22 Mayıs tarihinde Yoshida kabinesi kuruldu. 1946 seçimlerini kazanan iki muhafazakâr parti *Nihon Jiyūtō* ve *Nihon Shinpotō*

birlikte bir koalisyon kurdu. Başbakan Yoshida, Ağustos ayında partinin genel başkanlığına seçildi. İlk kez kadınların seçilme hakkına sahip olduğu seçimlerin sonucunda 39 kadın milletvekili meclise girdi.

1947 yılının Mayıs ayında yeni anayasa yürürlüğe girmeden önce, yeni anayasaya göre çalışacak meclis için genel seçimler yapıldı. Seçimlere giren en büyük partiler önceki seçimlerin galibi Yoshida Shigeru'nun başkanlığını yaptığı muhafazakâr *Nihon Jiyūtō*, diğer muhafazakâr parti Ashida Hitoshi liderliğindeki *Minshutō* ve Katayama Tetsu'nun solcu-sosyalist *Nihon Shakaitō* partisiydi. Bunun dışında Miki Takeo'nun *Kokumin Kyōdōtō* partisi, Tokuda Kyūichi liderliğindeki komünist parti *Nihon Kyōsantō* gibi küçük partiler de seçimlerde yarıştı.

Katılım oranının %68 olduğu seçim sonuçlarına göre, muhafazakâr partilerden *Nihon Jiyūtō* 131 ve *Minshutō* 124 milletvekilliği kazandı. Ancak, seçimin birinci partisi 143 milletvekilliği kazanan sosyalist parti *Nihon Shakaitō* oldu. Küçük partilerden *Kokumin Kyōdōtō* 31, komünistler ise sadece 4 milletvekilliği kazandı. Önceki seçimin galibi *Nihon Jiyūtō*'nun seçimi kaybetmesindeki en önemli nedenlerden biri, 1947 yılının 1 Şubat günü yapılması düşünülen ve GHQ tarafından engellenen kamu sektörü işçilerinin katılımıyla yapılması planlanan genel grevin yasaklanması ve iptalidir. Bu esnada greve katılmayı düşünen işçiler hakkında başbakan Yoshida "haydutlar" (*futei no yakara*) ifadesini kullanmıştır.

Seçimin hemen ardından, sosyalist parti lideri Katayama Tetsu kabineyi kurmakla görevlendirildi. Tek başına hükümeti kurmak için 234 milletvekiline ihtiyaç olduğundan, Katayama'nın bir koalisyon hükümeti kurma-

sı gerekti. Bunun için yaklaştığı *Minshutō* (Demokrat Parti) koalisyon teklifini kabul etti ve 1 Haziran'da yeni hükümet kuruldu.

### **Katayama ve Ashida Kabineleri (1947-1948)**

Katayama'nın koalisyon hükümetinin önemli bir özelliği, sosyalist bir partinin ilk kez hükümeti kurma fırsatı elde etmesi olmuştur. Bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelendiği üzere, 1947 yılında Japonya'da önemli bir politika önceliği ekonomik canlanmanın sağlanmasıydı. Yoshida kabinesi tarafından başlatılan sanayi politikası Katayama hükümeti tarafından devam ettirilmişti.

Katayama, seçim kampanyası sırasında kömür gibi önemli sanayilerin millileştirileceğini vaat etmişti. Sosyalist ve plancı ideolojisine uygun olan bu vaadi gerçekleştirmek için 1947 yılının Haziran ayında kömür sanayisinin devlet kontrolüne geçirilmesi için bir kanun taslağı hazırlandı. Buna göre kömür üretimi doğrudan devlet kontrolüne girecek ve kömür işçileri yönetime katılacaktı. Koalisyonun liberal ortaklarının bir kısmı ve ana muhalefet partisi olan Yoshida Shigeru'nun *Jiyūtō* partisi ise bu yarı sosyalist taslağa karşıydı. Taslağın meclisten geçmesinin zor olacağı anlaşılınca, içeriği hafifletilerek tekrar meclise sunuldu. Aralık ayında kabul edilen kanuna göre millileştirme gerçekleştirilemedi ve özel sektörün kömür sektöründe üretime devam etmesi kararlaştırıldı. Ayrıca, kömür işçilerinin üretime ancak sınırlı bir şekilde katılması sağlandı. Bu gelişmeler üzerine Katayama kabinesinde büyük çatlaklar oluştu. Sosyalistler "sağ" ve "sol" hizipler şeklinde ikiye bölündü. Koalisyon ortağı *Minshutō* da son gelişmeler üzerine ortaya çıkan fikir ayrılığı nedeniyle bölündü.

Katayama kabinesi, millileştirmeyi ideolojisine uygun olarak savunuyordu; ancak, bunun halka yansması farklı oldu. Savaş dönemin-

deki faşist hükümetlerin kontrol politikalarını unutmayan halkın gözünde, millileştirme de benzer bir durumdu. Muhalefetteki liberallerin de kamuoyunda bu tür bir algı oluşması için gayretleri sonucunda Katayama kabinesinin kamuoyundaki desteği giderek azaldı.

### **Shōwa Denkō Skandalı (1948)**

1948 yılında ortaya çıkan *Shōwa Denkō* skandalı Ashida kabinesinin sonunu getirmiştir. *Shōwa Denkō*, Japonya'nın büyük bir kimya ve gübre firmasıydı. Bir sonraki bölümde detaylı olarak tartışıldığı üzere, ekonominin yeniden canlanması amacıyla yatırımların finansmanı için kurulan Yeniden İmar Fonu'ndan dağıtılan desteklerden bir kısmının verildiği *Shōwa Denkō* firmasının, Ashida kabinesindeki bazı bürokratlara ve başbakan Ashida'nın kendisine yüksek miktarlarda rüşvet verdiği iddiası üzerine soruşturma başlatıldı. Bazı üst düzey ekonomi bürokratları, kabinenin iki bakanı, bazı işadamları ve başbakan Ashida tutuklandı.<sup>29</sup>

*Shōwa Denkō* skandalında GHQ bürokratlarının aralarındaki fikir ayrılıkları da ortaya çıkmıştır. GHQ içindeki hükümet bürosu (Government Section, GS) içinde de bu rüşvet skandalına karışan bürokratlar olduğunu iddia eden komünizm karşıtı muhafazakâr bürokratların oluşturduğu istihbarat (G2) bürosunun şefi Charles Andrew Willoughby, bu bölümün şefi Charles Louis Kades'in görevinden ayrılmasını sağladı. Bu rüşvet skandalı sonucunda ekim ayında Ashida kabinesi toptan istifa etti.

### **İkinci Yoshida Kabinesi (1948-1949)**

Ashida kabinesinin istifasının ardından teamül gereği *Minshu Jiyūtō* partisi lideri Yoshida Shigeru'ya kabineyi kurma görevinin verilmesi

<sup>29</sup> Başbakan Ashida, 1958 yılında sonuçlanan davada suçsuz bulundu. Diğer şüpheliler de suçsuz bulunmuştu.

gerekiyordu; ancak, GHQ içinde Yoshida'yı sevmeyen çok sayıda bürokrat vardı ve onun başbakanlığa atanmasını engellemek amacıyla bir koalisyon hükümeti kurulması için plan hazırlandı. Bu plana göre, *Minshutō* ve *Nihon Shakaitō* partilerinden oluşacak bir koalisyon için nabız yoklanacaktı. Yoshida'nın başbakanlığı tehlikeye girmişti. Bu durum, güçlü muhafazakâr-milliyetçi sağ partinin dağılmasına neden olabilirdi. Buna karşılık, parti içinde bölünmeyi engellemek amacıyla çalışmalar yapıldı ve doğrudan SCAP pozisyonunda oturan Douglas MacArthur ile görüşen Yoshida, teamüle aykırı bu planın gerçekleşmemesi için kendisine ricada bulundu. Bu sırada *Minshu Jiyūtō* içinde bir grup politikacı Yoshida yerine eski bir politikacı olan Yamazaki Takeshi'yi<sup>30</sup> parti lideri ve başbakan olması için ikna etmeye çalışıyordu. Ancak, bölünmeye razı olmayan Yamazaki milletvekilliği görevinden istifa ederek bu planı baştan sona erdirdi.

İkinci Yoshida Kabinesi ekim ayında görev ve başladı. Kabinede Yoshida başbakanlığın yanı sıra kalıcı olarak dışişleri bakanlığını da üzerine almıştı; ancak, Yoshida'yı başbakanlıktan indirme planları sona ermemişti. Sosyalist parti *Nihon Shakaitō* kabine için güvenoyu önergesi vererek kabineyi düşürmeyi planladı. Bu plan işe yaradı ve güvenoyu alamayan İkinci Yoshida Kabinesi aralık ayının son günlerinde düştü. Yoshida kabineyi feshetti ve genel seçimlerin ocak ayında yapılacağı açıklandı.

<sup>30</sup> Yamazaki Takeshi (1886-1957), İbaraki doğumlu bir siyasetçidir. *Rikken Seiyūkai* partisinde siyaset yaptı, 1920 yılında ilk kez meclise girdi. Savaşın sonuna kadar parlamentoda görev aldı, 1946-1947 yıllarında kapanmadan önce alt meclisin son başkanı oldu. Yeni dönemde önce *Nihon Jiyūtō* daha sonra 1948 yılından itibaren *Minshu Jiyūtō* partisinde siyaset yaptı. 1950-1951 yıllarında ulaştırma bakanlığını üstlendi.

1949 yılının Ocak ayında genel seçimler yapıldı. Katılım oranının %74 olarak gerçekleştiği genel seçimlerde Yoshida Shigeru'nun liderliğini yaptığı liberal-muhafazakâr *Minshu Jiyūtō*, seçimden büyük bir galibiyetle birinci parti olarak çıktı ve 466 koltuklu mecliste 264 koltuğu kazandı. Diğer muhafazakâr parti, Inukai Takeru'nun *Minshutō* partisi, 69 milletvekilliği kazanarak ikinci parti oldu. Sosyalistlerin partisi, Katayama Tetsu'nun başkanlığını yaptığı *Nihon Shakaitō* ise önceki seçime göre büyük bir kayıpla sadece 48 koltuk kazanabildi. Komünistlerin partisi *Nihon Kyōsantō* 35 milletvekilini meclise sokmayı başardı. Seçim sonuçlarının ardından Yoshida Shigeru kabineyi kurmakla görevlendirildi. Yeni kabine 16 Şubat tarihinde görevine başladı.

### Üçüncü Yoshida Kabinesi (1949-1952)

Seçimden daha güçlü çıkan Yoshida, üçüncü kabinesini şubat ayında kurdu. Dışişleri bakanlığını yine Yoshida'nın üstlendiği bu kabine, 1952 yılının Ağustos ayına kadar, üç buçuk yıl görevde kalacaktı. Kabinenin göreve başladığı sıralarda Amerika'nın işgal politikası değişecek ve Asya'da yayılan komünizm tehlikesine karşı Amerikan işgal güçleri Japonya'ya komünizmden korumak amacıyla bir komünist avı başlatacaktı. Aşağıda bu politikanın detayları anlatılmaktadır.

Üçüncü Yoshida Kabinesi'nin karşı karşıya olduğu önemli bir sorun, ekonomik canlanmaydı. Bunun için sanayi politikaları bürokratlar tarafından tasarlanmış ve ısrarlı bir şekilde uygulanmıştır. Politikacılar bu politikaların uygulanmasında bürokratları serbest bırakmış ve otonom bir şekilde karar vermelerini sağlamıştır.

## SOĞUK SAVAŞ VE KOMÜNİZMLE MÜCADELE (1948-1952)

Avrupa’da İkinci Dünya Savaşı’nın bitmesinin ardından, 1946 yılında Sovyetler Birliği (SSCB) Doğu ve Güneydoğu Avrupa’nın büyük kısmını işgal ederek burada komünist hükümetler kurdu. Almanya’nın Sovyet işgali altındaki doğu kısmında Polonya, Çekoslovakya, Romanya, Macaristan, Bulgaristan ve Yugoslavya’da komünist rejimler kuruldu. İngiltere’nin savaş dönemindeki başbakanı Winston Churchill tarafından ifade edildiği gibi, Sovyetler Birliği komünist rejimin hâkim kılındığı bu blok ile demokrasiyle yönetilen Batı Avrupa arasında bir “demir perde” çekerek ideolojik bağlamda Avrupa’yı ikiye bölmüştür. Demokrasinin savunucusu olan Amerika ile Sovyetler Birliği arasındaki ideoloji savaşı sıcak çatışmaya dönüşmedi; ancak, komünistlerin devrim ve silahlı güç yoluyla yönetimi ele geçirmek istediği ülkeler ve bölgelerde dolaylı bir savaş şekline aldı. İlerleyen dönemlerde Vietnam ve Kore gibi ülkelerde yıkıcı savaflara ve bu ülkelerin bölünmesine neden olan bu ideolojik ayrılık SSCB ve Amerika’nın yaklaşık yarım yüzyıl sürecek olan bir mücadeleye girişmesine neden oldu. SSCB komünist rejimi ihraç etmek için, Amerika da bunun yayılmasını durdurmak ve demokratik rejimlerin ve serbest piyasa ekonomisinin hâkim olması için mücadele etti. Bu mücadeleye Soğuk Savaş adı verilmektedir.

Amerika, komünizmin yayılmasını durdurmak için Avrupa’da Marshall Planı adıyla bir yardım planı uyguladı ve savaştan çıkmış olan Avrupa ülkelerine, ekonomik olarak canlanmaları ve Sovyet tehdidine karşı güçlenmeleri amacıyla, 1947 yılından itibaren ekonomik ve askerî yardımda bulundu. Soğuk Savaş’ın başlamasının ardından, Amerika’nın Japonya’da

ki işgal politikası ve özgürlükler konusundaki politikası değişik bir yöne doğru evrim geçirdi.

### Savaş Tazminatı Sorunu

Japonya savaşı kaybettikten sonra işgal güçleri Japonya’nın savaş tazminatı konusunu görüştüler.<sup>31</sup> Bu konuda ilk rapor Amerikalı bürokrat ve büyükelçi Edwin W. Pauley tarafından 1945 yılının Aralık ayında hazırlandı. Pauley Raporu olarak bilinen bu rapor Japonya’nın savaş tazminatını parasal olarak değil, Japon Adaları dışında sahip olduğu varlıklar yoluyla ödemesini öngörüyordu. Bunların arasında sanayi tesisleri de bulunmaktaydı. Japon sanayilerini güçsüzleştirmeyi ve böylece Asya bölgesinde Japonya’nın savaş ve öncesinde olduğu gibi büyük bir sanayi ve ekonomi devine haline dönüşmesini engellemeyi hedefleyen bu öneri, Japonya’nın sanayi üretiminin de gerilemesine neden olacaktı. Pauley’nin raporuna göre, bunların toplam değeri yaklaşık 380 milyar yen civarındaydı.<sup>32</sup> Bunu bir perspektife koymak gerekirse, 1952 yılında Japonya’nın toplam milli gelirinin, diğer bir deyişle Japon ekonomisinin toplam üretiminin değerinin yaklaşık 6.200 milyar yen olduğunu hatırlatmak gerekir. Japonya’nın sanayisizleştirilmesi amacını taşıyan bu plan, savaşı kaybeden Almanya’nın sanayisizleştirilerek ekonomik açıdan zayıflatılmasını amaçlayan Morgenthau Planı’na benziyordu. Pauley Raporu, savaş tazminatı ödemesini 1939 yılı fiyatlarıyla, 990 milyon yen sanayi varlıkları ve 1,476 milyar yen askerî tesisler olmak üzere toplam 2,466

<sup>31</sup> Japonya’nın savaş tazminatı konusunda detaylı bir inceleme için bkz. Ohno (1975).

<sup>32</sup> Bunların dağılımı eski sömürlere ve işgal edilen diğer bölgelere göre şu şekildeydi: Mançurya: 146,5 milyar yen, Çin’in geri kalan bölümleri: 92 milyar yen, Kore: 70,3 milyar yen, Taiwan: 42,5 milyar yen, diğerleri: 28 milyar yen.

milyar yen olarak hesaplamıştı. Pauley, Japonya'nın çelik üretiminin yıllık 2,5 milyon tona ve sanayi üretiminin 1926-1930 seviyesine indirilmesini de tavsiye ediyordu (Nakamura, 1995, s. 33).

Soğuk Savaş ile 1948 yılında Amerikan işgal politikasının yön değiştirmesiyle birlikte, Japonya'nın savaş tazminatının hafifletilmesi görüşü ağır basmaya başladı. Pauley Raporu'nun ilk yeniden değerlendirmesi 1948 yılının Mart ayında yapıldı ve 1939 yılı fiyatlarıyla 172 milyon yen sanayi tesisi ve 1,476 milyar yen askerî tesis olmak üzere 1,648 milyar yen olarak hesaplandı. Morgenthau Planı'na karşı çıkarak, Almanya'nın komünist SSCB'ye karşı ekonomik olarak güçlenmesini ve demokratik açıdan da güçlü bir ülke olmasını hedefleyen Amerikalı diplomat William Henry Draper, hazırladığı raporla Amerikan hükümetinin savaş tazminatının parasal bir karşılığa çevrilmesini ve bunun oldukça düşük bir miktarda belirlenmesini kabul ettirdi. Draper'ın teklifi Japonya için de uygulandı. Amerika'da New York Chemical Bank adlı bankanın yöneticisi olan Percy Hampton Johnston tarafından bir rapor hazırlandı. 1948 yılının Mayıs ayında GHQ'ya sunulan Johnston Raporu ile savaş tazminatı 1939 yılı fiyatlarıyla, 102 milyon yen sanayi tesisleri ve 560 milyon yen askerî tesisler olmak 662 milyon yene kadar indirildi.

Japonya'nın ödeyeceği savaş tazminatı 1951 yılında Amerika ile imzalanan barış anlaşmasıyla kesin olarak belirlendi. Bu anlaşmayla, Amerika'ya 198 milyar yen (550 milyon dolar) ve savaş esirlerinin tazminatı için de Uluslararası Kızılhaç Komitesi'ne 4,5 milyar yen tutarında savaş tazminatı ödenmesi kararlaştırıldı.<sup>33</sup> Ayrıca Japonya'nın yurtdışındaki

çoğu sanayi tesisi olan varlıklarından feragat etti. Bu varlıkların toplam değeri Pauley Raporu'nda belirtildiği üzere yaklaşık 380 milyar yeni (yaklaşık 24 milyar dolar). 1952 yılında Japonya, savaş halinde olduğu tüm ülkelerle barış anlaşması imzaladıktan sonra, savaş halindeki ülkelerle de tazminat anlaşmaları imzalandı. Bu anlaşmalar ve ödenen tazminatlar şu şekildedir: Burma (1955): 72 milyar yen (ayrıca 1963: 50 milyar yen), Tayland (1955): 5,4 milyar yen, Hollanda (1956): 10 milyon dolar, Filipinler (1956): 198 milyar yen, İspanya (1957): 5,5 milyon dolar, Endonezya (1958): 80 milyar yen, Laos (1958): 1 milyar yen, Vietnam (1959): 14 milyar yen, Kamboçya (1959): 1,5 milyar yen, Güney Kore<sup>34</sup> (1965): 300 milyon dolar, Singapur (1967): 3 milyar yen, Malezya (1967): 3 milyar yen, Mikronezya (1969): 2 milyar yen, Moğolistan (1977): 5 milyar yen. Japon yeni ile ifade edilen rakamları Amerikan dolarına çevirmek için 1 dolar = 360 yen kuru kullanılabilir.

Bu ödemeler 1977 yılına kadar sürdü ve bu tarihte sonlandırıldı. Bunun yanı sıra ilerleyen yıllarda savaş döneminde Japon hükümetinin uygulamalarında zarar gören bireyler de Japonya aleyhine tazminat davaları açtılar. 1956 yılında Japonya ile SSCB arasında varılan muhabakatla iki ülke de birbirinden tazminat isteyeceğini beyan etti.

<sup>33</sup> Amerika'ya ödenecek savaş tazminatı 1967 yılında bir anlaşmayla kesinleştirildi ve 525 milyon dolar olarak belirlendi.

<sup>34</sup> Güney Kore için savaş tazminatı kelimesini kullanmak pek doğru olmayacaktır. Zira Japon hükümetine göre Japonya ve Güney Kore savaş halinde değildi. Kore'nin ilhaki ve Japon kolonisi olması tamamen mevcut uluslararası anlaşmalara uygun olarak gerçekleşmişti. Bundan dolayı, Japonya'da Güney Kore için savaş tazminatı kelimesi kullanılmamakta, sadece ekonomik işbirliği ifadesi tercih edilmektedir. Batı literatüründe ise savaş tazminatı ifadesi sıklıkla kullanılmaktadır.

## Kennan Raporu (1948) ve İşgal Politikalarındaki Değişim

Amerikan Dışişleri Bakanlığı (US Department of State) Planlama Bürosu bürokrati George Kennan, MacArthur ile görüşerek onu komünist tehlike konusunda uyardı.<sup>35</sup> MacArthur, Japonya ile barış anlaşması imzalanması için hazırlıklar yapıyordu; ancak, Kennan bunun için henüz erken olduğunu, şartların henüz elverişli olmadığını belirten bir raporu 1948 yılının Ekim ayında GHQ'ya sundu. Japonya'da komünist aktivistler sendikalar ve okullarda örgütlenmiş ve 1946-1947 yıllarında büyük gösteriler, grevler düzenlemişlerdi. Başlarda düşünce ve örgütlenme özgürlüğü kapsamında bu hareketlere izin veren GHQ, Soğuk Savaş'a doğru giden yolda SSCB ve Çinli komünistlerle ilişkili olduklarını düşündükleri Japon komünistlerini tasfiye etmenin gerekliliğini vurgulamaya başladı. İşgal politikalarındaki bu radikal değişimin perde arkasında MacArthur'un Japonya'daki istihbarat şefi Charles Willoughby'nin önemli rolü vardır. Amerikan ordusunun bir generali olan Willoughby, istihbarattan sorumlu olduğu dönemde, bazı savaş suçularının işbirliği yaparak onlardan önemli bilgiler alınmasını ve bu savaş suçularının serbest bırakılmasını dahi sağlamıştır.<sup>36</sup> Komünizme beslediği büyük nefretle bilinen Willoughby ileride Amerika'nın Kore'de Çin'le karşı karşıya gelmesinde de önemli rol oynayacaktı.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> George Frost Kennan (1904-2005), Amerikalı ünlü bir diplomattır. Başkan Harry Truman'ın SSCB karşıtı politikalarının mimarlarından olan Kennan, Moskova ve Yugoslavya büyükelçilikleri görevlerinde de bulunmuştur.

<sup>36</sup> Bunlardan en çok bilinenlerden biri, Mançurya'da çeşitli ölümcül deneylerde görev yapmış Japon ordusunda bir doktor olan Ishii Shirō idi.

<sup>37</sup> İlginç bir şekilde, Willoughby emekliliğinden sonra İspanya'nın faşist diktatörü Francisco Franco için çalışacak ve ona danışmanlık yapacaktı.

Japonya'nın hemen yanı başındaki eski Japon kolonisi Kore'nin kuzey bölümünde komünistler yönetime hâkim olmuştu. 1937 yılında Japonya'nın topyekûn savaşa girdiği Çin'de de Mao Zedong önderliğindeki komünistler, uzun süredir devam eden iç savaşın sonunda 1949 yılında Chiang Kai-shek'in güçlerini yenerek yönetimi ele geçirdi ve Çin Halk Cumhuriyeti'ni kurdu. Bu gelişmelerden ürken Amerika, Doğu Asya'da bir müttefiki olarak gördüğü demokratikleştirilmiş bir Japonya'yı komünizme kaybetmemek için, işgalin bir süre daha devam etmesine karar verdi. Bu süre içinde GHQ'nun komünistlere karşı tavrı değişecek ve militan komünistlerin, özellikle SSCB ile bağlantılı olduğu düşünülen aktivist ve politikacıların siyasetten tasfiye edilmesine başlanacaktı. Bu konu aşağıda tartışılmaktadır.

Kennan'ın Ekim 1948 tarihli raporu, GHQ'nun işgal politikasında köklü değişikliklere neden oldu.<sup>38</sup> Raporun GHQ'ya verdiği mesajlar genel hatlarıyla şunlardı: Öncelikle, Sovyetler Birliği'nin komünizmi dünyaya yaymaya yönelik dış politikası nedeniyle değişen uluslararası şartlardan dolayı, Japonya ile imzalanacak barış anlaşması için zamanın henüz uygun olmadığı vurgulanıyordu. Barış anlaşması ve Japonya'nın iç güvenliğinin sağlanması için uygun uluslararası şartların oluşması beklenecek, özellikle Japonya'nın güvenliği için nasıl bir yol izleneceği uluslararası gelişmelere göre değerlendirilecekti. Zira Amerika, Japonya'nın silahsızlandırılmasını istiyordu ve Japon ordusu tasfiye edilmiş, yeni anayasada savaş bir çözüm aracı olarak reddedilmişti. Japonya'nın ulusal güvenliği ve iç güvenliği konusu bundan sonra Amerika için

<sup>38</sup> Bu rapora şu adresten ulaşılabilir: [http://ndl.go.jp/modern/e/img\\_r/M008/M008-001r.html](http://ndl.go.jp/modern/e/img_r/M008/M008-001r.html) (Erişim tarihi: 30.01.2016).

hayati derecede önemli bir konu haline gelmişti. Raporda, Amerika'nın Asya'daki çıkarları ve Japonya'nın savunmasının sağlanması amacıyla, polis örgütünün güçlendirilmesi ve Yokohama'nın hemen güneyinde yer alan Yokosuka'da bulunan Amerika'ya ait deniz üssünün etkin kullanımı vurgulanıyordu. Japon hükümetinin yürütmenin başı olarak karar alma da sorumlu tutulacağı, ancak işgal sonlanana kadar SCAP ve müttefiklerin oluşturduğu Far Eastern Commission'ın (Uzak Doğu Komisyonu) orijinal fonksiyonlarıyla devam edeceği vurgulanıyordu. Japon hükümeti böylece önerilen reformların yürütülmesinde en üst derecede sorumlu kuruluş oluyordu. Japonya'nın ekonomik canlanmasının sağlanması için, özel girişimciliğin canlandırılması, ihracatın özendirilerek geliştirilmesi ve üretimde artışın sağlanmasının önemine vurgu yapılıyordu. Bunlar için ve yüksek enflasyonun kontrol altına alınması için, Japon hükümetinin sorumluluk alması gerektiği ve mümkün olduğunca hızlı bir şekilde bütçe dengesinin sağlanması gerektiği de belirtiliyordu.

Böylece, 1948 yılının sonlarından itibaren, GHQ tarafından Japonya'nın reformlar yoluyla idare edilmesi politikasından ekonomik canlanma yoluyla güçlendirilmesi ve komünizm tehdidine karşı güçlü bir müttefik olarak gelişmesinin desteklenmesine geçildi. Bu tarihten itibaren reformların yoğunluğu azaltıldı.

### **Kore Savaşı (1950)**

İkinci Dünya Savaşı'nın bitmesinden hemen sonra, Amerika merkezli kapitalist dünya ile Sovyetler Birliği merkezli sosyalist dünya birbiriyle karşı karşıya geldi. Sovyetler Birliği ve etrafındaki sosyalist, merkezî planlamayla idare edilen ülkeler bir demir perde örerek kendilerini kapitalist dünyadan soyutladılar. Bunun

Asya'daki yansıması 1949 yılında Çin İç Savaşı'ndan Mao Zedong önderliğindeki komünistlerin galip çıkarak Çin Halk Cumhuriyeti'nin kurulması ve 1948 yılında Kore Yarımadası'nın 38. paralelden ikiye bölünerek kuzey kısmının Sovyetler Birliği, güney kısmının Amerika tarafından işgal edilmesidir. Çin'de mağlup olan milliyetçi parti Kuomintang lideri Chang Kai-shek, Taiwan Adası'na kaçarak burada milliyetçi Çin devletini kurmuştur ve bu devlet Çin'in temsilcisi olarak Amerika tarafından tanınmıştır. Kore'de komünist tehdidin ve rejimin Asya'daki diğer ülkelere yayılmasından çekinen Amerika bu bölgede stratejik öneme sahip olan Japonya'yı komünizm tehdidine karşı bir kale olarak düşünerek Japonya'nın güçlenmesini arzulamıştır.

Kapitalist ve komünist dünyanın birbiriyle Soğuk Savaş adı verilen çekişmeye girdiği bu dönemin başlangıcında Kore'de bir sıcak savaş meydana geldi. Ülke Güney Kore ve Kuzey Kore olmak üzere fiilen ikiye bölündü. 1950 yılında Güney Kore devlet başkanı Syngman Rhee ülkenin kuzeyiyle birleşmek için ordusunu güçlendirdi ve Kim Il Sung liderliğindeki komünist Kuzey Kore de buna aynı şekilde karşılık verince, haziran ayında Kuzey Kore ordusunun saldırısıyla Kore Savaşı başladı. Amerika, Güney Kore'nin yanında yer alarak Sovyetler Birliği'nin katılmadığı Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi toplantısında Birleşmiş Milletler'in bir askerî güç oluşturarak Güney Kore safında Kore'ye asker göndermesine yönelik karar alınmasını sağladı. Ayrıca Kuzey Kore'nin saldırısı protesto edildi.

Kore Savaşı'nda (1950-1953) Japonya'daki Amerikan üsleri tam kapasiteyle çalıştı. Bu üsler savaş boyunca aktif olarak askerî talepleri karşıladı ve buralarda Japonlar da görev aldı. Bu savaştan sonra Japonya'nın savunması



ülkede üsleri bulunan Amerika tarafından üstlenildi. Böylece, Japonya tamamen kapitalist dünyanın bir parçası oldu ve Soğuk Savaş boyunca Amerika tarafında yer aldı.

Kore Savaşı'nın Japonya açısından bir başka önemi de ekonomiye yaptığı olumlu etkidir. Enflasyonu dizginlemek için başlatılan kemer sıkma politikası nedeniyle durgunluğa giren Japon ekonomisi için Kore Savaşı, doğurduğu talep nedeniyle kurtarıcı rolü oynadı. Kore'deki Birleşmiş Milletler güçlerinin askerî ihtiyaçlarının yanı sıra battaniye gibi temel ihtiyaçları ve kamyon gibi ihtiyaçlarının acilen karşılanması gerekiyordu ve bunlar Japonya'dan temin edildi. Japonya'nın sanayi üretimi büyük artış gösterdi ve ihracat yüksek bir hızda büyüdü. Sanayi üretimi 1951 yılında savaş öncesi seviyesini yakaladı.

### **Komünizmle Mücadele**

Kore Savaşı'nın hemen öncesinde, GHQ Japonya'da komünistlerin siyasetten ve sendikal hareketlerden tasfiye edilmesi amacıyla "Red Purge" (Kızılıların Tasfiyesi) adı verilen bir politika başlattı. Amerika'da 1947 yılından itibaren yaklaşık on yıl sürecek olan ve McCarthyizm olarak bilinen komünist avı başlamıştı. Japonya'da *Aka-gari* (Komünist Avı) olarak bilinen bu kampanyanın başında ünlü senatör Joseph McCarthy vardı. Bu kampanyayla komünist olduğu düşünülen veya komünizm sempatisini olduğu ileri sürülen çok sayıda devlet görevlisi, sanatçı, entelektüel ve diğer birçok kişi görevlerinden uzaklaştırılmış ve fişlenmiştir. Korku derecesindeki bu evhamın kaynağı Avrupa'da yayılan Sovyet tehdidi ve Asya'nın doğusunda komünist Çin tehlikesinin varlığıydı. McCarthy'ciler komünizm korkusu nedeniyle büyük bir istihbarat şebekesi de kurmuşlardır. SCAP koltuğunda oturan General

MacArthur, 1950 yılının Haziran ayında başbakan Yoshida Shigeru'ya bir emir göndererek Japon Komünist Partisi (*Nihon Kyōsantō*) üyelerinin kamu görevlerinde, medya ve büyük şirketlerdeki görevlerinden uzaklaştırılması için baskı yapmaya başladı.

GHQ/SCAP, belirlenen bazı üst düzey komünist parti yöneticilerinin Japonya'nın demokratikleşmesinin önünde bir engel olduğunu belirtip, bunların kamu görevlisi olarak işlerine son verilmesini emretti. Bunlar arasında partinin genel sekreteri Tokuda Kyūichi de vardı. Tokuda ülkeden kaçarak Çin'e gitti. Bu emrin ilanının ardından kamu kuruluşlarında "komünist avı" başladı ve "Kızıl" (*Aka*) olarak adlandırılan komünistler görevlerinden azledildiler. Özel sektörde de benzer bir kıyım yaşandı ve komünistler işlerinden kovuldular. Komünist Parti ise siyasi faaliyetlerine devam etti.

### **Ulusal Güvenlik ve Polis Teşkilatının Kurulması (1950)**

1950 yılının Haziran ayında Kore Savaşı başladı. Üç yıl süren bu savaşta çok sayıda Amerikan askeri görev aldı ve Japonya'da konuşlanmış Amerikan ordusundan çok sayıda asker Kore'ye gönderildi. Bu gelişmeler sonrasında Japonya'nın ulusal güvenliği ve yurtiçinde bir polis gücünün acilen kurulması, GHQ tarafından öncelikli olarak ele alınması gereken konular olarak değerlendirildi. Hemen ardından MacArthur, Temmuz ayında Başbakan Yoshida Shigeru'ya 75 bin kişilik bir polis gücü kurulmasına dair bir direktif gönderdi. Mecliste görüşmeler dahi yapılmadan bu yardımcı güç kuruldu. Ağustos ayında hükümet bir kanun çıkararak polis teşkilatını kurdu. Daha sonraları Öz Savunma Gücü (Self Defense Forces veya Japonca adıyla *Jieitai*) adı verilecek olan bu güç, Amerika'dan temin edilen silahlarla do-

natıldı. Başlangıçta emir-komuta yetkisi Amerikan subaylarındaydı.

Öte yandan, polis teşkilatının kuruluşu konusunda çekincelerini dile getiren Ashida Hitoshi, kuruluş sırasında yasamanın (meclisin) devre dışı bırakılmasının sorunlu olduğunu belirtmiştir. Gerçekten de polis teşkilatı kanunu Meclis tarafından hazırlanmamıştı. Ashida aynı zamanda Japonya'nın bir orduya sahip olması gerektiğini düşünüyordu.

Japonya'nın savaş sonrasındaki uluslararası ilişkileri iç siyasetini de etkilemiştir. Sol partiler, Japonya'nın Amerikan etkisinden çıkarak kendi egemenliğine sahip, ancak barışçıl bir ülke olmasını arzuluyorlardı. Ekonomik ve sosyal arenada ise sosyal demokrat ideolojiyi benimseyerek Japon vatandaşlarının refah seviyesinin yükseltilmesini öncelik olarak ortaya koyuyorlardı. LDP'nin temsil ettiği sağ-muhafazakâr siyaset ise Amerika'nın etkisi konusunda ikiye ayrılmıştı. Eskiden beri milliyetçi ideolojiyi savunan bazı eski siyasetçiler Japonya'nın egemenlik haklarının ayrılmaz bir parçası olarak gördükleri ordunun yeniden kurulması ve Japonya'nın yeniden silahlandırılması gerektiğini savunuyorlardı. Bunun için anayasanın değiştirilmesi gerekiyordu. Bazıları ise mevcut siyasi yapı ve anayasanın korunması gerektiğini düşünüyorlardı.

### **İşgalin Sona Ermesi ve San Francisco Barış Anlaşması (1952)**

Kore Savaşı'nın başlamasından hemen sonra Amerika, bağımsızlığını sağlamayı vaat ettiği Japonya'yı Asya'da komünizm karşıtı bir kale olarak egemen devlet statüsüne geçirmek için görüşmeler başlattı. Japonya'da bu konuda iki farklı görüş vardı. Birinci görüşe göre, İkinci Dünya Savaşı'na katılan bütün ülkelerle dostluk ve barış anlaşması imzalamak gerekiyordu.

Diğer görüşe göre, sadece Amerika gibi özgürlükçü ülkelerle barış anlaşması imzalamak yeterliydi. Sonuç olarak, Amerika'nın isteğine de uygun olarak ikincisi tercih edildi.

1951 yılının Eylül ayında Amerika'nın San Francisco şehrinde Barış Anlaşması Konferansı (Peace Treaty Conference) toplandı. Konferansın sonunda 8 Eylül'de Amerika-Japonya Barış Anlaşması (United States Peace Treaty) imzalandı. Bu anlaşmayla eski sömürgeler Taiwan, Karafuto (Sakhalin Adası'nın güneyi) ve Kore Yarımadası, Japon egemenliğinden çıktı. Öte yandan Hokkaidō'nun kuzeydoğusundaki adalar grubu (Chishima Adaları) Yalta Konferansı'nda alınan karar gereği Sovyetler Birliği'ne verildi. Güneydeki Bonin Adaları, Ogasawara, Yaeyama Adaları ve Amami ile Okinawa (Ryūkyū Adaları) Amerikan idaresinde kaldı.<sup>39</sup> Ancak bu anlaşmaya Japonya'yla uzun süre savaşmış olan Çin çağrılmamıştı. Komünist blokta yer alan Sovyetler Birliği, Çekoslovakya ve Polonya ise anlaşmayı imzalamayı reddettiler.

Amerika ile imzalanan barış ve güvenlik anlaşmaları 1951 yılının Ekim ayında alt meclis Diet'te tartışılmaya başladı. Muhafazakâr partilerin üyelerinin ezici çoğunluğu her iki anlaşmanın onaylanmasını istiyordu. Japon Sosyalist Partisi'ne (*Nihon Shakaitō*) mensup milletvekilleri arasında ise büyük anlaşmazlıklar çıktı. Bu, sağ ve sol hiziplerden oluşan büyük bir partiydi. Sol hizip her ikisinin de Japonya'nın milli çıkarlarına aykırı olduğunu düşünerek bu anlaşmalara karşı çıkıyordu. Sağ olarak ifade edilen hizip ise barış anlaşması için olumlu görüş belirtirken, güvenlik an-

<sup>39</sup> Amami Adaları 1953 yılında, Bonin Adaları 1968 yılında, Okinawa da 1972 yılında Amerika tarafından Japonya'ya iade edildi.

laşmasına, Japonya'nın lehine olacak şekilde iyileştirilmesi gerektiğini düşünerek karşı çıkıyordu. Bir görüş birliği sağlanamadı ve bunun sonucunda parti, sağ ve sol partiler olmak üzere iki gruba ayrıldı.

Her iki anlaşma alt mecliste tartışıldıktan sonra kabul edildi. 28 Nisan 1952 tarihinde anlaşma yürürlüğe girdi ve böylece Japonya'nın işgali sona erdi. Sovyetler Birliği ve Çin ile savaş halinin hâlâ devam ettiği bir ortamda Amerika'ya bağımlılığı giderek artan Japonya 1952 yılında bağımsızlığını kazandı ve Birleşmiş Milletler güçlerince gerçekleştirilen Japonya'nın işgali resmî olarak sona erdi.

### **Japonya-Amerika Güvenlik Antlaşması (1952)**

Bariş antlaşmasıyla birlikte Japonya-Amerika Güvenlik Antlaşması (*Nichibei Anzen Hoshō Jōyaku*) veya kısaca *Anpo Jōyaku* imzalandı. Bu antlaşmayla Japonya, Amerikan ordusuna Japonya'da üs kurma hakkı verdi ve Amerika'nın Uzakdoğu'da askerî harekâtlarda bulunmasını kabul etti. Amerikan ordusunun Japonya'nın savunmasını üstlenme zorunluluğu bulunmuyordu, ancak Japonya'nın egemenlik hakları sınırlanıyordu. Antlaşmanın ne zamana kadar yürürlükte kalacağı gibi diğer önemli detaylar da belirtilmemişti.

1953 yılında *Nichibei Gyōsei Kyōtei* (Japonya-Amerika Güç Statüsü Antlaşması) imzalandı. Bu antlaşmayla Japonya, Amerika'ya herhangi bir bedel talep etmeksizin üs vermesi karşılığında, ulusal savunma harcamalarının bir kısmını karşılamayı ve vergiden muaf tutmayı kabul etti. Ayrıca, Amerikan ordusu mensuplarının karıştığı suçlarda Japon mahkemeleri değil Amerikan mahkemelerinin yetkili olması gibi Japonya'nın aleyhine olan maddeler bulunmaktaydı.

### **Siyasi Yasaklıların Siyasete Dönmesi (1951) ve 1952 Seçimleri**

Soğuk Savaş'ın etkisini artırmasıyla işgal güçlerinin politikalarındaki değişimin görüldüğü bir başka alan da 1946 yılında siyaset yasağı koyulan birçok savaş dönemi kamu görevlisinin (politikacı, asker, öğretmen, vb.) kamu görevlerine dönmesine izin verilmesidir. Bu yasak kalkınca birçok eski savaş dönemi bürokratu ve politikacısı siyasete geri döndü.

1952 genel seçimleri Ekim ayında yapıldı ve katılım oranı %76 olarak gerçekleşti. Bir önceki seçimde 264 koltuk kazanan muhafazakâr *Minshu Jiyūtō* partisinin devamı olan iktidardaki, Yoshida Shigeru'nun *Jiyūtō* partisi bu kez 240 koltukla meclisteki salt çoğunluğu kazanarak tek başına hükümeti kurabilecek çoğunluğu elde etti. İkinci parti, Shigemitsu Mamoru'nun liberal *Kaishintō* partisi, 85 koltuk kazandı. Sosyalist *Nihon Shakaitō* partisinin bölünmesiyle kurulan *Shakaitō Saha* (Sol Sosyalist Parti) 54, *Shakaitō Uha* (Sağ Sosyalist Parti) 57 koltuk kazandı. Diğer küçük partiler ve bağımsızlar ise toplamda 30 milletvekilliği kazandı. Bu seçimde, siyaset yasağı kalkan eski siyasetçilerin bir kısmı tekrar seçilerek meclise girmeyi başardı. Dördüncü Yoshida Kabinesi 1952 yılının Ekim ayının son gününde göreve başladı.

1953 yılının Şubat ayının sonlarında mecliste gerçekleşen bir tartışma sırasında Yoshida'nın sosyalist parti *Nihon Shakaitō* milletvekiline “aptal” şeklinde hitap etmesiyle büyüyen gerginlik sonrasında güvenoyu önergesi verildi. Mart ayının ortalarında yapılan güvenoyu yoklamasında, kendi partisi içinden de güvenoyu yoklamasında hayır oyu çıkınca kabineyi feshetti ve genel seçimlerin yenilenmesine karar verildi. Bundan sonraki siyasi gelişmeler Üçüncü Bölüm'de tartışılmaktadır.

## GHQ TARAFINDAN GERÇEKLEŞTİRİLEN REFORMLAR

Savaş döneminde Japon ekonomisi feodal bazı özelliklerini koruyordu. *Zaibatsular* tekel veya kartelleştirilmiş piyasalarda hâkim pozisyonda üretim yapıyordu. Tarımda da büyük toprak sahipleri egemendi ve tarımsal üretimin önemli bir kısmı onların elinde toplanıyordu. Büyük toprak sahipleri ve *zaibatsular* sahip oldukları serveti politik ilişkilerde kullanarak hükümeti de etkiliyorlardı. Büyük toprak sahipleri köylü çiftçilerin, *zaibatsular* da işçilerin düşük hayat şartlarında yaşamalarına neden oluyordu.

GHQ, savaş döneminde orduyla işbirliği yapan *zaibatsular* ve büyük toprak sahiplerinin gücünün kırılması gerektiğini düşünüyordu. GHQ'ya göre, Japonya'nın demokratikleşmesinin önündeki önemli engellerden biri, büyük toprak sahiplerinin ekonomik ve siyasi güce sahip olmasıydı. Bu nedenle bir toprak reformu yapılması ve ardından da *zaibatsular*ın dağıtılması kararlaştırıldı. Böylece büyük ekonomik güce sahip olan toprak sahipleri ve sermayedarların ekonomik gücü kırılacaktı. Bu durumda, siyasi, sosyal ve ekonomik reformların daha başarılı olması amaçlanıyordu.

Bir sonraki bölümde detaylı olarak tartışıldığı üzere, 1945 yılının Kasım ayında büyük *zaibatsular* Mitsui, Mitsubishi, Yasuda, Fuji Ağır Sanayi ve Sumitomo'nun ekonomik faaliyetleri durduruldu ve bunlar aşamalı olarak daha küçük şirketlere bölündü. 1946 yılının Nisan ayında ikinci tasfiye süreci başladı ve 83 *zaibatsu* veya *zaibatsu* bağlantılı şirket kapatıldı, yeniden yapılandırıldı veya daha küçük şirketlere bölündü. 1948 yılının Ocak ayında çıkarılan kanunla 255 *zaibatsu* ilişkili ailenin yöneticisi veya aile üyesi konumundaki sermaye sahibinin 100 bin yen tutarının üzerindeki varlıkları, artan oranda ilerleyen vergi oranları

belirlenerek %25 ile %90 arasındaki oranlarda vergilendirildi. Böylece, *zaibatsu* ailelerinin gücü kırıldı ve buradan hükümete büyük bir vergi geliri de elde edildi. 1947 yılında çıkarılan anti-tröst kanunuyla firmaların tekel gücüne kavuşacak derecede sanayide yoğunlaşmalar yasaklandı. Bunun ardından yeni bir tasfiye dalgası yaşandı ve birçok büyük sanayi firması kapatıldı veya küçük firmalara bölündü.

Bu reformların yanı sıra eğitim reformu ve diğer bazı idari reformlar da gerçekleştirildi. Bu kısımda bu reformlar kısaca tartışılmaktadır.

### Toprak Reformu

Reform öncesinde Japonya'da toprakların toprak sahipleri tarafından kiralanması feodal bir uygulamayla gerçekleşiyordu. Kiralama bir yazılı sözleşmeye dayanmıyordu. Bu sözleşmeler de genelde açık değildi ve köylüler ile toprak sahipleri arasında ikili anlaşmalara dayanıyordu. Çiftçiler genelde 2 hektardan daha küçük toprakları işliyordu. Savaş döneminde artan kimyasal gübre kullanımı ve hızlı makineleşme sonucunda tarımsal topraklarda verim artmıştı; ancak, feodal ilişkiler devam etmekteydi. Savaş döneminde, ordu gıda arzının sürekliliğini ve gıda güvenliğini önemseydiği için, toprak reformu başlatmak istiyordu. Milliyetçi-faşist askerler, büyük toprak sahiplerinin yeteri kadar milliyetçi ve yurtsever olmadığını düşünüyordu. Bu nedenle, toprağı işleyerek gerçek anlamda tarımsal üretimi gerçekleştiren köylü çiftçilerin toprak sahibi olması için bir girişim düşünülüyordu. Ancak, savaş şartlarında bu toprak reformu gerçekleştirilemedi. Savaşın bitmesinden hemen sonra GHQ bu planı tekrar ele aldı.

Savaşın bitmesinin ardından, çiftçilerin hükümete sattığı pirinç hasadı önemli ölçüde düştü. Gelirleri azalan hükümet buna karşılık 1946 yılının Şubat ayında pirinç hasadının hü-

kümete teslimini zorunlu hale getirdi. Ancak, çiftçiler bunun yerine adil bir şekilde kotalar belirlenerek köylerin demokratikleştirilmesini talep ettiler. Topraklarını kiralaayan köylüler de kiralarmn azaltılmasını talep ediyorlardı. Bu hareketlerin sonunda 1946 yılında *Nihon Nōmin Kumiai* (Japonya Köylüler Birliği) veya kısa adıyla *Nichinō* kuruldu. 1947 yılında üye sayısı 3 milyona ulaşan bu örgüt içinde, sendikalarda olduğu gibi komünistler ve daha ılımlı “sağcı” sosyalistler bulunuyordu. Ancak, GHQ tarafından yürütülen toprak reformu ve ülke genelinde yaygınlaşan demokratikleşme sonucunda komünist ve sosyalistlerin çiftçiler üzerindeki etkisi kırıldı.

Toprak reformu için çalışmalar 1945 yılının Aralık ayında başlatıldı. Bu çalışmalar Japon uzmanların katılımıyla gerçekleştirildi ve GHQ tarafından desteklendi. Sovyetler Birliği gibi bazı örnekler incelendikten sonra, 1946 yılının Haziran ayında GHQ kendi toprak reformunu tasarladı ve demokratikleşme planının bir parçası olarak, komünist aktivistlerin güçlerini de kırmak amacıyla 1946 yılının Ekim ayında toprak reformuyla ilgili kanunlar mecliste kabul edilerek yürürlüğe koyuldu. Bu kanunlarla, toprağı işlemeyen toprak sahiplerinin sahip olabileceğı toprak miktarı 1 *chō*<sup>40</sup> ile sınırlandırıldı. Hokkaidō için üst limit 5 *chō* olarak belirlenmişti. Böylece, toprağın işleyeninin sahipliğinde olması prensibi getirildi ve toprağı işlemeyen büyük toprak sahiplerinin bu üst limitin üzerindeki topraklarının devlet tarafından satın alınacağı ilan edildi. Satın alınan topraklar toprağı olmayan köylülere satılacaktı. Kanun yürürlüğe girdikten sonra 1947-1950 yılları arasında yaklaşık 1,7 mil-

yon hektar tarımsal arazi toprak sahiplerinden alındı ve yaklaşık 1,9 milyon hektar toprak köylülere satıldı. Savaşın hemen bitiminde tarım topraklarının neredeyse yarısı toprağı kiralaayan çiftçiler tarafından işleniyordu. 1950 yılında toprak reformunun hemen ardından bu oran sadece onda bire düştü. Toprak sahibi olan köylülerin toplam köylü nüfusundaki payı da aynı dönem içerisinde yaklaşık üçte birden onda altıya kadar yükseldi. Bunlara ek olarak, toprak fiyatları reel olarak (hasadın yüzdesi olarak hesaplandığında) düştü.

### Zaibatsuların Tasfiyesi

*Zaibatsuların* tasfiyesi GHQ'nun önemli uygulamalarının en önemlilerinden biridir. Bu konuda detaylı bilgi ve tartışma bir sonraki bölümde verildiğı için burada sadece meselenin politik boyutuna değinilecektir. Bisson (1954), *zaibatsuların* gelişiminde önemli bir çarpıklık olarak dönemin modern işletme tekniklerinin eski ve hiyerarşik sadakat ilişkilerine dayanan yaptırımlarla harmanlanması olduğunu belirtmiştir. Bu durum siyasette de yansımaları bulmuş ve *zaibatsular* asker politikacılarla sıkı ilişkiler de geliştirmiştir. *Zaibatsuların* dağıtılmasının ardındaki en önemli neden rekabetin tesis edilmesi ise de siyasi bir neden de geçmişin kirli siyasi ilişkilerini silmekti. Böylece, bir anlamda siyasetin temizlenmesi hedeflenmişti. Sosyalist siyasetçiler kamu firmalarının ekonomideki ağırlığının artmasını istiyorlardı, ancak işgal güçleri Amerika ile benzer şekilde özel firmalara dayalı bir ekonomik yapıyı tesis etmekte kararlıydılar. Öte yandan, Amerikalı bürokratların Japonya'yı iyi tanımadığı ve rekabete dayalı bir ekonominin kurulması konusunda sadece ideolojik hareket ettikleri düşüncesi hâkimdir. Zira bu yönde Japonya'dan önemli bir destek görmediler.

40 1 *chō*, yaklaşık 9.917 metrekare büyüklüğünde bir alan ölçüsüdür. Yaklaşık 0,99 hektara denk gelmektedir.

İşgal güçleri, Japon bürokratları ve *zaibatsu* liderleri arasındaki karmaşık ilişkiler Hosoya (1982) tarafından detaylı olarak incelenmiştir. *Zaibatsu* liderleri işgal döneminin başlarında savaş döneminde Japonya’da militarizmin ve yayılmacılığın gelişmesindeki rollerini inkâr etmiştir. Hatta kendilerini masum göstererek savaş döneminde kendilerine uygulanan sıkı kontroller ve denetimin kaldırılmasını talep etmişlerdir. SCAP ise buna cevap olarak *zaibatsu*ları tasfiye etme kararı almıştır. Amerikan işgal bürokratları zaten anti-tekelci ideolojiye inanıyorlardı ve *zaibatsu* liderlerinin en büyük korkuları buydu. Öte yandan, *zaibatsu*ların Japon toplumunda da önemli bir yeri vardı ve bu itibarın kırılması kolay değildi. Dolayısıyla, en rasyonel strateji bu firmaların yasal, ekonomik ve politik konumlarının yeniden yapılandırılmasıydı. Bu süreç tam dört aşamada ve işgal dönemine yayılarak gerçekleştirilecekti. Bu konudaki detaylar işgal dönemindeki yeniden imar politikalarının tartışıldığı bir sonraki bölümde irdelenmektedir.

Amerikan işgal gücündeki bürokratlar açıkça *zaibatsu*ların tarihsel bir sorumluluğu olduğunu ifade ederek, barışın tesisi için onların tasfiyesini şart görüyordu. Militarist hükümetlerin *zaibatsu*lara verdiği destek de ayrı bir nedendi. Bu ilişki nedeniyle ortaya çıkan feodalite benzeri işçi-işveren ilişkileri de işgal güçleri tarafından demokrasiyle uyumlu görülmemiştir. İlginç bir nokta, *zaibatsu*larla sıkı ilişkiler kurmuş olan bankalara dokunulmamasıydı. İşgal güçleri Amerikan sermayesinin Japonya’da hâkim olacağını öngörerek eski banka yöneticilerine pek dokunmadılar. Bazı Japon Marksist yorumcular bu konunun önemli olduğunu vurgulamaktadır. Amerikan finans sermayesi altına alınacak Japon finans sermayesi böylece Amerika tarafından önemli

bir kontrol unsuru olarak kullanılabilirdi.<sup>41</sup>

*Zaibatsu*ların tasfiyesi büyük bir projeydi ve devrimci nitelikte bir değişimi vurguluyordu. Ancak, bu işin o kadar kolay olmadığı zamanla anlaşıldı. Kısa süre sonra, Amerikan işgal politikasının değişiminin de etkisiyle bu hızını kaybetti ve işgalin sona ermesine yakın zamalarda neredeyse tersine döndü. Eski *zaibatsu*lar yeniden ancak barışçıl (ekonomik) amaçlarla tekrar çevreci bir formatta canlandı. Bu kez onlara şirket gruplaşmaları anlamına gelen *keiretsu* adı takılacaktı. Bütün bu süreç hakkındaki detaylar İkinci Bölüm’de bulunabilir.

### Eğitim Reformu

GHQ için eğitim sisteminin reformu önemli bir konuydu. Savaş döneminde Japonya’da öğrenciler yurtseverliği özümseyecek şekilde milliyetçilik esasına göre eğitim alıyorlardı. Bu eğitim savaş için ihtiyaç duyulan asker gücünü de sağlıyordu. Okullar ve öğretmenler doğrudan hükümetin kontrolü altındaydı. GHQ, eğitim sisteminin modernleştirilmesi için reformlar gerektiğini düşünüyordu. Bu amaçla, Japonya’daki eğitimcilerin ve Amerika’dan getirilen uzmanların katılımıyla eğitim reformu üzerinde çalışmalara başlandı.

Eğitim reformları, Japonya’da Amerikan eğitim sistemine benzer bir yapı kurmaya çalıştı. 6 yıl ilkokul, 3 yıl ortaokul ve 3 yıl lise şeklindeki Amerikan modeli kabul edilerek yürürlüğe sokuldu. Okulların idaresinde merkezî devlet kontrolü gevşetildi.

GHQ’nun eğitim reformlarının en önemlilerinden biri, 1890 yılında imparator Meiji tarafından ilan edilen İmparatorluk Eğitim

<sup>41</sup> Hosoya (1982), Japonya’da bu konudaki şiddetli tartışmaları özetlemektedir.

Fermanı'nın 1948 yılının Haziran ayında kaldırılmasıdır. Bu ferman, imparatora sadakat ve mutlak bağlılığı emrediyor ve devlet için bireyin kendini feda etmesini bir erdem olarak gösteriyordu.

Eğitim sisteminde çeşitli reformlar geliştirilmişse de Amerikan sisteminin birçok unsuru daha sonra bırakılmış ve geleneksel eğitim sistemine geri dönmüştür.

### Yazı Sistemi Reformu

Eğitim reformlarından bir diğeri, uzun yıllardır devam eden yazı sistemi reformudur. Bu konu üzerindeki tartışmalar Meiji döneminden beri devam ediyordu. Batılılaşma ve modernleşme tartışmalarının yapıldığı Meiji döneminde bazı entelektüeller Çince karakterlerinin (*Kanji*) Japoncadan çıkarılarak dilin sadeleştirilmesi gerektiğini, hatta bazıları bunun yanında Japon yazı sisteminin iki temel alfabeti *Hiragana* ve *Katakana*'nın da kaldırılarak Latin alfabesinin kullanılması gerektiğini düşünüyordu.<sup>42</sup> Savaş öncesi dönemde yapılmış olan bu tartışmaların önemli bir kısmı sık kullanılmayan Çince karakterlerin dilden çıkarılması üzerinedir.

Meiji dönemi entelektüelleri arasında özellikle *Kanji* reformu yapılması konusunda önemli tartışmalar yürütüldü. Bu reformları

savunanlar arasında Fukuzawa Yukichi gibi ünlü düşünürler de bulunmaktaydı. Bunun dışında Japoncanın Latin alfabesi kullanılarak yazılmasını isteyen,<sup>43</sup> hatta Japoncanın terk edilerek yabancı dillerin kullanılması gerektiğini söyleyen düşünürler de vardı.<sup>44</sup> 20. yüzyılın ilk yıllarında gerçekleştirilen reformlarla, *Hiragana* ve *Katakana* alfabelerinde yer alan, ancak günlük dilde artık kullanılmayan heceler için kullanılan harfler kaldırılmıştı. 1920'li yıllarda dilbilimciler Japoncanın yazı dilinde kullanımı için 1.900'ün üzerinde *Kanji* belirlediler. *Tōyō Kanji* (genel kullanım için kullanılan *Kanji*) adı verilen bu Çince karakterlerin resmî yazılı metinlerde, basın yayın araçlarında ve eğitim sisteminde kullanımı onaylandı.<sup>45</sup>

GHQ, Japonca yazı dilinin Latin harfleriyle değiştirilmesi gibi radikal teklifler getirmedi. Ancak, savaş sonrasının reform arayışları döneminde en radikal fikirler gazetelerde ve diğer yayın organlarında yaygın bir şekilde tartışıldı. Büyük tartışmaların yaşandığı bu dönemde Japon aydınları tarafından Çince karakterlerin kaldırılması teorisi tekrar gündeme geldi. 1946 yılında Amerika'dan davet edilen ve Japon eğitim reformu konusunda çalışmalar yapan eğitimcilerden oluşan bir komite, GHQ'ya sunduğu raporda Japon yazı sisteminin zorluklarını

42 *Hiragana* heceleri ifade eden karakterler veya harflerden oluşan bir alfabe dir ve Çince karakterler ile birlikte kullanılmaktadır. Bazen Çince karakterle ifade edilen fiiller veya isimlerin yanında gramere uygun olarak yardımcı sesleri ifade etmek için kullanılan bu alfabe, orijinal olarak Japonca asıllı kelimeler için kullanılıyordu. *Katakana* alfabeti ise yabancı dillerden alınan kelimeleri ifade etmek için kullanılıyordu. Basit harflerden oluşan bu iki alfabenin yanı sıra, Çince'den alınan çok sayıda piktogramdan (resim yazı) oluşan *Kanji* adı verilen karakterler de vardı. Japonca dilinin yazımında bu üç alfabenin tümü kullanılmaktaydı. Çince karakterlerin okunuşundaki farklılıklar ve çok sayıda istisna hesaba katıldığında, Japonca yazı sisteminin dünyanın en zor yazı sistemlerinden biri olduğu rahatlıkla söylenebilir.

43 Bu fikri Japonya'da tartışan erken dönem entelektüellerden biri, Japonya'da modern posta sisteminin kurulması için büyük emek veren devlet adamı Maejima Hisoka (1835-1919) idi.

44 Örneğin, eğitimci ve bürokrat Mori Arinori (1847-1889) İngilizce kullanımının yaygınlaşmasını ve bu dilin resmî dil olarak kabul edilmesini gerektiğini savunuyordu.

45 Japonya ile benzer şekilde, komünist idaresindeki Çin'de de 1950'li ve 1960'lı yıllarda yazı reformu yapıldı. Sistemli bir şekilde yazı dilini sadeleştirmeyi ve kolaylaştırmayı amaçlayan bu reform ile Çince karakterler daha kolay yazılan karakterlere dönüştürüldü. Komünist Çin devletinin idaresi altında olmayan Taiwan ve Hong Kong'da ise geleneksel, daha karmaşık karakterler kullanılmaya devam etti.

vurgulayıp, Latin harfleri kullanılarak bu yazı sisteminin basitleştirilebileceğini belirtmişti.<sup>46</sup> Ancak, birçok teknik zorluk nedeniyle Çince karakterlerin Japoncadan çıkarılamayacağı anlaşıldıktan sonra, bunların kalması gerektiğini savunan görüş galip geldi. Öte yandan, GHQ kendisine teslim edilen raporlara dayanarak 1.800'ün üzerinde olan *Tōyō Kanji* sayısının tedrici olarak azaltılması için çalışmalar yapılmasını istedi. Bu çalışmalar sonunda günlük kullanım için yeterli olacak *Kanji* bir miktar azaltıldı. Daha karmaşık bazı karakterler ise basitleştirildi.

Yazı sistemiyle ilgili tartışmalar yıllar boyunca devam etti ve hükümet değişik zamanlarda bu karakterlerin listesini gözden geçirdi; 1981 yılında 1.945 adet *Kanji* belirleyerek bunların günlük kullanım için kullanılmasını onayladı. Bu listedeki karakterlere *Jōyō Kanji* (normal kullanım için *Kanji*) adı verildi. 2010 yılında bu sayı 2.136'ya çıkarıldı.<sup>47</sup>

### İdari Reformlar (1947)

1947 yılının Nisan ayında Yerel İdareler Kanunu (*Chihō Jichi-hō*) çıkarılarak ülkedeki idari bölünmeler tanımlandı. 46 adet vilayet kuruldu.<sup>48</sup> Bunlardan 43'ü *ken* adıyla anılırken, başkent Tōkyō vilayeti *to*, eski iki başkent Kyōto ve Ōsaka *fu*, kuzeydeki Hokkaidō *dō* olarak adlandırıldı. Vilayetlerin (*to-dō-fu-ken*) altında şehirler (*shi*), kasabalar (*chō*) ve köyler (*son*) yer alıyordu. Yerel Yönetimler Kanunu ile birlikte, demokratikleşmede önemli bir adım atıldı ve halkın yönetime katılması teşvik edildi.

Yeni kanunla Tōkyō, Ōsaka, Kyōto, Yokohama, Kōbe ve Nagoya gibi nüfusu 500 bini geçen şehirlere özel şehir statüsü verildi. Tōkyō vilayetindeki (Tōkyō-to) 23 adet merkezî ilçeye (*ku*) de özel bir statü tanındı. 23-*ku* olarak bilinen bu metropol ilçeler özel bir belediye statüsüne sahipti. Özel şehir sistemi 1956 yılında kaldırılacaktı. Özel statüye sahip yerel otoriteler doğrudan içişleri bakanlığına karşı sorumlu tutuldular.

### İŞÇİ HAREKETLERİ VE SENDİKALAR (1945-1952)

Savaş döneminde sendikal faaliyetler yasaklanmıştı ve işçi-işveren ilişkileri, sanayi yurtseverlik örgütü anlamına gelen *Sangyō Hōkoku-kai* vasıtasıyla doğrudan hükümet tarafından kontrol ediliyordu. Batı ülkelerinde sendikalar sanayi düzeyinde örgütleniyordu (örneğin, metal işçileri sendikası). Japonya'daki bu örgüt ise firma düzeyinde örgütlenmişti. Bu dönemde, firma bir organik yapı olarak düşünülüyordu ve yöneticiler aile reisi, işçiler aile fertleri gibi düşünülerek hiyerarşik ve yurtseverlik temeline dayalı bir yapı tesis edilmişti. Savaşın bitmesinden sonra GHQ sendikal hareketleri serbest bıraktı ve çoğunlukla şiddet içeren bir sendikal işçi hareketleri dönemi başladı.

#### Sendikal Hareketlerin Serbest Bırakılması

Savaşın bitmesinin ardından faşist hükümetlerin baskısı ortadan kalktı ve GHQ tarafından 1945 yılının Aralık ayında Sendika Kanunu yayınlanarak (*Rōdō Kumiai-hō*) işçilerin sendika kurması, örgütlenmesi ve grev yapması serbest bırakıldı.<sup>49</sup> Sendikal faaliyetlerin serbest bırakılmasının ardından, sendikaların sayısı ve

<sup>46</sup> Modernleşme sürecinde yazı sistemini bu şekilde Latin harfleri kullanılacak şekilde değiştiren Türkiye ve Vietnam gibi örnekler bulunmaktadır.

<sup>47</sup> Bunların yaklaşık 1.000 kadarı ilköğretimde, diğerleri ise ortaöğretim sisteminde öğretilmektedir.

<sup>48</sup> Bu vilayetler için İngilizcede *prefecture* kelimesi kullanılmaktadır.

<sup>49</sup> Bu bölüm ağırlıklı olarak Sakai (2009) çalışmasına dayanmaktadır.



üyelikleri hızla arttı. Çoğu firma bazında örgütlenen sendikaların sayısı da hızla artarak kısa sürede 10 bini geçti. 1945 yılının sonlarında sendika üyesi işçilerin sayısı 450 bini buldu. 1946 yılının Mart ayında bu sayı bir milyonun üzerine çıktı. Savaş öncesinde işçi sendikaları federasyonu olarak kurulan ılımlı *Sōdōmei*, sosyalist parti *Nihon Shakaitō* etrafında tekrar şekillendi. Ancak, işçi hareketlerinin büyük bölümü komünistler tarafından örgütleniyordu. Komünistler özellikle sendikalar ve öğrenciler arasında iyi örgütlenmişti ve GHQ'nun özgürlükçü tavrı faaliyetlerini rahatça yürütmelerini sağlıyordu. 1920'li ve 1930'lu yıllarda bastırılan militan komünist hareketler bir anda yayılmaya ve geniş bir taraftar kitlesine ulaşmaya başladı. Ancak genel seçimlerde komünistler meclise çok az sayıda milletvekili soktu.

1946 yılının Ağustos ayında *Zen-Nihon Sangyōbetsu Rōdō Kumiai Kaigi* (Japonya Sanayi Sendikaları Kongresi) veya kısaca *Sanbetsu Kaigi* kuruldu. (Burada daha kısa olarak *Sanbetsu* şeklinde kısaltılmış halini kullanacağız.) Sanayi bazında örgütlenmiş 21 sendikaların birleşmesiyle oluşan bu kuruluş, işçi hareketlerinde öncü yapı haline geldi ve 1,6 milyon üyesiyle kısa sürede komünist sendikacıların eline geçti. İlimli sosyalistler tarafından da bir federasyon kurmak için çalışmalar yapıyordu. 1945 yılının Ekim ayında, komünistler tarafından sağcı olarak nitelenen, sosyalist parti *Nihon Shakaitō* yanlısı ılımlı bazı sendikacılar bir federasyon kurmak için çalışmalara başladılar. Savaş öncesinde aktif olarak işçi hareketlerine katılan, ancak daha sonra faaliyetleri yasaklanan işçi hareketi liderleri Matsuoka

Komakichi<sup>50</sup> ve Takano Minoru<sup>51</sup> tarafından 1946 yılının Ağustos ayında *Nihon Rōdō Kumiai Sōdōmei* (Japonya Sendikalar Konfederasyonu) veya kısaca *Sōdōmei* kuruldu. Bu federasyonun yaklaşık 650 bin civarında üyesi vardı ve başkanı Matsuoka idi.

Böylece, 1946 yılının sonlarına doğru ülke çapında kurulan çok sayıda sendika ılımlı *Sōdōmei* ve radikal-militan *Sanbetsu* bünyesinde birleşti. Ancak, *Sanbetsu* kısa sürede baskın bir konuma geldi ve komünistlerin yönlendirmesiyle çok sayıda grev başladı. Bu sıralarda meydana büyük enflasyon ve hayat şartlarının ağırlaşması komünistlere daha rahat hareket etme olanağı sağladı ve işçilerin örgütlenmesini kolaylaştırdı. Bu hareketler aynı zamanda komünist ve sosyalist partilere desteğin de artmasını sağladı. Öyle ki, 1947 yılının Mayıs ayındaki genel seçimlerde sosyalist parti birinci parti olarak seçimlerden galip çıktı ve ilk kez bir sosyalist politikacının (Katayama Tetsu) liderliğinde bir hükümet kuruldu. Sendikal faaliyetler geliştikçe, sendika üyeliği de arttı. 1949 yılına gelindiğinde sanayi işçilerinin %56'sı sendika üyesiydi ve sayıları 5 milyonu aşmıştı. Toplam sendikalı işçi sayısı ise ekonomi genelinde 6 milyonun üzerindeydi. Bunların %80'inden fazlası firma içi sendikalara üyey-

50 Matsuoka Komakichi (1888-1958), politikacı ve işçi hareketi lideridir. Döneminin çoğu işçi hareketi lideri gibi Hıristiyan olan ve sosyalizmle ilgilenen Matsuoka, siyasete girdi ve sendikacılık yaptı. 1936 yılında *Sōdōmei* sendika federasyonunun başkanı oldu. Savaş dönemi politikalarına muhalefet etti, savaştan sonra 1946 yılında yine *Sōdōmei*'nin başına geçti. Daha sonra, sosyalist *Nihon Shakaitō* partisine geçti ve meclise girdi.

51 Takano Minoru (1901-1974) işçi hareketleri aktivistiydi. 1922 yılında Japon Komünist Partisi'ne girdi ve bu parti kapatılınca çeşitli işçi hareketlerine aktivist olarak katıldı. Savaşın sona ermesinden sonra, 1946 yılında metal işçileri sendikasının başına geçti ve 1950 yılında *Sōhyō*'nun kuruluşuna katıldı bir süre bu federasyonun başında bulundu.

di. Savaş öncesinde ise sanayi bazında örgütlenen sendikalara üyelik daha yaygındı. Savaş sonrası firma içi sendikalara üyelik daha fazla arttı ve sanayi bazında örgütlenen sendikalara üyelik neredeyse tamamen ortadan kalktı.

İşçi hareketlerinin yanı sıra, komünistler köylerde ve kırsal kesimde de örgütlenmişlerdi. Ancak, GHQ tarafından 1946 yılından başlayarak yürütülen toprak reformu ve ülke genelinde yaygınlaşan demokratikleşme sonucunda komünist ve sosyalistlerin çiftçiler üzerindeki etkisi kırıldı.

### Büyük Grevler

1945 yılının son aylarında *Yomiuri* gazetesi ve Keisei Elektrikli Demiryolu (*Keisei Dentetsu*) şirketlerinde işçiler üretime el koyarak, şirket yönetiminde söz haklarının olması yönündeki isteklerini yönetime kabul ettirdiler. Ayrıca toplu pazarlık yaparak ücretlerini artırmayı ve iş güvencesi sağlamayı başardılar. Benzer olaylar 1946 yılının ilk yarısı boyunca büyük sanayi kuruluşlarında, özellikle ağır sanayi kuruluşlarında (elektrik üretimi, demir-çelik, kömür madenciligi, inşaat ve makine sanayisi), çok kez yaşandı. Bu olaylarda işçiler çalışma şartlarının iyileştirilmesi yönünde, örneğin 8 saat işgünü ve beş günlük çalışma haftası gibi isteklerle yönetimle anlaşmaya çalışıyorlardı. 1946 yılında kurulan muhafazakâr Yoshida kabinesi, işyerlerinin işçiler tarafından işgal edilmesi ve üretimin işçiler tarafından kontrol edilmesini yasadışı ilan ederek militan işçi hareketlerinin önüne bir set çekti. Muhafazakâr hükümet, işçi hareketlerinin etkisini azaltmak için çeşitli tedbirleri uygulamaya soktu. Buna karşı işçi hareketinin cevabı ise sert oldu. *Sanbetsu* tarafından desteklenen, devletin demiryolu şirketi *Nihon Kokutetsu* (Japonya Devlet Demiryolu Şirketi) işçileri ve denizcilik

alanında devlet işletmelerinde faaliyet gösteren toplam 120 binden fazla işçinin ulaştırma bakanlığı tarafından işten çıkarılacağı duyulduğunda, 1946 yılının Eylül ayında devlet demiryolu işçileri toplu olarak grev yapma kararı aldı. Bunun üzerine bakanlık işten çıkarmalardan vazgeçti.

Yoshida kabinesi, büyük şirketlerle birlikte bir ücret tavanı (ayda 500 yen) getirerek, birçok işçinin işten çıkarılmasını ve bazı sanayilerde yeniden yapılanma gerçekleştirilmesini istedi. Buna karşılık, militan *Sanbetsu* federasyonu ise baskı yaparak asgari ücret yasaının çıkarılmasını, ücret tavanının iptal edilmesini, 8 saatlik iş gününü, işsizlik sigortası ve sosyal güvenlik sistemi kurulmasını savunuyordu. *Sanbetsu*'nun faaliyetleri büyük oranda etkili oldu ve birçok işçi-işveren anlaşmazlığı işçiler lehine çözümlendi. Hükümetin ücret tavanı uygulaması kaldırıldı ve 8 saatlik iş günü uygulaması kabul edilerek yaygınlaştı.

1946 yılının ortalarında hızla artan enflasyonla birlikte gıda sıkıntısı baş gösterdi ve ücretlerin enflasyon oranında artırılmasını isteyen sendikalar işverenlerin tepkisiyle karşılaştı. Bunun sonucunda işçilerle işverenler arasında anlaşmazlıklar ortaya çıktı.<sup>52</sup> 1947 yılının başlarında ücretleri büyük oranda erozyona uğrayan kamu işçilerinin huzursuzluğu arttı. Yüksek enflasyona rağmen, kamu çalışanlarının ücretleri Temmuz 1946'da donduruldu. Yılın sonuna doğru, kamuda ücretler özel sektörün oldukça gerisinde kalmıştı. Bunun üzerine eğitim, demiryolu, posta gibi alanlardaki kamu çalışanlarının katılımıyla şubat ayında tüm kamu çalışanlarının bir genel greve gitmesi kararı alındı. Ancak genel grev gerçekleştirile-

52 Anlaşmazlıkların çoğu işçilerin ücretlerinin yüksek oranlarda artırılmasıyla sonuçlandı (Nagae, 2011, s. 225).

medi ve bu durum savaşın hemen ertesindeki işçi hareketlerinin ivmesinin azalmasına neden oldu. Bu gelişmelerden sonra, işçi hareketleri bir derece etkisini gösterdi ve 1947 yılının Nisan ayında *Rōdō Kijun-hō* (İşgücü Standartları Kanunu) çıkarıldı. Bu kanunla, işçilerin çalışma şartlarının iyileştirilmesi hedeflendi ve bu konu devlet garantisi altına alındı.

1947 yılının Haziran ayında sosyalist parti seçimlerden galip çıktı ve Katayama'nın koalisyon kabinesi kuruldu. Koalisyon kabinesinin kuruluşundan önce, Şubat ayında sendikalar ve işveren örgütleri arasında işbirliğinin sağlanması amacıyla *Keizai Fukkō Kaigi* (Ekonomik Canlanma Toplantısı) düzenlendi. Ancak, bu toplantılar 1948 yılının Nisan ayında sona erdi.

Sendikal hareketler üzerinde GHQ'nun ve Japon hükümetinin baskısı, Soğuk Savaş'ın başlangıcının kendini iyice hissettirdiği 1948 yılında daha da arttı. 1948 yılının Nisan ayında sinema şirketi *Tōhō*'da meydana gelen işçi-işveren anlaşmazlığı ilginçtir (Nagae, 2011, s. 225). 1.200 işçinin işten çıkarılacağına açıklanmasından sonra, buna karşı çıkan işveren firma işçilerin direnişini kırmak için Amerikan askerî birliklerinden yardım istemiştir. İşten çıkarmalara karşı olan şirket çalışanları arasında, daha sonraları ünlü bir yönetmen olan Kurosawa Akira da vardı.

1948 yılının Temmuz ayında GHQ tarafından gelen bir emirle çıkarılan bir hükümet kararnameyle kamu görevlilerinin toplu pazarlıklara ve grevlere katılması yasaklandı. 1949 yılının Haziran ayında, devlete ait demiryolu şirketinin doğrudan devlet kontrolünden çıkarılarak yeniden yapılandırılması sırasında<sup>53</sup> 90 bin işçinin işten çıkarılacağı açıklandı. Bu

durum, sendikaların ve militan sendikacı aktivistlerin büyük tepkisine yol açtı ve demiryolu şirketi yöneticilerine karşı bir sendikal muhalefet başladı. 1949 yılında bazı şiddet olayları meydana geldi; en önemlileri Shimoyama ve Mitaka olayları olarak bilinenlerdir. Ancak, bunlara rağmen işten çıkarmalar gerçekleşti.

### **Shimoyama, Mitaka ve Matsukawa Olayları (1949)**

1949 yılının Temmuz ve Ağustos aylarında demiryolu şirketi *Kokutetsu*'da meydana gelen üç olay, komünistlerin sendikalardaki ve siyasetteki gücünü zayıflatmıştır. Bu olayların ilkinde, 5 Temmuz 1949 tarihinde devlet demiryolu şirketi *Kokutetsu* müdürü Shimoyama Sadanori,<sup>54</sup> Tōkyō'da ortadan kayboldu ve ertesi gün ölü bulundu. Ölüm nedeni anlaşılmadı. Bazılarına göre bu bir cinayetti, bazıları ise onun intihar ettiğini düşünüyordu. Ancak, bu olay büyük bir siyasi krize dönüştü. Bunun nedeni, 4 Temmuz'da Shimoyama'nın GHQ'nun ısrarı üzerine başlatılan, hükümetin kemer sıkma politikalarına uygun olarak 30 binden fazla demiryolu şirketi işçisinin işine son verileceğinin açıklanmasıydı. Shimoyama'nın cesedi Ayase İstasyonu'nda bulunmuştu. Shimoyama Olayı (*Shimoyama Jiken*) adı verilen bu olayın cinayet olduğunu düşünenler, demiryolu şirketi işçilerinin sendikasının bu suça bulaşmış olduğunu da iddia etmektedir. İntihar olduğunu düşünenler ise Shimoyama'nın işten çıkarmalar nedeniyle girdiği stresi atlatamadığı iddiasındadır. Bu olay hâlâ aydınlatılabilmemiş değildir.<sup>55</sup> Bazıları, GHQ'nun bu olayı bizzat

<sup>53</sup> Bu konuda daha fazla detay için bir sonraki bölüme bakınız.

<sup>54</sup> Shimoyama Sadanori (1901-1949), savaş öncesi dönemde demiryolu bakanlığında kariyer yapmış bir bürokrattı ve *Kokutetsu* şirketinin müdürüydü.

<sup>55</sup> *Japan Times* gazetesinde 2002 yılında çıkan bir haber bu olayı tekrar Japon kamuoyuna hatırlatmıştır (bkz. *Japan Times* gazetesinin 4 Temmuz 2002 baskısı).

suç örgütleriyle birlikte düzenleyerek suç komünistlerin üzerine atmak suretiyle komünistlerin güçlenmesinin önüne geçmek istediği görüşünü de savunmaktadır.

Bu olaydan 10 gün sonra, 15 Temmuz 1949 tarihinde Mitaka Olayı (*Mitaka Jiken*) adı verilen bir olay gerçekleşti. Bu olayda, Tōkyō'da Chūō tren hattı üzerinde yer alan Mitaka İstasyonu'nda bir tren raydan çıkarak istasyona daldı ve 6 kişi ölürlen 20 kişi yaralandı. Bunun da önceki Shimoyama Olayı gibi *Kokutetsu* işçilerinin sendikasının düzenlediği bir olay olduğu iddia edilmiştir. Soruşturma yapan polis, sabotaj ihtimali üzerinde durdu ve o esnada trende olmayan kondüktör Takeuchi Keisuke'nin bu olayı düzenlediği iddia edildi. 1955 yılında başlayan mahkemede yargılanan Takeuchi ölüm cezasına çarptırıldı.<sup>56</sup> Olayın diğer sanıkları komünist parti üyesiydi, ancak suçsuz bulundular.

Mitaka Olayı'ndan yaklaşık bir ay sonra 17 Ağustos 1949 tarihinde Matsukawa Olayı (*Matsukawa Jiken*) meydana geldi. Japonya'nın kuzeydoğu (Tōhoku) bölgesinde yer alan Fukushima vilayetinde, Matsukawa ile Kanayagawa istasyonları arasında, *Kokutetsu* şirketine ait bir tren raydan çıktı ve treni kullanan ekip-ten üç kişi hayatını kaybetti. Yolcuların zarar görmediği bu olayda, komplo şüphesiyle 20 kişi tutuklandı ve soruşturma başlatıldı. Şüpheler demiryolu şirketi işçilerinin sendikasına ve komünist partiye yöneltildi. 1950 yılında başlayan mahkemeler sonucunda sanıkların dördü ölüm cezasına ve 17'si çeşitli cezalara çarptırıldı. Ancak, suçlular temyiz sonucunda aklandı ve 1963 yılında serbest bırakıldılar.

Bu üç olay Japonya'da medyada geniş bir şekilde işlenmiş ve büyük tartışmalar yapılmış-

tır. Gerçek nedenleri ortaya çıkarılamayan söz konusu olaylar hakkında komplo teorileri üretilmiş, daha sonraları suçsuz oldukları mahkemece kesinleşse de komünist sendikacılar ve işçiler suçlanmışlardır. Bazen yargısız infaz buyutuna varan seviyede eleştirilen komünistlerin üzerindeki baskı sonuç vermiş ve şiddet yanlısı oldukları konusunda kamuoyunda oluşan görüş güçlenmiştir. Sonuç olarak, GHQ'nun da arzuladığı şekilde komünistlerin sendikalardaki gücü ve siyasetteki etkileri büyük darbe almıştır. Bu nedenle, çok sayıda insan GHQ'nun bu olaylarla ilgili olduğunu düşünmektedir.

### Sendika Kanunu (1949)

1949 yılının Haziran ayında *Rōdō Kumiai-hō* (Sendika Kanunu) çıkarıldı. Bu kanun işçilerin örgütlenme haklarına kavuşmasını sağladı. Savaş öncesinde sendika kanunu çıkarılamamıştı. İşçilerin sendikal hakları, işgal döneminde 1945 yılının Aralık ayında çıkarılan Sendika Kanunu ile verilmişti. Bu kanunla, sendikalara bağlı işçiler toplu pazarlık ve grev hakları kazandılar. 1949 Sendika Kanunu sendikalar, işverenler, politikacılar ve bürokratların geniş katılımıyla hazırlanan kanun taslağı çalışmalarının sonucunda çıkarıldı.

Sendikaların başarılarıyla beraber sendikalara üyelikler de arttı. Sanayi işçileri arasında sendikalaşma oranı 1946 yılında %41,5 iken, 1949 yılında %55,8 seviyesine kadar yükseldi (Nagae, 2011, s. 225).

### Sendikal Hareketlerde Bölünme (1950)

Savaşın sona ermesinden itibaren sendikal hareketin öncülüğünü grevler ve şiddet eylemleri örgütleyen militan komünist sendikacılar yapmıştı. GHQ ve Japon hükümeti açıkça bu hareketlere karşı cephe aldı. Öte yandan, ılımlı sosyalist sendikacılar da işçi hareketleri

56 Takeuchi, cezaevindeyken ölmüştür.

içinde yar alıyordu. 1949 yılı sonrasında bu ılımlı sendikaların güçlenmesi ve yaygınlaşması hükümet tarafından desteklenmeye başladı. Hükümet, sendikalar ve işverenlerin anlaşmazlıklarının çokça yaşandığı bu dönemde açık bir şekilde işverenlerin (yani kapitalistlerin) tarafında yer aldığını gösterdi ve onların arzusuna uygun bir şekilde, hükümet ve işverenlerle işbirliği içinde faaliyet gösterecek daha ılımlı sendikaların gelişmesini sağladı ve destekledi. Komünist sendikacıların örgütlediği *Sanbetsu* federasyonu hükümet için arzu edilen bir örgüt değildi.

Komünizm karşıtı sendikacılar, 1950 yılında Demokratikleşme Birliği (*Mindō*) adlı bir örgüt kurdular. Bu sendikacılar açık bir şekilde

de *Sanbetsu* ile büyük fikir ve ideoloji ayrılığı içindeydiler.

1950 yılının Temmuz ayında *Mindō* ve *Sōdōmei* birleşerek yeni bir sendika federasyonu oluşturular. Bu federasyona *Nihon Rōdō Kumiai Sōhyōgikai* veya kısaca *Sōhyō* adı verildi. *Sōhyō* kısa sürede Japonya'da sendikacılığın merkezine yerleşti ve tüm sendikalı işçilerin yarısından biraz fazlasının üye olduğu büyük bir federasyona dönüştü. Ancak, GHQ'nun beklentisinin aksine 1950'li yıllarda *Sōhyō* da militan sendikacıların kontrolüne geçecek, ideolojisi sosyalizme kayacak ve sosyalist parti *Nihon Shakaitō* kontrolüne girecekti. Sendikal hareket 1950'li yıllarda da şiddet içererek devam edecekti. Bunlar hızlı büyümenin anlatıldığı iki sonraki bölümde tartışılmaktadır.

# 2

## Ekonomide Yeniden İmar (1945-1955)

Karasaki'de Gece Yağmuru  
(Hiroshige, Ōmi'nin Sekiz Manzarası)



江八景



Savaş sonrasındaki ekonomi politikaları İşgal Güçleri'nin (GHQ) etkisinde şekillenmiştir. 1945 yılında Japonya teslim olduğunda endüstriyel üretim 10 yıl öncesinin sadece %10'u seviyesine kadar düşmüştü. Hava bombardımanı ulusal servetin yok olmasına neden olurken, savaşın bitmesiyle milyonlarca Japon eski kolonilerden anavatana dönmüştü.<sup>1</sup> Önceleri ekonomi idaresinde sorumluluk almak istemeyen İşgal Güçleri, kıtlık ve açlık tehlikesi baş gösterince 1946 yılında gıda yardımına başladı. 1948 yılından sonra ise, ekonomik istikrarın sağlanabilmesi için ekonomik kalkınma düzeyinin savaş öncesi düzeye yükseltilebilmesi amacıyla Japon hükümetinin geçici olarak savaş ekonomisi dönemindeki ekonomi politikalarını pek aratmayan ekonomik kontroller uygulamasına izin verildi. Hükümetin ekonomi karar mekanizmasında güçlü konuma yükseltilmesinin ve İşgal Güçleri'nin buna tolerans göstermesinin arkasındaki temel nedenin uluslararası politik ekonomide yaşanan dönüşüm olduğu konusunda genel bir görüş birliği vardır. 1948 yılı itibariyle kapitalist ve komünist bloklar arasında bir Soğuk Savaş ihtimali iyice kuvvetlenmiş ve bu durumda Japonya'nın kapitalist Batı blokunda

yer alması gerekli görüldüğü için, ekonominin demokratikleşmesi öncelikler listesinde aşağı itilerek hızlı biçimde Japon ekonomisinin istikrara kavuşması ve savaş öncesindeki refah seviyesini hızla yakalamasına önem verilmiştir. İşgal Güçleri'ne göre bu süre zarfında hükümetin ekonominin kontrolünü ele alması geçiş sürecini hızlandırabilirdi. Amerika'nın müttefiki olacak, ekonomik açıdan istikrarlı ve güçlü bir Japonya'nın komünizme kaybedilmemesi Amerika'nın Pasifik stratejisinde en önemli konuydu. Bu yönüyle Japonya Üçüncü Dünya ülkeleri için sosyalist olmayan bir kalkınma modeli olarak da gösterilebilecekti.

1945-1949 arasında Japonya'da hiperenflasyon yaşandı. 1949 yılında hükümet ekonomik istikrar önlemleri almaya başlamıştı. Öncelik kamu harcamalarında kısıntıya gidilerek enflasyonun düşürülmesine ve vergilerin artırılması<sup>2</sup> yoluyla kamu dengelerinin iyileştirilmesine verilmişti. 1949 yılında 1971'e kadar geçerli olacak olan sabit döviz kuru uygulaması başlatıldı ve 1 Amerikan dolarının değeri 360 yene sabitlendi. İstikrarı sağlamak için uygulanan bu politikalar başarılı olunca hükümet doğrudan kontrolleri aşamalı olarak yürürlükten kaldırdı.

Johnson (1982, s. 175-176), 1945-1949 arasında Amerikan işgali sırasında devletin ekonomideki rolünün giderek kuvvetlendiğini belirtmektedir. Ekonomi politikasının üretimin artırılması ve canlandırılmasına mı yoksa fiyat istikrarı ve enflasyon kontrolüne mi önem vermesi gerektiği konusunda ise tartış-

1 Davis ve Weinstein (2002), savaşın Japon ekonomisi üzerindeki önemli bir etkisini araştırmıştır: ekonomik faaliyetlerin bölgesel dağılımındaki değişim. Pasifik Savaşı sırasında Japonya'nın bombalanmasını da inceleyen yazarlar, şehirlerin nüfuslarını da incelemişler ve şehirlerin nüfuslarının uzun vadedeki trendlerine döndüğünü bulmuşlardır. Diğer bir deyişle, savaş nedeniyle meydana gelen şok hızlı büyüme dönemi sonrasında hızla kapanmış ve 1970'ler itibariyle savaş öncesi trendine geri dönmüştür. Ekonomik faaliyetlerin dağılımında ise ölçek ekonomileri özellikle etkili olmuştur.

2 Japonya'da savaşın hemen sonrasındaki vergi sistemi düzenlemelerinin o dönemdeki bir incelemesi için bkz. Shavell (1948).

malar devam ediyordu. Bir diğer önemli konu da hafif sanayilerde mi yoksa ağır sanayilerde mi uzmanlaşmak gerektiğiydi. Fiyat istikrarından önce üretimin tekrar canlandırılması gerektiği görüşü baskındı. Devlet güçlendiğinde bürokratlar da güçlendi ve işgal döneminde bürokratlar istediklerinden de fazla otonomiye kavuştular. Toprak reformu ve eğitim reformu gibi reformlar ve *zaibatsuların* dağıtılması sayesinde, SCAP bürokrasinin önünde sorun yaratabilecek güç odaklarını zayıflattı ve onlara rahat karar verebilecekleri bir ortam sundu (Johnson, 1982, s. 173). Böylece, bürokratlar dikkatlerini ekonominin yeniden canlanmasına ve ekonomik kalkınmaya yönelttiler. SCAP ayrıca 1948 yılından sonra ekonomik istikrarın sağlanabilmesi ve sanayi üretiminin canlanması için Japon hükümetinin geçici olarak savaş ekonomisi dönemindeki ekonomi politikalarını aratmayan ekonomik kontroller uygulamasına izin verdi. Bu toleransın arkasındaki temel nedenin uluslararası politik ekonomideki dönüşüm olduğu konusunda görüş birliği vardır. Savaştan hemen sonra baş gösteren komünizm tehdidine karşı Japonya'yı kaybetmek istemeyen ABD, 1948 yılından itibaren Japon ekonomisinin istikrara kavuşmasına önem vermiştir; bunun hükümet müdahalesiyle olup olmaması öncelikli bir sorun değildi (Akkemik, 2009, s. 172-173).

Savaş sonrasında uygulanan büyüme ve sanayileşme politikalarında savaş dönemi politikalarının etkisinin devamlılığını görmek mümkündür. Bu bölümde, ekonomik reformlar ve ekonomi politikalarının savaş dönemi politikalarından nasıl etkilendiği tartışılmaktadır.

## SAVAŞ SONRASINDAKİ EKONOMİK BÜYÜME PERFORMANSI

### Ekonomik Büyüme Oranları

Japonya için resmî reel gayrisafi yurtiçi hasıla (GSYH) veya gayrisafi milli hasıla (GSMH) verileri 1955 yılından başlamaktadır. Bu yılın öncesindeki reel milli gelir verileri bulunmadığı için ekonomik büyüme oranlarını hesaplamak mümkün olmamaktadır. Ancak, çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tahminler bulunmaktadır. 1946-1955 yıllarına ilişkin tahminler genelde çok yüksek büyüme oranlarına işaret etmektedir. Yüksek büyüme oranlarının önemli bir nedeni milli gelirden 1945 yılında yaşanan büyük gerilemedir. Maddison (2001b) verilerine bakılacak olursa, milli gelir 1944 yılında neredeyse yarıya yakın düşmüştür. Bu büyük gerilemeden sonra Japonya'da milli gelirin hızla artması beklenebilir. Ancak, hızlı büyüme oranlarının uzun vadede devam ettirilmesi önemli bir başarıdır.

1947-1956 yılları arasındaki dönem için reel milli gelir istatistikleri bulunmamakla birlikte, resmî bir tahmin Ekonomik Planlama Kurulu tarafından 1966 yılında yapılmıştır (Kikakuchō, 1966). Bu tahminler milli gelir değil, toplam harcamalar şeklindedir. Toplam harcamaların toplam milli gelire yakın olduğu varsayımıyla, bu verileri milli gelir olarak da yorumlayabiliriz. Veriler 1934-1936 fiyatlarıyla normalleştirilerek reel rakamlara dönüştürülmüştür. Bu rakamlara bakıldığında ekonominin reel büyüme hızlı yıllar itibarıyla şu şekilde gerçekleşmiştir: 1947: %8,5, 1948: %13, 1949: %2, 1950: %11, 1951: %13, 1952: %11, 1953: %8, 1954: %4, 1955: %11, 1956: %6,5. Bu verilere göre, 1947-



1956 ortalaması %9 civarındadır. Bu ortalama yıllık büyüme oranı oldukça yüksek bir rakamdır. Ekonominin bu denli hızlı büyümesi, üretim kapasitesi genişletilerek sanayi üretimi ve diğer sektörlerdeki ekonomik faaliyetlerde genişleme yaşanırken, savaş dönemindeki yolların hızla kapatıldığını göstermektedir. Bu hızlı büyümenin gerçekleştirilmesini sağlayan ve kolaylaştıran politikaların ve ekonomik kuruluşların incelenmesi bu açıdan önemlidir.

### Uluslararası Milli Gelir Karşılaştırmaları

**Tablo 2.1,** Maddison (2001b) verilerini kullanarak, dünyanın büyük kapitalist ekonomilerinin 1990 yılı sabit fiyatlarıyla Amerikan doları cinsinden hesaplanmış gayrisafi yurtiçi hasıllarını (GSYH) 1930-1955 dönemi için karşılaştırmaktadır. Bu istatistikler, savaşın yol açtığı tahribatı ve savaş sonrasındaki yeniden imar ve ekonomilerin performansını takip etme olanağı sunmaktadır. Savaşta büyük yıkım yaşayan Batı Avrupa ülkelerinden İtalya ve Fransa, 1940-1945 yılları arasında milli gelirlerinde yarıya yaklaşan kayıplar yaşamıştır. Hem İtalya hem Fransa, 1945 yılında savaşın sona ermesinden sonra hızla toparlanarak 1940 yılının GSYH rakamını geçmeyi 1947 yılında başarmıştır. En büyük tahribatı yaşayan ülke Almanya ise 1940 yılının milli gelirine ancak 1954 yılında yaklaşabilmiştir; ancak, 1951 yılı sonrasındaki büyümesi göz kamaştırıcıdır. 1946 yılında milli geliri Fransa'dan da küçük seviyeye kadar daralan Almanya, 1955 yılına gelindiğinde Fransa'nın milli gelirinden %50 daha büyük bir üretim gücüne sahip olmuştur. Savaşın en büyük kazananı olan Amerika, savaş şartlarının hüküm sürdüğü 1940-1945 yılları arasında askerî üretim ve harcamaların katkısıyla biri-

kimli olarak %77 büyümüştür. Amerikan ekonomisinin dünya ekonomisindeki payı 1940 yılında %21 iken, bu oran 1950'li yılların ilk yarısında %27-28 seviyesine kadar yükselmiştir. Dünyadaki toplam üretimin dörtte birinden fazlasına denk gelen bu büyük ekonominin yanı sıra, savaşın bir diğer büyük kazananı olan Sovyetler Birliği de büyük bir ekonomik güce kavuşmuştur. Almanya ile girdiği savaşta büyük yıkıma uğrayan SSCB ekonomisi 1940 yılında 1945 yılına birikimli olarak yaklaşık %21 kadar daralmıştır. Hızla toparlanarak 1940 yılındaki milli gelir düzeyini 1948 yılında yakalayan SSCB, mücadelesinde komünizmin savunucusu olarak Amerika ile giriştiği Soğuk Savaş sırasında büyük bir sanayileşme hamlesi de gerçekleştirmekteydi. Buna rağmen, 1950'li yılların başlarında Sovyet ekonomisi Amerikan ekonomisinin ancak %35-36'sı kadar bir büyüklüğe ulaşabilmiştir. Buna rağmen, Almanya ve İtalya'nın milli gelirlerinin toplamı kadar büyük bir ekonomik güce kavuşan SSCB, Amerika'nın ardından dünyanın ikinci büyük ekonomisi konumuna yerleşmiştir.

Japon ekonomisinin büyüklüğüne bakıldığında, sabit Amerikan doları cinsinden hesaplanan 1940 yılındaki GSYH seviyesini ancak 1953 yılında yakalayabildiği görülmektedir. Dünya ekonomisindeki payı 1913 yılında %2,6 iken 1940 yılında %4,7 seviyesine kadar yükselmiş olan Japon ekonomisi 1940 yılında Amerika, SSCB, Almanya, Britanya ve Hindistan'ın ardından dünyanın altıncı büyük ekonomisiydi; Fransa ve İtalya'dan daha üst sıradaydı. Savaşın hemen ardından dünyanın değişik ülkelerinde yaşanan yeniden imar ve ekonomik canlanma politikalarının ardından bu oranlar değişti. Japon ekonomisinin dün-

ya ekonomisindeki payı 1950 yılında %3,0 seviyesindeydi; bu oran dereceli olarak arttı ve 1953 yılında %3,5, 1954-1955 yıllarında %3,6 seviyesine kadar yükseldi. Bu yıllarda Japon ekonomisi dünyada Amerika, SSCB, Almanya, Britanya, Çin, Fransa ve Hindistan'ın ardından sekizinci büyük ekonomi konumundaydı. Savaşta yıkıma rağmen, Japonya'nın ekonomik gücünün olduğu bu verilerden anlaşılmaktadır. Hindistan ve Çin, büyük ekonomilerini büyük nüfuslarına borçluydu. Ancak, Japonya'nın milli geliri 1957 yılında Hindistan'ı, 1961 yılında Çin'i geride bırakacaktı.

**Tablo 2.2.**, yukarıda verilen GSYH istatistiklerini kişi başı GSYH'ye dönüştürerek

sunmaktadır. Burada karşılaştırma amacıyla, bazı Asya ülkeleri de (Hong Kong ve Singapur) listeye eklenmiştir. Japonya'nın kişi başı milli geliri 1940 yılında dünya ortalamasının yaklaşık % 47 üzerindeydi ve Amerika'nın % 41'i civarındaydı. Savaşın sona erdiği 1945 yılına gelindiğinde, Amerika'nın %11'ine kadar düşmüştü. Savaş sonrasında canlanırken, 1950 yılına gelindiğinde dünya ortalamasının altındaydı ve ancak 1952 yılında dünya ortalamasını yakalayabildi. 1940 yılında SSCB'nin oldukça üzerindeyken, 1950'lerin ilk yarısında SSCB'nin gerisinde kalmıştı. Batı Avrupa ülkeleriyle karşılaştırıldığında, Japonya'nın 1950'lerin ilk yarısında kişi başı milli gelir

**TABLO 2.1.**  
1990 Yılı Sabit Amerikan Doları Cinsinden Toplam Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (Birim: milyar dolar) (1930-1955)

	Fransa	Almanya	İtalya	Britanya	Amerika	SSCB	Japonya	Dünya
1930	188,6	258,6	119,0	249,6	768,3	252,3	118,8	...
1936	177,9	299,8	133,8	284,1	798,3	361,3	157,5	...
1940	165,7	377,3	155,4	330,6	929,7	420,1	209,7	4.502,6
1945	102,2	302,5	87,3	347,0	1.644,8	333,7	102,6	...
1946	155,3	143,4	114,4	332,0	1.305,4	332,7	111,5	...
1947	168,3	161,0	134,4	327,0	1.285,7	369,9	120,4	...
1948	180,6	190,7	142,1	337,4	1.334,3	420,6	138,3	...
1949	205,2	223,2	152,6	350,0	1.339,5	465,6	147,5	...
1950	220,5	265,4	165,0	347,9	1.455,9	510,2	161,0	5.335,9
1951	234,1	289,7	177,3	358,2	1.566,8	512,6	181,0	5.650,0
1952	240,3	314,8	190,5	357,6	1.625,2	545,8	202,0	5.911,3
1953	247,2	341,2	204,3	371,6	1.700,0	569,3	216,9	6.209,0
1954	259,2	366,6	214,9	386,8	1.688,8	596,9	229,2	6.421,2
1955	274,1	406,9	227,4	400,9	1.808,1	648,0	248,9	6.830,5

**Kaynak:** Maddison (2001b).

**TABLO 2.2.**  
**1990 Yılı Sabit Amerikan Doları Cinsinden Kişi Başı Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (1930-1955)**

	1930	1936	1940	1945	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955
Fransa	4.532	4.244	4.042	2.573	3.855	4.138	4.393	4.946	5.186	5.461	5.564	5.684	5.915	6.199
Almanya	3.973	4.451	5.403	4.514	2.217	2.436	2.834	3.282	3.881	4.206	4.553	4.905	5.247	5.797
İtalya	2.918	3.130	3.505	1.922	2.502	2.920	3.063	3.265	3.502	3.738	3.997	4.260	4.449	4.676
Britanya	5.441	6.035	6.856	7.056	6.745	6.604	6.746	6.956	6.939	7.123	7.091	7.346	7.619	7.868
Amerika	6.213	6.204	7.010	11.709	9.197	8.886	9.065	8.944	9.561	10.116	10.316	10.613	10.359	10.897
SSCB	1.448	1.991	2.144	...	1.913	2.126	2.402	2.623	2.841	2.806	2.937	3.013	3.106	3.313
Çin	568	597	...	...	...	...	...	...	448	491	538	552	557	577
Hindistan	726	697	686	664	622	618	617	624	619	623	629	657	672	676
Güney Kore	1.049	1.437	1.600	683	686	719	768	819	854	787	835	1.072	1.124	1.169
Taiwan	1.150	1.278	1.134	453	489	561	694	771	916	949	1.028	1.084	1.145	1.189
Hong Kong	...	...	...	...	...	...	...	...	2.218	2.295	2.377	2.460	2.546	2.636
Singapur	...	...	...	...	...	...	...	...	2.219	2.253	2.280	2.314	2.320	2.358
Japonya	1.850	2.244	2.874	1.346	1.444	1.541	1.725	1.800	1.921	2.126	2.336	2.474	2.582	2.771
Dünya	...	...	1.958	...	...	...	...	...	2.111	2.197	2.258	2.329	2.363	2.467

Kaynak: Maddison (2001b).

açısından oldukça geride kaldığı anlaşılmaktadır. Savaş sonrasındaki hükümetlerin öncelikli amaçlarından biri, kişi başı milli gelirden Avrupa ve Amerika seviyelerine yaklaşarak sosyal refahın yükseltilmesi olacaktır.

Kişi başı milli gelir kadar, çalışılan saat başına üretilen milli gelir karşılaştırmaları da önemlidir. Maddison'ın sunduğu rakamlara bakılırsa, savaştan önceki dönemde, iki dünya savaşı arasında (1913-1938), Japonya'da çalışılan saat başı GSYH yıllık ortalama olarak yaklaşık %3,4 oranında büyümüştür. Bu büyüme oranı, sabit Amerikan doları cinsinden hesaplanan verilere dayanmaktadır. Karşılaştırma açısından Batı Avrupa ve Amerika ekonomilerine bakıldığında, bu oran Amerika'da %2'nin altında, İngiltere'de %1 civarında, Avrupa'nın en iyisi konumundaki Fransa'da %2,5, Almanya'da %2 civarındaydı. Dolayısıyla, savaş öncesi dönemde Japonya'da iyi bir performanstan bahsedilebilir. Ancak, 1938-1950 dönemine bakıldığında, Japonya'da çalışılan saat başı GSYH yıllık ortalama olarak %3,2 oranında daralmıştır. Almanya'da ise daralma oranı sadece %0,4 civarındaydı. Artış oranı Amerika'da %4, İngiltere'de %2 olarak gerçekleşmiştir. Japonya'da savaş sırasında yaşanan tahribatın ve ekonomik gerilemenin ne kadar büyük olduğu bu istatistiklerden rahatlıkla görülmektedir.

## İŞGAL DÖNEMİNDEKİ KURUMSAL REFORMLAR

İşgal döneminde gerçekleştirilen en önemli üç ekonomik kurumsal reform toprak reformu, işgücü piyasası reformları ve ekonomide yoğunluğu azaltan reformlardır. Toprak reformu

önceden toprak sahiplerinden kiralanmakta olan toprağın mülkiyetinin onu işleyenlere devredilmesi yoluyla gerçekleşmiştir. Yoshihara (1994), savaş döneminde toplam hükümet harcamalarının %20'si kadar büyük bir yer tutan savunma harcamalarının kamu harcamalarındaki payının %1'in de altına inmesi sonucunu doğuran silahsızlanmanın da ekonomik büyüme ve kalkınmaya önemli katkıda bulunan bir reform olduğunu belirtmektedir. SCAP, savaş sonrasında *zaibatsular* ve *tōseikai* kontrol örgütlerini tasfiye etti. Bu konu çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir (örneğin, Edwards, 1946; Nakamura, 1995, s. 25-27; Shin, 1996, s. 95-107).

### **Zaibatsuların Tasfiyesi (1946-1947)**

GHQ için, Japonya'nın siyasi açıdan demokratikleşmesi işgalin ilk yıllarındaki öncelikli konuydu. Bu amaçla çeşitli reformlar gerçekleştirilmişti. Ekonominin canlanması ise öncelikli olarak ele alınacak konular arasında görülüyordu. Ancak, savaş öncesinde orduyla işbirliği yapmış olan ve faaliyet gösterdikleri sanayilerde tekelleşen veya oligopol güce sahip olan ve savaş döneminde büyük kazançlar elde eden *zaibatsuların* –yani büyük holding şirketlerinin– demokratikleşmenin önünde bir engel olduğunu düşünen GHQ, bunların tasfiye edilmesi gerektiğini ilan etmiştir. Ekonomide yoğunluğun azaltılması GHQ için önemli bir reform olarak öne çıkıyordu. Bu amaçla, *zaibatsuların* dağıtılması, karteller ve kontrol örgütlerinin (*tōseikai*) kaldırılması, orduyla işbirliğine giren iş dünyası liderlerinin cezalandırılması ve iş dünyasının bunlardan temizlenmesi hedeflenmişti. Diğer bir deyişle, *zaibatsular* ve liderle-

ri savaştan bir derecede sorumlu tutuldukları için cezalandırılacaklardı. Bu kısımda, ağırlıklı olarak Nagae (2011) ve Takemae (2003) çalışmalarına bağlı kalarak *zaibatsuların* tasfiye süreci tartışılmaktadır.

1945 yılının Eylül ayında, militarizmin köündeki önemli bir unsurunu ortadan kaldırmak için, GHQ militarizmin destekçisi olarak gördüğü *zaibatsuların* tasfiye edileceğini ilan etti. Önce *zaibatsuların* kendilerini feshetmeleri beklendi. Ekim ayında Mitsui *Zaibatsusunun* merkezindeki firma olan *Mitsui Honsha* kendini feshetme kararı aldı.<sup>3</sup> Mitsubishi *Zaibatsusu* ise GHQ'nun tasfiye politikasına karşıydı. Tasfiyeye karşı çıkan işadamları *zaibatsuların* değil, savaş ve militarizmle ilişkili işadamlarının bireysel olarak cezalandırılması gerektiğini düşünüyorlardı. GHQ ise, *zaibatsuların* varlığının sistemsal bir sorun olduğunu belirterek, bunların dağıtılması gerektiğini vurguluyordu. GHQ'daki Amerikalı uzmanların 1890 yılında çıkarılan Sherman Act adlı anti-tröst kanunuyla tekellerin dağıtıldığı Amerika uygulamalarından esinlenmiştir.

*Zaibatsular* önce, hisselerin holding bünyesindeki alt şirketlere ve daha küçük şirketlere satılarak veya devredilerek hayatta kalmayı tercih etti. Bu şekilde, ileride bu holdinglerin tekrar canlanması hedefleniyordu. 1945 yılının Kasım ayında GHQ yayınladığı bir emirle dört dev holding Mitsui, Mitsubishi, Yasuda ve Sumitomo'nun faaliyetlerinin durdurulduğunu, bu holdinglerin menkul ve gayrimenkul varlıklarının kontrol altına alınacağını açıkladı. Böylece, *zaibatsuların* tasfiyesi yolunda ilk

adım atıldı. Amerikan hükümeti, 1946 yılının Ocak ayında Northeastern Üniversitesi ekonomi profesörü Corwin Edwards (1901-1979) başkanlığındaki bir komisyonu görevlendirerek Japonya'ya gönderdi. Mart ayında raporunu sunan komisyon GHQ'nun tasfiye reformunun yetersiz kaldığını, holding içindeki firmaların karşılıklı hisselerine sahip olmasının engellenmesi gerektiğini belirterek, holding bünyesindeki büyük alt şirketlere dokunulmamasını eleştiriyordu. Rapor bankalarla holding şirketleri arasındaki ilişkilerin zayıflatılması gerektiğini de vurguluyordu. GHQ bu raporu gerçekçi bulmadı ve kendi gündemini uygulamaya karar verdi.

1946 yılının Nisan ayında Holding Şirketleri Tasfiye Komisyonu (Holding Company Liquidation Commission) kurularak *zaibatsuların* dağıtılması süreci başlatıldı. 83 holding şirketi belirlendi ve bunların hisselerinin yeniden düzenlenmesine karar verildi. Ağustos ayında faaliyetlerine başlayan komisyonun çalışmaları sonucunda belirlenen daha önce *zaibatsular* tarafından kontrol edilen bu şirketlerin tasfiye ve dönüşüm süreci başlatıldı. Japon hükümetinin bu sürece resmî olarak müdahil olması Eylül ayında bu şirketlerin belirlenmesiyle oldu. *Zaibatsuların* tasfiyesi beş aşamada gerçekleşti. 6 Eylül 1946 tarihinde hükümetin belirlediği şirketlerin tasfiyesiyle ilk aşama gerçekleştirildi. Bu aşamada beş şirket belirlendi: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda *zaibatsularının* merkezlerindeki şirketler ve Fuji Sanayi (*Fuji Sangyō*). Fuji Sanayi, savaş döneminde orduya büyük destek veren Nakajima *Zaibatsusunun* (Nakajima Uçak Şirketi) devamıydı.

İkinci aşamada, 7 Aralık 1946 tarihinde Japon hükümeti Asano, Furukawa, Nomura,

3 *Honsha*, *zaibatsunun* merkezinde yer alan ana firmaya verilen isimdir.

Chisso, Riken, Ōkura gibi ikinci nesil *zaibatsu*ların bünyesindeki 40 büyük şirketi daha belirleyerek bunların tasfiyesini başlattı. Üçüncü aşamada, 28 Aralık 1946 tarihinde ilk iki aşamadaki büyük holdinglerin bünyesinde yer alan alt şirketlerden 20 yeni şirket daha belirlenerek bunların tasfiyesi için çalışmalar başlatıldı. Dördüncü aşamada, 15 Mart 1947 tarihinde iletişim sektöründeki millileştirme bağlamında telefon ve telgraf alanında faaliyet gösteren iki büyük eski holding firması tasfiye edildi. Son olarak, beşinci aşamada, 26 Eylül 1947 tarihinde daha küçük çaplı *zaibatsu*lar bünyesinde yer alan 16 firma tasfiye edildi. Böylece, belirlenen 83 şirketin tümünün tasfiye süreci sona erdi.

Tasfiye sürecinin sonucunda 83 şirketin 16'sı tasfiye edildi, 26'sı parçalanıp yeniden yapılandırıldı, 11'inin örgüt yapısı iyileştirildi. Kalan 30 şirkete dokunulmadı. **Tablo 2.3** ve **Tablo 2.4**, şirketlerin tasfiyesini ve tasfiye sürecinin sonucunu özetlemektedir.

1947 yılının Mart ayında eski büyük *zaibatsu* grubunun sahibi olan 10 ailenin üyesi olan 56 kişinin sahip olduğu şirket hisseleri ellerinden alındı ve şirket yönetimlerindeki görevlerini bırakmaları istendi. Bunun yanında, 1948 yılının Ocak ayında 255 kişi belirlendi ve iş dünyasından tasfiye edilmeleri sağlandı. Bunların yanı sıra, 100 bin yen üzerindeki kişisel servetin %25'inden başlayarak 15 milyon yen üzerindeki kişisel servetin %90'ına varan seviyelerde kişisel servet artan oranda vergilendirildi. Bu uygulamanın amacı, sermayedarların sermayelerinin ellerinden alınarak varlık sahibi *zaibatsu* liderleri ve büyük toprak sahiplerinin güçlerinin kırılmasıydı. Böylece, iş dünyasının

savaş döneminde orduyla işbirliğine giren liderlerden temizlenmesi amacına ulaşıldı.

Savaş döneminde *zaibatsu*lar orduyla ittifak yapmıştı. 1938 sonrasındaki genel seferberlikte kapitalist Japon ekonomisinin korporatizme kaymasında da onlar kollanmıştı. 1944 yılında *zaibatsu*lara kaynak yaratılmak amacıyla, askerî talepleri karşılayan firmalara finansman sağlayan *zaibatsu*lar için Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Dai-ichi ve Sanwa gibi büyük bankalarla *main bank* sistemi oluşturulmuştu (Mori, 1993, s. 44; Nagae, 2011, s. 406-407). Bu sistemde, savaş öncesinde firmaların dikey entegre olduğu *zaibatsu* açısından farklı olarak, firmalar *main bank* olarak atanmış olan banka etrafında kümeleliyor ve yatırımlar için fonları buradan temin ediyordu. Bu uygulama, hükümetin ekonomik faaliyetleri merkezî olarak kontrol etme isteğinin bir parçasıydı.

*Zaibatsu*ların tasfiyesi Japon ekonomi tarihinde önemli bir dönüm noktasıdır. 1946 yılında tasfiye henüz yeni başlamışken, ekonomideki toplam 443 milyon şirket hisselerinin 167 milyonu (yaklaşık %40'ı) bu holding şirketlerine aitti ve toplam değeri 8,1 milyar yeni (Nakamura, 1995, s. 26). 1951 yılında toplam değeri 7,6 milyar yen olan 165 milyon hisse tasfiye edilmişti. Esasen, sadece 18 büyük firma bölündü ve yeni şirketler kuruldu.

Ekonomide yoğunlaşmanın azaltılmasını hedefleyen önlemler uzun vadede etkisiz kaldı. *Zaibatsu*lar dağıtılsa da, *keiretsu*lar şeklinde yeniden ekonomide yoğunluk arttı. *Keiretsu*da firmalar birbirine danışır ve faaliyetlerinde bir derecede işbirliği içine girer. Bu işbirliği *keiretsu*larda zayıftır. *Zaibatsu*larda ise oldukça

TABLO 2.3.  
Bazı Büyük *Zaibatsu*ların ve *Zaibatsu* Dışı Büyük Şirketlerin Tasfiyesi

<i>Zaibatsu</i>	Şirket adı	Faaliyet alanı	Tasfiye şekli	Tasfiye sonrası ortaya çıkan şirketler
...	<i>Gunze Kōgyō</i>	Tekstil	Bölündü.	<i>Gunze Sangyō</i> (tekstil), <i>Gunze Kōbunshi</i> (polimer)
...	<i>Hayashikane Shōten</i>	Gıda ticareti	Bölündü.	<i>Daitō Tsūshō</i> (ticaret), <i>Kita Nihon Sekiyu</i> (petrol)
...	<i>Ishihara Gōshi Kaisha</i>	Kimya	Yeniden yapılandırıldı.	<i>Sanwa Kōkō</i> (madencilik)
...	<i>Kanegafuchi Bōseki</i>	Tekstil	Bölündü.	<i>Kanegafuchi Kagaku</i> (kimya), <i>Kanegafuchi Bōseki</i> (tekstil)
...	<i>Katakura Kōgyō</i>	Tekstil	Bölündü.	<i>Yashima Sangyō</i> (kimya), <i>Katakura Chikkarin</i> (kimya)
...	<i>Kokusai Denshin Ts shin</i>	Telefon	Bölündü.	<i>Kokusai Denshin Denwa</i> (KDDI, telefon), <i>Denki Kōgyō</i> (elektrikli aletler)
...	<i>Kurashiki Bōseki</i>	Tekstil	Yeniden yapılandırıldı.	<i>Kurashiki Rēyon</i> olarak tekrar kuruldu.
...	<i>Naigaimen</i>	Pamuk	...	<i>Shikishima Bōseki</i> (tekstil) tarafından satın alındı.
...	<i>Nihon Denshin Denwa Kōji</i>	Telefon	Yeniden yapılandırıldı.	<i>Nihon Denshin Denwa Kōsha</i> (NTT, telefon)
...	<i>Nihon Hassōden</i>	Elektrik	Bölündü.	9 bölgesel şirkete bölündü.
...	<i>Nisshin Bōseki</i>	Tekstil	Yeniden yapılandırıldı.	Aynı adla üretime devam etti.
...	<i>Tōyō Bōseki</i>	Tekstil	...	<i>Kureha Bōseki</i> ile birleşti.
...	<i>Teikoku Kōgyō Kaihatsu</i>	Madencilik	Bölündü.	<i>Teikoku Sekiyu</i> (petrol), <i>Sekiyu Shigen Kaihatsu</i> (petrol arama)
Asano	<i>Asano Bussan</i>	Ticaret	Tasfiye edildi.	...
Asano	<i>Asano Honsha</i>	Muhtelif	Tasfiye edildi.	...
Asano	<i>Nihon Kōkan</i>	Çelik	Yeniden yapılandırıldı.	...
Furukawa	<i>Furukawa Denki Kōgyō</i>	Elektrikli aletler	Bölündü.	<i>Nihon Zeon</i> (makine), <i>Fuji Denki Seizō</i> (elektrikli aletler), <i>Furukawa Denchi</i> (pil)
Furukawa	<i>Furukawa Kōgyō</i>	Madencilik	Bölündü.	<i>Nihon Keikinzoku</i> (Nihon Hafif Metal), <i>Nisshin Kōgyō</i> (metal)
Hattori	<i>Hattori Gōshi Kaisha</i>	Saat	Bölündü.	<i>Seikōsha</i> (makine), <i>Seikō Denshi Kōgyō</i> (elektrikli aletler)
Kōbe Kawasaki	<i>Kawasaki Jūkōgyō</i>	Ağır sanayiler	Bölündü.	<i>Kawasaki Seitetsu</i> (çelik, günümüzde JFE Steel), <i>Kawasaki Kōkūki</i> (uçak), <i>Kawasaki Sharyō Seizō</i> (vagon imalatı), <i>Kawasaki Denki Seizō</i> (elektrik).
Mitsubishi	<i>Mitsubishi Denki</i>	Elektrikli aletler	Bölündü.	Daha sonra bu şirketler aynı adla tekrar birleşti.

(devam edecek)

TABLO 2.3. (devamı)

Zaibatsu	Şirket adı	Faaliyet alanı	Tasfiye şekli	Tasfiye sonrası ortaya çıkan şirketler
Mitsubishi	<i>Mitsubishi Honsha</i> (zaibatsu ana şirketi)	...	Tasfiye edildi.	...
Mitsubishi	<i>Mitsubishi Kōgyō</i>	Madencilik	Bölündü.	<i>Taihei Kōgyō</i> (madencilik), <i>Mitsubishi Kōgyō</i> (madencilik)
Mitsubishi	<i>Mitsubishi Shōji</i>	Ticaret	Bölündü.	<i>Seika Sangyō</i> , <i>Tōkyō Sangyō</i> , <i>Kinzoku Shōji</i> , <i>Meiwa Sangyō</i> , <i>Tōa Kōeki</i> , <i>Mitsubishi Shōji</i> (tümü sanayi ürünleri ticareti)
Mitsubishi	<i>Nihon Yūsen</i>	Deniz nakliye	Yeniden yapılandırıldı.	NYK
Mitsui	<i>Hokkaidō Tankō Kisen</i>	Madencilik	Grup bünyesinden çıkarıldı.	...
Mitsui	<i>Mitsui Bussan</i>	Ticaret	Bölündü.	<i>Dai-ichi Bussan</i> (ticaret), vb.
Mitsui	<i>Mitsui Honsha</i> (zaibatsu ana şirketi)	...	Tasfiye edildi.	...
Mitsui	<i>Mitsui Kōzan</i>	Madencilik	Bölündü.	<i>Mitsui Kinzoku Kōgyō</i> (metal), vd.
Mitsui	<i>Mitsui Kagaku Kōgyō</i>	Kimya	Bölündü.	<i>Tōyō Kōatsu</i> (kimya), <i>Miike Gōsei Kōgyō</i> (Sentetik kimya), <i>Mitsui Kagaku</i> (kimya)
Mitsui	<i>Mitsui Senpaku</i>	Deniz nakliye	Grup bağlantısı kesildi.	...
Mitsui	<i>Tōkyō Shibaura (Tōshiba) Denki</i>	Elektrikli aletler	Bölündü.	<i>Tōshiba Tangaroi</i> (makine), <i>Tōshiba Kikai</i> (makine), <i>Tōshiba Kōkan</i> (demir-çelik), <i>Shōwa Densen</i> (elektrik)
Mori	<i>Shōwa Denkō</i>	Elektrikli aletler	Bölündü.	<i>Shōwa Kōbunshi</i> (polimer), <i>Shōwa Aruminiumu</i> (alüminyum)
Nakajima	<i>Fuji Sangyō</i>	Makine	Tasfiye edildi.	...
Nicchitsu	<i>Nihon Chisso Hiryō</i>	Kimya	Tasfiye edildi.	Daha sonra <i>Shin Nihon Chisso Hiryō</i> şirketi olarak tekrar kuruldu (günümüzde <i>Chisso</i> ve <i>JNC</i> ).
Nissan	<i>Nihon Kōgyō</i>	Madencilik	Bölündü.	<i>Nihon Tankō</i> (kömür), vb.
Nissan	<i>Nissan Jidōsha</i>	Otomobil	Sahiplik yapısı değişti.	<i>Nissan Jidōsha</i>
Nissan	<i>Nissan Kagaku Kōgyō</i>	Kimya sanayisi	Bölündü.	<i>Nihon Yushi</i> (kimya), <i>Teikoku Sen'i</i> (tekstil), <i>Tōhō Rēyon</i> (kimya)
Nissō	<i>Nippon Sōda</i>	Kimya	Sahiplik yapısı değişti.	<i>Nippon Sōda</i>
Nomura	<i>Nomura Gōmei Kaisha</i>	Finans	Tasfiye edilerek yeniden yapılandırıldı.	<i>Nomura Shokusan</i> (ticaret), <i>Nomura Shōken</i> (finans), vd.
Okazaki	<i>Okazaki Honten</i>	Finans	Tasfiye edildi.	<i>Kōbe Ginkō</i> (bankacılık)

(devam edecek)



TABLO 2.3. (devamı)

<i>Zaibatsu</i>	Şirket adı	Faaliyet alanı	Tasfiye şekli	Tasfiye sonrası ortaya çıkan şirketler
Okı	<i>Okı Denki</i>	Elektrikli aletler	Yeniden yapılandırıldı.	<i>Okı Denki Kōgyō</i> (elektrikli aletler)
Ōkura	Ōkura Kōgyō	Madencilik	Bölündü.	<i>Jōban Kaibatsu</i> (inşaat), vd.
Ōkura	<i>Nihon Musen</i>	Telsiz iletişim	Bölündü.	<i>Nagano Nihon Musen, Shin Nihon Musen</i> (Telsiz iletişim)
Riken	<i>Riken Kōgyō</i>	Makine	11 şirkete bölündü.	<i>Riken Pisuton Ringu</i> (makine), <i>Riken Seikō</i> (çelik), <i>Riken Keiki</i> (hassas cihazlar), <i>Riken Densen</i> (elektrik kablosu), <i>Ōji Seitetsu</i> (çelik), <i>Riken Kōzai</i> (metal), vd.
Shibusawa	<i>Shibusawa Dōzoku</i>	Muhtelif	Tasfiye edildi	...
Sumitomo	Ōsaka Shōsen	Deniz nakliye	Grup ile bağı kesildi.	Aynı adla faaliyetine devam etti.
Sumitomo	<i>Fusō Kinzoku Kōgyō</i>	Makine	Bölündü.	<i>Narumi Seitō</i> (çelik), <i>Sumitomo Keikinzo</i> <i>Kōgyō</i> (hafif metaller), <i>Sumitomo Seimitsu Kōgyō</i> (hassas cihazlar), <i>Sumitomo Tokushū Kinzoku</i> (metal)
Sumitomo	<i>Nihon Denki</i>	Elektrik	Yeniden yapılandırıldı.	<i>Nihon Denki Garasu</i> (elektrik)
Sumitomo	<i>Seika Kōgyō</i>	Madencilik	Yeniden yapılandırıldı.	<i>Sumitomo Kinzoku Kōzan</i> (metal olmayan mineraller)
Sumitomo	<i>Sumitomo Denki Kōgyō</i>	Elektrikli aletler	Grup ile bağı kesildi.	Aynı adla faaliyetine devam etti.
Sumitomo	<i>Sumitomo Honsha</i> (zaibatsu ana şirketi)	...	Tasfiye edildi.	...
Suzuki	<i>Kōbe Seikōsho</i>	Çelik	Bölündü.	<i>Shinkō Denki</i> (elektrikli aletler), <i>Shinkō Zōki</i> (makine), <i>Nihon Eaburēki</i> (makine)
Suzuki	<i>Teikoku Jinzō</i> ( <i>Teijin</i> )	Tekstil	Bölündü.	<i>Teijin Seiki</i> (makine), vd.
Terada	<i>Dai Nihon Bōseki</i>	Tekstil	<i>Kishiwada Bōseki</i> ile birleşti.	<i>Terada Bōseki</i> (tekstil)
Toyota	<i>Toyoda Sangyō</i>	Makine	Bölündü.	<i>Toyoda Jidō Kikai</i> (makine), <i>Toyoda Jidōsha</i> (otomobil), vd.
Yamashita	<i>Yamashita Kisen</i>	Deniz nakliye	Tasfiye edildi.	...
Yasuda	<i>Okı Denki</i>	Elektrikli aletler	Bölündü.	<i>Okı Denki Kōji</i> (elektrik), <i>Okı Densen</i> (elektrik kablosu)
Yasuda	<i>Yasuda Hozensha</i> (zaibatsu ana şirketi)	Finans	Tasfiye edildi.	...

**TABLO 2.4.**  
**Anti-tekel Yasasıyla Tasfiye Edilen Bazı Büyük Şirketler**

<i>Zaibatsu</i>	Şirket adı	Faaliyet alanı	Tasfiye şekli	Bölünme sonrasında ortaya çıkan şirketler
...	<i>Dai Nippon Bīru</i>	Bira	Bölündü.	<i>Nippon Bīru</i> , <i>Asabi Bīru</i> (her ikisi de bira üretim şirketi)
Itōchū	<i>Daiken Sangyō</i>	Tekstil	Bölündü.	<i>Itōchū Shōji</i> (ticaret), <i>Marubeni</i> (ticaret), <i>Kureha Bōseki</i> (tekstil), <i>Amagasaki Seiteishō</i> (çivi), <i>Daiken Kōgyō</i> (inşaat malzemeleri), <i>Kureha Kagaku Kōgyō</i> (kimya)
Nissan	<i>Hitachi Seisakusho</i>	Ağır sanayiler	Bölündü.	<i>Hitachi Kinzoku</i> (metal), <i>Hitachi Densen</i> (elektrik kablosu), <i>Hitachi Kasei Kōgyō</i> (kimya sanayisi), <i>Hitachi Zōsen</i> (gemi yapımı) vb. toplam 19 firma
...	<i>Hokkaidō Rakunō Kyōdō</i>	Tarım	Bölündü.	<i>Hokkaidō Batā</i> (tereyağı), <i>Yukijirushi Nyūgyō</i> (süt ürünleri)
...	<i>Ika Kōgyō</i>	Madencilik	Bölündü.	<i>Ika Kōgyō</i> , <i>Besshi Kōgyō</i> (madencilik şirketleri)
Mitsubishi	<i>Mitsubishi Jūkōgyō</i>	Ağır sanayi	Bölündü.	<i>Higashi Nihon Jūkōgyō</i> , <i>Nishi Nihon Jūkōgyō</i> , <i>Chū Nihon Jūkōgyō</i> (tümü ağır sanayi şirketleri)
Mitsubishi	<i>Mitsubishi Kasei Kōgyō</i>	Kimya	Bölündü.	<i>Asabi Garasu</i> (cam), <i>Shinkō Rēyon</i> (reyon)
Mitsubishi	<i>Mitsubishi Kōgyō</i>	Madencilik	Bölündü.	<i>Mitsubishi Kōgyō</i> (madencilik), <i>Taihei Kinzoku</i> (metal)
Mitsui	<i>Mitsui Kōzan</i>	Madencilik	Bölündü.	<i>Shinkō Kōzan</i> , <i>Mitsui Kōzan</i> (madencilik şirketleri)
...	<i>Nihon Kayaku</i>	Kimya	Hisseleri kaldırıldı.	...
...	<i>Nihon Seitetsu</i>	Çelik	Bölündü.	<i>Yawata Seitetsu</i> (çelik), <i>Fuji Seitetsu</i> (çelik), <i>Harima Kyūka Renga</i> (tuğla), <i>Nittetsu Kisen</i> (deniz nakliye)
...	<i>Nippon Tsūin</i>	Ulaştırma	Hisseleri kaldırıldı.	...
Mitsui	Ōji Seishi	Kâğıt	Bölündü.	<i>Tomakomai Seishi</i> , <i>Honshū Seishi</i> , <i>Jūjō Seishi</i> (tümü kâğıt şirketleri)
...	<i>Shōchiku</i>	Sinema	Hisseleri kaldırıldı.	...
...	<i>Teikoku Sekiyu</i>	Petrol	Özelleştirildi.	...
...	<i>Teikoku Sen'i</i>	Tekstil	Bölündü.	<i>Teikoku Seima</i> , <i>Chūō Textile</i> , <i>Tōhō Rayon</i> (tekstil şirketleri)
...	<i>Tōhō</i>	Sinema	Hisseleri kaldırıldı.	...
...	<i>Tokyo Shibaura Denki</i>	Elektrikli aletler	Tesisleri kapatıldı.	<i>Tōshiba</i> (elektrikli aletler)
...	<i>Tōyō Seikan</i>	Çelik	Bölündü.	<i>Tōyō Seikan</i> , <i>Hokkaidō Seikan</i> (çelik şirketleri)

Kaynak: Asai (1993, s. 76), Miwa (1999, s. 158).

### Anti-Tekel Kanunu (1947)

*Zaibatsuların* dağıtılmasının yanında, GHQ tarafından gerçekleştirilen diğer bir önemli reform, ekonomide yoğunlaşma ve tekelleşmenin azaltılmasına yönelikti. *Zaibatsular* büyük sermayedarlar (aileler) veya büyük holdingleşmeler şeklinde ekonomide yoğunlaşmanın ve tekelleşmenin sağlanmış haliydi. Bunun dışında da ekonomik yoğunlaşma şekilleri vardı. *Zaibatsu* şeklinde örgütlenmiş olmasa da faaliyet gösterdikleri piyasalarda büyük pazar payına sahip olarak hâkim konumlarını sustimal eden büyük firmalar (örneğin, petrol sektöründe *Teikoku Sekiyu* [Teikoku Petrol], elektrikli aletler sektöründe *Tōkyō Shibaura Denki* [Tōkyō Shibaura Elektrik] gibi) da vardı. GHQ bu firmaların bölünmesini istiyordu. Bunun önemli bir nedeni, Amerikalı uzmanlar ve danışmanların Amerika'daki anti-tekelleşme ve anti-tröst yasalarını Japonya'da uygulamak yönündeki niyetleriydi. Savaşın hemen ertesinde savaş döneminin kartelleri ve ekonomik kontrol örgütleri dağıtıldı.

1947 yılının Nisan ayında tekellerin yasaklanmasına ve adil ticaretin muhafaza edilmesine dair kanun çıkarıldı. Bu kanuna kısaca Anti-tekelleşme Kanunu (*Dokusen Kinshi-hō*) adı verilmektedir.<sup>4</sup> 1947 yılının Temmuz ayında, rekabet ihlallerinde müdahale edecek kamu kuruluşu olarak Adil Ticaret Kurumu (Fair Trade Commission) kuruldu. Bu kuruluşa Japonya'da *Kōsei Torihiki Inkkai* (Adil Ticaret Kurulu) adı verilmektedir. 1947 yılının Aralık

ayında, *Kado Keizairyoku Shūchū Haijo-hō* (Aşırı Ekonomik Yoğunlaşmanın Kaldırılması Hakkında Kanun) adlı kanun çıkarıldı ve bu kanuna dayanarak belirlenen 325 firmanın tekelleşme konumunda oldukları gerekçesiyle tasfiye edilmesine ve bölünmesine karar verildi (Nagae 2011, s. 222). Bunların listesi **Tablo 2.3** tarafından sunulmaktadır. Örneğin, Mitsubishi Ağır Sanayi Şirketi (*Mitsubishi Jūkōgyō*) üç şirkete bölünmüştür.

Nagae (2011, s. 222-223), bölünen şirketler arasında iki dev genel ticaret şirketi (*sōgō shōsha*) olan Mitsui grubunun şirketi *Mitsui Bussan* ve Mitsubishi grubuna ait *Mitsubishi Shōji* şirketlerinin durumuna özel olarak vurgu yapmaktadır. GHQ tarafından *Mitsui Bussan* 170 şirkete, *Mitsubishi Shōji* de 120 şirkete bölündü. Öte yandan, bu şirketlerin zaman içerisinde tekrar eski *sōgō shōsha* çatısı altında birleştiğini hatırlatmak gerekir. Öyle ki, *Mitsui Bussan* 1959 yılında, *Mitsubishi Shōji* de 1954 yılında dağıtılan şirketlerin tekrar aynı çatı altında birleşmesiyle yeniden kurulmuştur.

Anti-tekelleşme reformlarının etkinliğini inceleyen Nagae (2011, s. 223) bu reformlarla işadamlarının görevden uzaklaştırılmasına rağmen, holding (*zaibatsu*) bünyesindeki şirketlerin tekrar ortaya çıkmasının engellenmediğini belirtmektedir. Ayrıca, reformlarda fazla vurgu yapılmayan finans şirketleri savaş döneminde de ilişkili oldukları *zaibatsuların* bünyesindeki eski şirketlerin hisselerini satın almak suretiyle tekrar ekonomik ilişkilerini devam ettirmişlerdir. Böylece, finans şirketlerinin merkezde olduğu değişik bir gruplaşma şekli ortaya çıkmıştır. Bu konu ileriki bölümlerde tartışılacaktır.

<sup>4</sup> Bu kanunun tam adı *Shiteki Dokusen no Kinshi oyobi Kōsei Torihiki no Kakubo ni kan suru Hōritsu*'dur (Özel Tekellerin Kaldırılması ve Adil Ticaretin Muhafazası Hakkında Kanun).

Yukarıdaki reformlarla, GHQ Japon ekonomisinde rekabetin derecesinin artırılmasını hedefliyordu. 1948 yılının Ağustos ayında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kurulu (*Chūshō Kigyō-chō*) kurularak küçük ve bağımsız işletmelerin gelişmesi desteklendi. Ancak zamanla, Japon hükümeti “aşırı rekabet” kavramını geliştirerek, bunun zararlı olduğuna hükmedecek ve firmalar arasındaki rekabeti sınırlayıcı önlemler alacaktı. Bu konu sanayi politikalarının tartışıldığı ileriki bölümlerde tartışılmaktadır.

### İşgücü Piyasasındaki Reformlar

İşgücü piyasasındaki reformlar ise 1945 yılında Sendika Kanunu’nun çıkarılmasıyla başladı. Bu kanun işçilere örgütlenme, grev yapma ve toplu pazarlık hakları tanıyordu. 1946 ve 1947 yılında çıkarılan kanunlarla işçi-işveren anlaşmazlıklarını çözüme kavuşturmak ve güvenli iş standartlarını oluşturmak için bir mekanizma oluşturuldu. İşgücü piyasası reformlarının hedeflediği paternalist istihdam politikalarının kaldırılması başarısız oldu. Sendikalar ise ekonomik büyümede olumlu bir rol oynadı.

1950’lerden itibaren Japon şirketlerinin bilinen önemli karakteristikleri, hayat boyu istihdam sistemi (*shūshin koyōsei*), kıdeme dayalı ücret sistemi (*nenkō jōretsu*) ve firma içi sendikalar (*kigyōnai kumiai*) ortaya çıktı. 1950’lerdeki kaos ortamında, sendikaların güçlenmesini sağlayan reformlarla güç kazanan işçi hareketlerinden cesaret alan militan sendikalarla işverenler arasında yaşanan çatışmalar ve grevler sonrası, hükümetin aracılığıyla işverenler bu sistemleri benimsemiştir (Yoshikawa, 1995, s. 118-119; Akkemik, 2009, s. 64-65).

Savaş öncesi dönemde Japonya’da işgücü piyasası kapitalist özellikler taşıyordu. Sendikal hareketler henüz sığırdı ve sendikalaşma oranı düşüktü. 1920’lerdeki Taishō Demokrasisi döneminde sendikal hareketler hareketlenmiş, komünist eğilimli sendikalar *Nihon Rōdō Hyōgikai* (kısaca *Hyōgikai*), diğer sendikalar da *Nihon Rōdō Sōdōmei* (kısaca *Sōdōmei*) federasyonlarını oluşturmuştu (Imai, 2006, s. 282-309). Komünist sendikal hareketler her zaman tepkiyle karşılaşmıştır. *Sōdōmei* savaş döneminde orduyla işbirliği yaptı ve fiilen ordunun işçileri kontrol ederek sendikaları yönlendirdiği bir ajansa dönüştü. Ordunun savaş amaçlarına hizmet edecek şekilde örgütlediği sanayilerde, şirket yöneticileri ile işçiler arasındaki ilişkileri “yurtsever” bir biçimde yeniden düzenlediği yeni sistemde, işçilerin çeşitli haklarından fedakârlık yapması istenmişti. Savaş sonrasında “Japon firması” olarak adlandırılan firmaların birçok uygulamasının kökeni savaş ekonomisi politikalarına dayanmaktadır (Okazaki, 1993). Savaş ekonomisinde firmaların kâr amacı güden değil, milliyetçi amaçlara hizmet eden kuruluşlar olması hedefleniyordu. İşçi-işveren ilişkileri bu çerçevede düzenlendi. 1938 sonrasında firma seviyesinde kurulan *Sangyō Hōkokukai* (Sanayi Yurtseverlik Derneği) isimli kuruluşla işçiler ve işverenler üretimin etkinliğinin artırılması gibi üretimle ilgili konularda ve işçilerin hakları konusunda bir araya gelerek kararlar alıyorlardı (Mori, 1993, s. 45). Sendikalar böylece sanayi bazında değil, firma bazında örgütlendi ve kendilerini firmanın organik parçası olarak şekillendirdiler. *Sōdōmei* kendini feshederek *Sangyō Hōkokukai* ile birleşti. Bu kuruluş, savaş sonrasında

yaygınlaşan firma içi sendika örgütlenmesinin öncüsüdür.

Savaşın hemen sonrasında SCAP demokratikleşme reformlarından biri olarak sendikalar kuruldu. Ancak, savaş sonrasında şirket yöneticileriyle sendikalar arasında üretim planlaması konusunda çıkan sert tartışmalar, militan sendikaların güçlenmesi ve komünist sendikacıların liderliği ele geçirmeleri gibi gelişmeler, ne SCAP ne de Japon bürokratları tarafından bekleniyordu. 1946 yılında *Sōdōmei* tekrar kuruldu. Komünist eğilimli sendikalar Japon Sanayi Sendikaları Konfederasyonu (*Sanbetsu*) çatısı altında, diğerleri *Sōdōmei* çatısı altında olmak üzere, iki büyük federasyon ortaya çıktı. Ancak, hükümetle sendikaların arasının bozulduğu 1947 yılındaki genel grev sonrasında SCAP komünist eğilimli sendikal hareketin önünü kesmek amacıyla, 1950 yılında *Nihon Rōdō Kumiai Sōhyōgikai* (kısaca *Sōhyō*) isimli sendikalar federasyonunu kurdu (Asai, 1993, s. 102). Bu birlik savaş sonrasındaki baskın sendikal örgüt oldu ve uyumlu işçi-işveren ilişkilerini kendine hedef olarak belirledi. Bu nedenle, sendikal hareketler biraz zayıfladı. 1959 yılında şiddetin kullanıldığı Miike kömür madeni işçilerinin grevinde olduğu gibi, 1960'ların başlarına kadar militan sendikal hareketler devam etmiş, hükümet işverenlerin yanında yer alarak, onların işçilerle uyumlu ilişkiler geliştirmelerini istemiştir.

1950'li yıllardaki "Verimlilik Hareketi" ile firmaların yönetim ve iş yapma şekillerinde meydana gelen değişiklikler de sendikal hareketleri zayıflattı. Sanayilerde rasyonelleştirme planının bir parçası olarak, işgücü verimliliği artışı sağlamak için, işçilerin firmalara aidiyet bağıni kuvvetlendiren yaşam boyu istihdam

ve kalite kontrolü gibi programlar geliştirildi. Verimlilik artışı programları, bugün toplam kalite yönetimi olarak bilinen uygulamaların öncüsüdür. Bu programlar işçiler ve işverenler arasında firmaların kazançlarının paylaşılmasına pozitif bir bakış getiriyordu ve işçiler bunu iş güvenliğini sağlayan bir olumlu gelişme olarak değerlendirdiler (Benson, 2008). Bundan sonra, hem işverenler hem işçilerin desteğiyle sanayi düzeyinde değil, firma düzeyinde örgütlenen sendikalar güç kazanmaya ve yaygınlaşmaya başladı. Böylece, özel sektördeki firmaları disiplin altına almaya çalışan hükümet, işçilerin ve işverenlerin çıkarlarını uzlaştırarak, işçi-işveren ilişkilerini de buna uygun şekilde düzenlemiş oldu.

Japon firmalarının savaş sonrasındaki özelliklerinden biri olan firma içi sendikaların kökeni savaş ekonomisi uygulamalarıyla bağlantılandırılabilir. Hayat boyu istihdam ve kıdeme dayalı ücret sistemleri de savaş döneminde çok sık olmasa da bazı firmalarda gözlemlenmektedir ve savaş sonrası dönemde şirket yöneticilerinin, işçilerin motivasyonunu yükseltebilmek için, bu deneyiminden de faydalandığı söylenebilir (Yoshikawa [1995, s. 117]; Noguchi [2006, s. 406]).<sup>5</sup> Japon firmalarının savaş sonrasındaki insan kaynakları uygulamaları ve işçi-işveren ilişkilerindeki değişim savaş sonrasının değişen şartlarının bir sonucudur; ancak, savaş dönemindeki uygulamalarla zayıf da olsa bağlantılıdır.

1947 yılının Nisan ayında *Rōdō Kijun-hō* (İşgücü Standartları Kanunu) çıkarıldı. Bu kanunla ücretlerde kadın-erkek eşitliği, 8 sa-

5 Japonya'da savaş sonrasında ücretler üzerine yapılan erken bir çalışma için bkz. Watanabe (1947).

atlık iş günü, haftada bir gün (pazar) ücretli tatil gibi bazı haklar işçilere verilmiştir (Nagae, 2011, s. 224). Savaştan önce çıkarılan Fabrika Kanunu (*Kōjō-hō*), kadın ve çocuk işçilerin durumunu düzeltmek için çalışma şartlarının iyileştirilmesini hedeflemişti. Bu kanunla, 20 yaş ve üzerindeki tüm işçilerin çalışma şartlarında iyileştirme yapılması amaçlanmıştır. Nagae (2011, s. 225), işçilerin çalışma şartlarında bu iyileştirmelerin yapılmasında bu kadar hızlı davranılmasının bir nedeninin, bu sıralarda giderek artan sendikal hareketlerin ve militan işçi hareketlerinin şiddetlenmesi olduğunu belirtmektedir.

Sendikal hareketlerin bu denli hareketli olduğu dönemde Japonya'da sendikalar Avrupa'daki ve Amerika'dakiler gibi sanayi bazında değil, firma bazında örgütlenmişti. Bunun önemli bir nedeninin savaş dönemindeki uygulamaların devamı olduğu düşünülmektedir. Savaş döneminde tüm sendikaları kapsayan ve adı yurtsever sanayi örgütleri anlamına gelen *Sangyō Hōkokukai*, tüm işçi ve işverenlerin firma içinde bir aile şeklinde örgütlenerek işçilerin işverenlere saygı duyduğu ve işçilerin haklarının da işverenler tarafından korunduğu bir yapı kurmayı hedeflemişti. Yurtseverlik esası üzerine kurulu olan bu kuruluş, sanayi düzeyinde olduğu gibi esas olarak firma düzeyinde örgütlenmişti ve firmanın organik bir yapıya dönüştürüldüğü bir kültür yaratmayı amaçlıyordu. Savaş şartlarında bunun yapılabilmesi zordu ve bu amaçlara ancak sınırlı bir şekilde ulaşılabilmştir. Öte yandan, firma bazında örgütlenmiş olan sendikal hareket savaşın hemen sonrasında devam etti. İşçiler sendikal hareketlere firma seviyesinde katılmayı sürdürdüler. İşçi-işveren anlaşmazlıkları firma

seviyesinde çözümlendi. Diğer taraftan, sanayi bazında örgütlenme girişimleri de oldu. Daha önce tartışıldığı üzere, bu dönemde *Sōdōmei* ve *Sanbetsu Kaigi* gibi büyük sendika federasyonları da kuruldu.

1 Şubat 1947 tarihinde gerçekleştirilmesi planlanan genel grev<sup>6</sup> GHQ tarafından yasaklandı. Bunun en önemli nedeni, komünist blok ile kapitalist blok arasındaki Soğuk Savaş'ın etkisini daha şiddetli hissettirdiği bu sıralarda, komünist eğilimli militan sendikacıların faaliyetlerinin GHQ ve Amerikalı yetkilileri tedirgin etmesiydi. Genel grev yasaklandıktan sonra, kamu görevlilerinin grev yapması da yasaklandı. Bu tarihten itibaren GHQ ve Japon hükümeti sendikalar üzerinde baskı uygulamaya başladı ve militan sendikal hareketler baskı ve kontrol altına alınmaya çalışıldı.

### Toprak Reformu

Önemli reformlardan biri toprak reformudur. Bu reformla büyük toprak sahiplerinin topraklarının küçük toprak sahiplerine dağıtılması hedeflenmişti. Bu döneme kadar Japonya'da mevcut olan toprak sistemine *Kisei Jinushisei* adı veriliyordu. Söz konusu sistemde, 1938 yılında toprakların yaklaşık %46 kadar büyük bir kısmı büyük toprak sahiplerinin elindeydi. *Jisaku Nōsōsetsu Tokubetsu Sochihō* adı verilen kanunla kendi toprağını işleyen küçük çiftçilerin sahip olduğu toprakların toplamdaki payı giderek arttı ve 1938 yılında %54'ten 1946 yılında %87'ye kadar yükseldi. Bu duru-

6 Japonya'da genel greve İngilizce bu anlama gelen *general strike* ifadesinin Japonca yazılışı *zeneraru sutoraiiki*'nin iki kelimesinin ilk heceleri bir araya getirilerek, *zenesuto* adı verilmektedir.

mun tarımsal üretimde artışı beraberinde getirmesi bekleniyordu. Toprak reformu, ileriki yıllarda toprak zenginliğine dayanan siyasi bir gücün olmaması nedeniyle politikacılar ve bürokratların daha özgür bir şekilde politika tasarlayıp uygulayabilmesine yardımcı olmuştur. Ayrıca, tekellerin ve holding şirketlerinin (aşırı ekonomik yoğunlaşma) yasaklanmasıyla birlikte büyük şirketler ve *zaibatsular* dağıtıldı. Tüm bu politikalar ne kadar iyi yakalanmışlarsa da, uygulamada eksiklikler de olmuştur. Örneğin, ekonomik yoğunlaşma yasaklanırken *zaibatsu* gruplarının merkezinde yer alan bankalara dokunulmamıştır. Bu nedenle, *zaibatsular* farklı şekillerde ileriki yıllarda tekrar bir araya geldi.

Toprak reformu her ne kadar kırsal kesimdeki ekonomik yapının değişiminde etkili olmuşsa da, Yoshihara'ya göre tarımsal üretimin artırılması gibi bir amacı yoktu (Yoshihara, 1994). Demokratikleşmenin bir parçası olarak görülen toprak reformu sonucunda yeni pirinç türlerinin geliştirilmesi ve artan oranda gübre kullanımının da etkisiyle tarımsal üretimde büyük bir artış yaşanmıştır.

Tarım Bakanlığı'nın hazırladığı bir kanun tasarısı 1945 yılının Kasım ayında meclisten geçti. *Nōchi Chōsei-hō* (Toprak Düzeni Kanunu) adlı 1938 yılında yürürlüğe girmiş olan kanunda yapılan değişikliklerle toprağı kiralayan köylülerin verdiği kiranın ürün cinsinden değil, parasal olarak belirlenmesi modernleşme amacını taşıyordu. Ancak, bu kanunda toprağı kiralayan köylüler ile toprak sahipleri arasındaki ilişkilerde toprak sahipleri hâkim konumlarını koruduğu için ciddi bir reform yapıldığı söylenemez (Nagae, 2011, s. 227).

Kanun değişikliğini yeterli görmeyen GHQ, tarımda demokratikleşme hedefi için gerekli reformların başlatılması konusunda harekete geçti. 1946 yılının Mart ayında, kırsal bölgelerde ikamet eden toprak sahiplerinin yaklaşık 5 hektarın üzerinde olan topraklarının durumunun tekrar incelenmesi için yeniden incelenmesini istedi (Nagae, 2011, s. 227). Bunun ardından, ikinci toprak reformu için düğmeye basıldı. 1946 yılının Ekim ayında iki kanun çıkarıldı: *Jisakunō Sōsetsu Tokubetsu Sochi-hō* (Çiftçiyi Topraklandırmak İçin Özel Önlemler Hakkında Kanun) ve *Nōchi Chōsei-hō Kaisei-an* (Toprak Düzeni Kanunu Değişiklik Tasarısı).

Bu yeni kanunlarla, kendi arazisinde ikamet etmeyen toprak sahiplerinin topraklarının tamamının, kendi arazisinde ikamet edenlerin topraklarının ise yaklaşık 1 hektardan fazlasının zorla satın alınmasına karar verildi. Bunlar, o zamana kadar toprağı kiralarak işleyen köylülere hükümet tarafından belirlenen fiyatlar üzerinden satılacaktı. Nagae (2011, s. 227), köylülerin devletin belirlediği fiyatların yüksekliğinden şikâyet ettiğini, ancak bu dönemde yaşanan yüksek enflasyon nedeniyle, nominal olarak belirlenen ve enflasyona göre düzenleme yapılmayan bu toprak fiyatlarının enflasyon karşısındaki erimeyle birlikte, gerçekte köylüler üzerinde toprak fiyatlarının ödeme yükünü azalttığını belirtmektedir. Köylerde ve kasabalarda kurulan Toprak Komiteleri (*Nōchi In kai*) vasıtasıyla yürütülen bu reformlarla, toprakların büyük toprak sahiplerinden alınarak köylülere dağıtılması sağlandı.

Büyük toprak sahipleri toprak reformuna karşı sessiz kalmadılar ve bu reformun anaya-

sada güvence altına alınmış olan özel mülkiyet edinme özgürlüğüne aykırı olduğu gerekçesiyle Yüksek Mahkeme'ye dava açtılar (Nagae, 2011, s. 227-228). Bu dava 1953 yılının son ayında sonuçlandı ve Yüksek Mahkeme toprak reformunun anayasaya uygun olduğunu hükme bağladı. Ancak, eski toprak sahipleri ileriki yıllarda kendilerinden alınarak satılan topraklarının değerleri artmış olmasına rağmen, topraklarının ellerinden düşük fiyatla alındığını öne sürerek zararlarının tazmin etmesini istedi ve 1965 yılında çıkarılan bir kanunla devletten bir miktar tazminat almaya hak kazandılar.

Toprak reformu öncesinde ve sonrasında toprakların sahipliğine göre dağılımına bakıldığında toprak reformunun başarısı daha iyi anlaşılır (Nagae, 2011, s. 228). Toprak reformu başlamadan hemen önce, Pasifik Savaşı sona erdiğinde, toplam tarım arazisinin (5,1 milyon hektar) %46 kadar büyük bir kısmı toprağı kiralayan çiftçiler tarafından işleniyordu. 1945 yılının Kasım ayından 1950 yılının Ağustos ayına kadar, toprak reformu sırasında yaklaşık 1,9 milyon hektar toprak devlet tarafından satın alındı. 710 bin hektar kadar toprağın sahibi toprağında ikamet etmiyordu. Toprağında ikamet eden toprak sahiplerinin sahip olduğu toprak miktarı yaklaşık 870 bin hektardı. Bu istatistiklere bakıldığında, toplam tarımsal arazinin %37'sinin devlet tarafından satın alındığı ve toprağı kiralayarak işleyen çiftçilerin %80'inin toprak sahibi olduğu anlaşılmaktadır. Çiftçiler tarafından kiralanan işlenen toprağın toplam topraklar içindeki oranı sadece %10 seviyesine kadar düştü.

Japonya'daki toprak reformunun değer-

lendirmesini yapan Dore (1965), genel olarak iki tür toprak sahibi (*landlord*) olduğunu belirtmektedir. Birinci tür toprak sahibi fetih gibi askerî veya siyasi yollarla toprağı sahipliğine geçirmiştir ve toprağı çok bağılı olması da gerekmez. Edo dönemindeki *daimyō*lar buna bir örnektir. İkinci toprak sahibi türü ise ekonomik olarak toprak sahipliğini elde eden ve toprağında yerleşik toprak sahibidir. Edo döneminin ikinci yarısında toprak sahibi olan çiftçiler ve diğer toprak sahipleri buna bir örnektir. Meiji döneminin hemen başlarında gerçekleştirilen ilk toprak reformunda birinci tür toprak sahipleri olan *daimyō*ların toprakları yeniden düzenlenmişti. Bunlara çeşitli asalet unvanları verilerek aristokrat sınıfı oluşturulmuş ve soylular meclisi olarak görev yapan üst mecliste üye olmaları sağlanmıştı. Ancak, bu üst meclisin siyasi ve bürokratik karar mekanizmalarında önemli bir rolü yoktu. Alt meclis (temsilciler meclisi) politik ve bürokratik güce sahipti. Meiji reformları, bu aristokrat sınıfın üyeleri tarafından değil, tek kazançları devletten aldıkları ücret olan uzun vadeli vizyon sahibi bürokratlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Böylece, Dore'a göre tarımı sanayiye göre koruma güdüsüne sahip bir toprak sahibi aristokratlar sınıfı olmamış ve hızlı sanayileşme gerçekleştirilebilmiştir.

Savaş sonrasında 1947-1949 yılları arasında gerçekleştirilen toprak reformu, ikinci tür toprak sahiplerinin gücünün kırılmasıyla ilgilidir. Dore (1965) bu reformun neden daha önce yapılmadığı sorusuna, ikinci tür toprak sahiplerinin topraklarına sıkıca bağılı olduğu ve geleneksel olarak dünyanın birçok bölgesinde görüldüğü kadar köylüleri sömürmedikleri



şeklinde cevap vermektedir. Öyle ki, bu toprak sahipleri topraktan elde ettikleri hasadı artırmak için teknolojik yenilikleri takip ediyor ve köylerindeki köylülerin eğitimi ve bu yenilikleri öğrenmesini de özellikle teşvik ediyorlardı. Sonuç olarak, toprağa bağlılıkları yüksekti. Bir başka önemli neden ise toprak sahiplerinin devletin temsilcisi gibi bir rol üstlenerek hükümetin politikalarının köylerde uygulanmasını sağlamasıydı. Bu ve benzeri nedenlerle toprak sahiplerinin topraklarının elinden alınıp köylülere dağıtılacağı bir toprak reformuna hükümet ekonomik ve siyasi açılardan gereksinim duymamıştır.<sup>7</sup>

### Savaş Sonrasındaki Kurumsal Reformların Değerlendirmesi

Johnson (1982, s. 240-241) savaşın hemen ardından gerçekleştirilen kurumsal yeniliklerin en büyüğünün MITI'nin kurulması olduğunu belirtmektedir. Johnson'a göre MITI bürokratları ekonomide dolaylı, piyasaların etkin çalışmalarını sağlayan müdahaleleri öğreniyorlardı. MITI bürokratları yatırım bütçesi (*Zaitō*), Endüstriyel Rasyonelleştirme Konseyi ve Japonya Kalkınma Bankası aracılığıyla Japon sanayisinin üretim yapısının hafif ve görece olarak emek-yoğun sanayilerden çelik, gemi yapımı ve otomotiv gibi ağır sanayilere doğru kaydığı bir yapısal değişimi gerçekleştirme misyonunu üstlenmişlerdi. Ülkenin hedefi ekonomik olarak ülkenin dünya ekonomisinde

daha yüksek basamaklara çıkarılması olarak belirlenmişti. Japon halkı da çok çalışarak bu hedefe ulaşmakta bürokratlara yardımcı olmuştur. Hızlı büyüme sağlanmış ve bunun sonuçları da halka adil bir şekilde dağıtılmıştır. 1950'lerde devletin bu eşitlikçi tavrı ekonomi bürokrasisine ve uyguladıkları ekonomi politikalarına ihtiyaç duydukları güveni sağladı. Kazanımların bir kısmı ise geri dağıtılmadı ve yeniden yatırım için kullanıldı. Böylece iç talep ve yatırımlar ekonomik büyümenin itici motoru oldu. Dünya ekonomisinin büyüme trendinde olmasının ve bu nedenle özellikle gelişmiş ülkelerde canlı olan talebin Japonya'nın ihracat gelirlerinin artmasında önemli bir rol oynadığını hatırlatmak gerekir.

Bir görüşe göre, savaş sonrası reformlar işgal güçleri eliyle gerçekleştirilen birer burjuva reformuydu ve Japonya'da kapitalizmi değişik bir şekilde canlandırdı (Asai, 1993, s. 81-82). Diğer bir görüşe göre, dünyadaki kapitalist ekonomiler gibi 1930'lu yıllarda bir durgunluğa giren kapitalist Japon ekonomisi bu reformlarla kapitalist yapısını koruyarak büyümeye devam etmiştir.

## SAVAŞ SONRASINDA MAKROEKONOMİK POLİTİKALAR

### Yüksek Enflasyon Sorunu

Şekil 2.1, 1933 yılı baz olarak hesaplanan toptan eşya fiyat endeksini (üretici fiyat endeksi) göstermektedir. Buna göre, savaşın bittiği 1945 yılının Ağustos ayında 321 seviyesinde olan endeks, yılın son ayında 585, 1946 yılının üçüncü ayının sonunda 1.185 seviyesini buldu. Aynı yılın Haziran ayında 1.538, Ağustos

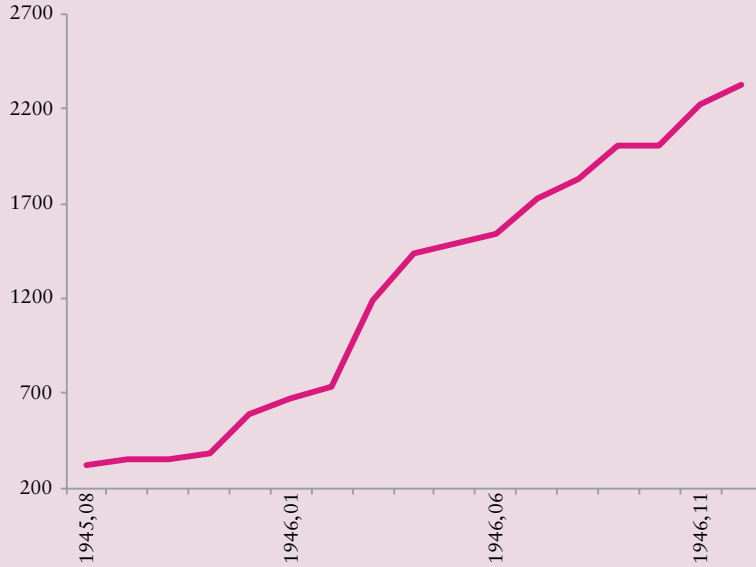
7 Öte yandan, Dore, Japonya'nın birçok bölgesinde toprak sahiplerinin gücünün zayıf olduğu eşitlikçi köy yapılarının da bulunduğunu ve buralarda da önemli tarımsal gelişme yaşandığını hatırlatarak, bu tartışmanın istisnalarının bulunduğunu da belirtmektedir.

ayında 1.832, Ekim ayında 2.004 seviyesini bulan endeks, yılın son ayında 2.330 seviyesine dek yükseldi. Diğer bir deyişle, savaşın bitiminin hemen ardından Japonya'da büyük çapta bir hiperenflasyon yaşanmıştır. Savaşın bittiği ay ile karşılaştırıldığında üretici fiyatlar savaşın bitimini takip eden ilk üç ay içerisinde 1,8 katına, altı ay içerisinde 3,7 katına, ilk yıl içerisinde 5,7 katına çıkmıştır. Bu denli hızlı artan toptan eşya fiyat endeksindeki artış, 1945 yılı Ağustos ayı ile 1946 yılı Ağustos ayı arasında aylık bazda ortalama %40 gibi baş döndürücü bir hızda fiyatların arttığını göstermektedir. Şekilde gösterilmeyen detaylara bakıldığında, Ağustos 1945 ile Ağustos 1946 arasında toptan eşya fiyatlarının en hızlı arttığı

ürünlerden bazıları metaller (10,7 katı), gübre (14 katı), kimyasal ürünler (11,2 katı), yumurta (44,5 katı), domuz eti (7 katı), yün kumaş (10,4 katı), çelik (13,4 katı), demir (8,9 katı) ve amonyum sülfattır (26,9 katı). Pirinç fiyatları da aynı süre içinde 5,7 katına çıkmıştır.

Savaşın hemen ardından yaşanan bu ani enflasyon, 1946 yılından itibaren ise hızını artırarak 1951 yılına kadar devam etti. Japon merkez bankası (Bank of Japan) tarafından sunulan resmî verilere bakıldığında, 1934-1936 ortalaması 1.00 olarak alınırsa, Tōkyō'daki tüketici fiyatları genel endeksi 1947 yılında 109 seviyesine çıkmıştı (Tablo 2.5). Diğer bir deyişle, Çin ile savaşın başladığı 1937 yılından önceki son yıl olan 1936 yılından 1947 yılına

ŞEKİL 2.1.  
Tōkyō'daki Tüketici Fiyatları Endeksi , 1934-1936=1.00 (1947-1952)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

kadar 11 yıllık sürede, fiyatlar tam 109 katına çıkmıştı. Bu endeks 1948 yılında 289, 1949 yılında 236, 1950 yılında 220, 1951 yılında 256 ve 1952 yılında da 266 seviyesini buldu. Buna göre, yıllık enflasyon oranı 1948 yılında %73, 1949 yılında %25, 1950 yılında -%7 ve 1951 yılında %16 olarak gerçekleşti. Bu yıldan sonra enflasyon oranları daha düşük oranlarda seyretti. Fiyat artışları tüketim kalemlerine göre önemli farklılıklar gösterdi. 1947-1949 döneminde en hızlı artışın giysi ve gıda fiyatlarında gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu dönemde gıda fiyatları yıllık olarak ortalama %38, giysi fiyatları da ortalama %55 civarında artmıştır. Bu fiyat artışları savaşın hemen ardından ilk birkaç yıl içinde Japonya'da hayat şartlarının ne kadar ağırlaştığını göstermektedir.

Enflasyonun önemli birkaç makroekonomik ve yapısal nedeni vardı (Nakamura, 1995, s. 24). Savaşta kazanılan gelirler (örneğin savaş sigortası) tasarruflar ve devlet tahvilleri şeklinde biriktirilmişti. Savaşın sonlarına doğru hava

bombardımanlarının yoğunlaşmasıyla birlikte, bu fonların piyasaya salınması ihtiyacı ortaya çıktı. Savaşın hemen sonrasında, bu fonlar enflasyonun bir sonucu oldu. Ayrıca savaştan hemen sonra geçici askerî harcamalar için, artık seferberlik dışı kalan birliklerin ücretlerinden, bitmiş askerî siparişler için yapılan harcamalar ve kayıpların karşılanması vb. nedenlerle yüklü miktarlarda fon piyasaya akıtıldı. Bunlar da enflasyona yol açtı.

Enflasyonun talep ve arz kaynaklı nedenleri olduğu kadar, para arzından kaynaklanan bir boyutu da vardı. Resmî rakamlara göre, 1940 yılında 5 milyar yen ve 1945 yılında 57 milyar yen olan Japon merkez bankasının banknot arzı 1946 yılında 95 milyar yen tutarındaydı; ancak hızla artarak 1947 yılında 221 milyar, 1948 yılında 357 milyar, 1949 yılında 358 milyar, 1950 yılında 425 milyar, 1951 yılında 510 milyar, 1952 yılında da 581 milyar yen seviyesini buldu. Hızlı para arzı artışının da tüketici fiyatları enflasyonuna katkıda bulunduğu bilinmektedir. Ancak, bu dönemdeki hızlı enflasyonun reel mi (mal ve hizmet arz-talep dengesi) yoksa parasal (para arzı ve talebi) kaynağının mı daha baskın olduğunu anlamak mümkün değildir. 1945-1950 yılları arasında para arzı yaklaşık 7,6 kat artarken, tüketici fiyatları genel endeksi ise 70 kat artmıştır.

Japon ekonomisinin modern tarihinde görülmemiş bu denli hızlı ve yüksek enflasyona hükümetin hemen bir cevap vermesi gerek-mektedir. Bu nedenle değişik hükümetlerdeki maliye bakanları bu amaçla farklı para ve maliye politikaları benimsediler. Burada bu politikalar kısaca tartışılmaktadır. Enflasyonla mücadele amacıyla genel olarak dört farklı

TABLO 2.5. Tōkyō'daki Tüketici Fiyatları Endeksi, 1934-1936=1.00 (1947-1952)					
	Genel fiyat endeksi	Gıda	Yakıt	Giysi	Diğer
1947	109,1	160,5	48,2	219,0	42,3
1948	189,0	254,4	96,3	386,8	104,8
1949	236,9	301,2	127,7	513,8	153,6
1950	219,9	266,5	144,6	411,9	163,1
1951	255,5	309,4	163,5	467,4	195,8
1952	266,1	315,5	195,8	400,6	228,4

Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

yaklaşım geliştirilmiştir (Ohno, 2006, s. 152). Bunlardan ilki, bütçe açığı ve yüksek enflasyonun kabul edilerek ekonomide üretimin çöküşünün önlenmesi ve işsizliğin artışının önüne geçileceğini öne süren görüştü. Bu görüşün en önemli temsilcisi 1946 yılının Temmuz ayında bu fikri dile getiren dönemin maliye bakanı Ishibashi Tanzan idi. Ishibashi'ye göre, enflasyonun nedeni arzdaki yetersizlikti, aşırı talep değildi. Bu nedenle, üretim artışı sağlanmalı ve istihdam artırılmalıydı. Bu durumda hükümetin bütçe açığı vermesi ve bir miktar enflasyon olması makul bir durumdu. İkinci görüş, şok terapisi olarak bilinmektedir. 1948 yılının Ocak ayında bir sosyalist milletvekili olan Kimura Kihachirō<sup>8</sup> Ishibashi'nin görüşlerine karşı çıkararak fiyat istikrarının ekonominin yeniden imarı için gerekli olduğunu belirtti. Enflasyonun önemli bir maliyeti vardı. Bireyler, yüksek enflasyon devam ettikçe ürünleri stoklayacaklardı. Bu durumda arz azalacak ve fiyatlar daha da yükselecekti. Bu nedenle, bu fasit dairenin kırılabilmesi için iddialı bir enflasyondan arındırma politikası gerekiyordu. Amerikan hükümeti de bu görüşteydi. Bu nedenle 1948-1949 yılında Japonya'ya uzmanlar da gönderilecekti. Üçüncü yaklaşım, aşamalı şekilde enflasyonun düşürülmesi gerektiğini vurguluyordu. SCAP (Douglas MacArthur) ve Ekonomik İstikrar Kurulu bu görüşü savu-

nuyordu. Buna göre, şok terapisi şeklinde bir uygulama Japonya'da bir sosyal krize neden olabilirdi. Bu nedenle, Amerikan yardımlarının yanı sıra, sübvansiyonlar ve yeniden imar (*fukkin*) tahvilleri kullanarak enflasyonu aşamalı olarak azaltmak gerektiğini ve zamanla bu yardımları kısmak gerektiğini düşünüyorlardı. Son olarak, şartlı şok terapisi olarak adlandırılabilir dördüncü yaklaşıma göre, enflasyonla mücadele programı kısa dönemde üretimi de azaltabilirdi. Tōkyō Üniversitesi'nin ünlü ekonomi profesörü Arisawa Hiromi'nin<sup>9</sup> de savunduğu bu yaklaşıma göre, spekülasyon ve stoklamaların sona erdirilmesi için enflasyonun düşürülmesine de ihtiyaç vardı. Bu nedenle, ekonomik planlama ile üretimin savaş öncesi dönemin %60'ı seviyesine kadar yükseltilmesi ve ardından da güçlü bir enflasyonla mücadele programı benimsenmesi gerekiyordu. Bu şokun ardından üretim belki de savaş öncesi döneme göre %30 civarında azalmış olacaktı, ancak insanlar bu seviyeye ayak uydurabilirlerdi. Aniden uygulanacak bir enflasyonla mücadele programı, aksine üretimde canlanma sağlanmadığı takdirde yıkıcı sonuçlar doğurabilirdi.

**8** Kimura Kihachirō (1901-1975), Keiō Üniversitesi'nden ekonomi derecesine sahipti. *Jiji Shimpō*, *Mainichi Shinbun* ve *Ekonomisuto* gibi gazete ve dergilerde ekonomi yazarlığı yaptıktan sonra, 1947 yılında sosyalist parti Shakaitō'dan seçilerek üst meclise girdi. Daha sonra Sosyalist Parti'den ayrıldı, ancak 1957 yılında partiye geri döndü. 1971 yılına kadar üst mecliste görev yapan Kimura, LDP'nin ekonomi politikalarına muhalefeti ve sert eleştirileriyle tanınmıştır.

**9** Arisawa Hiromi (1896-1988), Tōkyō Üniversitesi'nde ekonomi profesörüydü. Marksist planlama teorisi ile Almanya'daki toplam savaş teorisini birleştirerek devlet kontrolünde ekonomi teorisini kurdu. Bu teori, 1930'lu yıllarda ve ardından savaş sonrasında ekonomik canlanma döneminde devlet kontrolünde ekonomik kalkınma hamlelerinin ideolojik ve teorik altyapısını oluşturdu. Akademik camiada ve bürokratlar arasında büyük saygınlığa sahip olan Arisawa'nın fikirleri ve teorileri uygulanma şansı buldu. Arisawa ve ekonomi teorisi konusunda bir değerlendirme için bkz. Gao (1994).

### Tsushima'nın Enflasyon Politikası (1945)

1945 yılının Ağustos ayında savaşın sona ermesinin hemen ardından, Prens Higashikuni no Miya geçici olarak hükümeti kurmakla görevlendirildi. Bu kabinenin maliye bakanı Tsushima Juichi idi.<sup>10</sup> Tsushima, savaşın bitmesinin ardından, askerî harcamalar sona ereceğinden dolayı, toplam talebin bu şekilde azalması nedeniyle fiyatlarda gerileme olacağını düşünüyordu (Nagae, 2011, s. 235). Bu nedenle Ağustos ile Ekim ayları arasında görev yaptığı iki aylık sürede gecikmiş olan askerî harcamalar da dahil olmak üzere tüm harcamaların ödemelerinin yapılmasını sağladı. Bu harcamalar 265 milyon yen civarındaydı ve bu rakam o dönemki hükümet bütçesi olan 215 milyon yenin oldukça üzerindeydi. Harcamaların yanı sıra, bankalar merkez bankasından borçlanarak yüksek miktarda kredi dağıttılar. Halkın yerli paraya olan güveninin sarsılması nedeniyle paranın değişim aracı işlevinin aşınması da bunlara eklendi ve paranın değeri hızla alınarak yüksek enflasyon yaşandı. Nagae (2011, s. 235) tarafından kısaca özetlenen bu gelişmeler enflasyonun en önemli nedeniydi ve deflasyondan korkulurken, tam tersi oldu ve şiddetli bir enflasyon baş gösterdi. Bununla uğraşmak ise bir sonraki Shidehara Kijūrō kabinesinin en önemli gündem maddelerinden biri oldu.

### Shibusawa Keizō'nun Para Politikası ve 3-3 Fiyat Sistemi (1946)

Shidehara kabinesinin maliye bakanı Shibusawa Keizō, market bankasının para arzını aşırı miktarda artırmasının enflasyonunun en önemli nedenlerinden biri olduğunu düşünüyordu.<sup>11</sup> Bu nedenle, enflasyonun parasal bir olgu olduğunu düşünerek, para arzını kıstak için 1946 yılının Şubat ayında *Keizai Kinkyū Taisaku* (Acil Ekonomik Önlem Politikası) adı altında bir dizi önlem paketi açıklandı (Nagae, 2011, s. 235). Bu paketin en önemli ayağı Mart ayında açıklanan yeni para düzenlemesiydi. Mart ayında, tedavülde olan mevcut merkez bankası banknotları yürürlükten kaldırıldı ve yeni banknotlar piyasaya sürüldü. Eski banknotların veya eski yenlerin (*kyū-en*) yeni banknotlar veya yeni yenlerle (*shin'en*) değiştirilebilmesi için bankalardaki hesaplarda tutulması şartı getirildi. Böylece piyasadaki eski banknotlar toplandıktan sonra yenileriyle değiştirildi. Ancak, bu hesaplardan yeni banknotların çekimine sınırlamalar getirildi. Hanehalkı reislerinin ayda 300 yen, hanehalkı üyelerinin ayda 100 yen üzerinde para çekmesi yasaklandı. Bununla, zaten yüksek enflasyon nedeniyle kırılganlığı artmış olan ekonomide bankalara hücum ederek bankacılık sisteminin çökmesinin önlenmesi hedefleniyordu. Öte yandan, piyasadaki para miktarı da sınırlanıyor ve böylece enflasyonun parasal nedeninin zayıflatılması

<sup>10</sup> Tsushima Juichi (1888-1967), maliye bakanlığında kariyer yapmış bir bürokrattı. Merkez bankası başkan yardımcılığı gibi üst düzey görevlerde bulunduktan sonra Koiso Kuniaki kabinesinde (1945) yaklaşık iki ay maliye bakanı olarak görev yaptı.

<sup>11</sup> Shibusawa Keizō (1896-1963), Meiji döneminin önemli figürlerinden Shibusawa Eiichi'nin torunudur. Bankacılık sektöründe kariyer yaptıktan sonra 1944-1945 yıllarında merkez bankası başkanlığı yaptı. 1946 yılında GHQ tarafından Shibusawa'nın kamu görevinde bulunması yasaklandı. Bu yasak kalktıktan sonra, bazı büyük şirketlerde yöneticilik yaptı.

amaçlanıyordu. Bu uygulama 1948 yılının Temmuz ayına kadar iki yıl dört ay sürdü. Öte yandan, bankalara yatırılan bu mevduatlar hemen ardından başlayan enflasyonla eridi.

Enflasyonla mücadelede Shidehara kabinesinin tek uygulaması parasal düzenlemeler değildi. Fiyat kontrolü hükümetin ikinci uygulamasıydı (Nagae, 2011, s. 236). Eski yen banknotların yürürlükten kaldırıldığı 3 Mart 1946 tarihinden itibaren hükümet pirinç ve kömür başta olmak üzere birçok ürün için fiyat kontrolleri başlatıldı. Buna 3 Mart Fiyat Kontrolleri anlamında gelen 3-3 *Kakaku Tōsei* adı verilmektedir. Bununla, yukarıda ifade edilen hanhalklarının satın alma gücündeki azalma ve bankalardan para çekmelerinin önüne gelen limitlere karşı korunmaları amaçlanıyordu. Ancak, bunun bir sonucu karaborsaların oluşması ve ürünlerin illegal örgütler tarafından yüksek fiyatlarla yasadışı yollarla arzı oldu.

Nagae (2011, s. 236-237), toplanan eski yenlerin toplamının 50 milyar yeni bulunduğunu, merkez bankası tarafından basılan banknotların toplam değerinin 12 Mart tarihi itibarıyla 15 milyar yeni bulunduğunu belirtmektedir. Bu, önceki en yüksek rakamın dörtte biri kadardı. Bunun anlamı para arzında büyük bir gerileme yaşandığıdır. 1933 yılında endeks seviyesi 100 olarak alındığında, 1946 yılının Şubat ayında 735 olan toptan eşya fiyat endeksi (üretici fiyatları endeksi) Mart ayında 1.184 seviyesine dek hızla yükseldikten sonra, Nisan ayında 1.437, Mayıs ayında 1.489 ve Haziran ayında 1.538 seviyesine ulaşmıştı. Diğer bir deyişle, enflasyon Nisan ayından itibaren yavaşladı. Fiyat kontrolleri etkili olmuş görünüyordu. Ancak, fiyat kontrolleri ve enflasyon Shide-

hara hükümeti ve Shibusawa'nın tek önceliği değildi. Hükümet sorunun üretimin gerilemesi olduğunu düşünüyor ve üretimin canlanmasını enflasyondan daha fazla önemsiyordu (Johnson, 1982, s. 176-179). Ekonomik faaliyetlerin canlanması için demir ve kömür gibi önemli girdi üreten sanayilerin üretiminin canlandırılması ve bu amaçla finansal kaynaklar yaratılması düşünülmüyordu. Ancak, Shidehara kabinesi 1946 yılı Mayıs ayına kadar devam etti. Seçimlerin sonunda mecliste en fazla milletvekilliğini kazanan Hatoyama Ichirō'nun muhafazakâr-liberal *Nihon Jiyūtō* partisi *Nihon Shinpotō* ile koalisyon yaparak yeni kabineyi kurdu. Hatoyama, GHQ tarafından siyasi yasaklı olması nedeniyle meclise giremedi ve parti lideri Yoshida Shigeru yeni kabineyi kurdu.

### **Keidanren'in Kuruluşu (1946)**

Ekonomide gerçekleşen önemli kurumsal yeniliklerden biri de işveren örgütlerinin kurulmasıydı. Bunlardan en önemlisi *Keizai Dantai Rengōkai* (Ekonomik Örgütler Birliği) adı verilen işverenler birliğidir. Kökeni Taishō döneminde 1922 yılında kurulan *Nihon Keizai Renmei* (Japon Ekonomi Birliği) adlı işverenlerin oluşturduğu birliğe dayanan bu birlik, savaş döneminin kontrol uygulamaları altında 1942 yılında *Jūyō Sangyō Kyōgikai* (Önemli Sanayiler Birliği) adı altında yeniden örgütlenmişti. Savaşın sona ermesinden hemen sonra 1945 yılının Eylül ayında, işveren birlikleri toplanarak *Keizai Dantai Rengō Inkai* (Ekonomik Örgütler Birliği Komitesi) altında örgütlendiler. 1946 yılının Ağustos ayında sanayi şirketleri işveren örgütü olarak *Nihon*

*Sangyō Kyōgikai* (Japonya Sanayiciler Birliği) kuruldu. Bu birliğe kısaca *Nissankyō* adı veriliyordu. Ağustos ayı içinde *Nissankyō*, *Nihon Shōkō Keizaikai* (Japon Sanayi ve Ticaret Örgütleri Birliği) ve *Nihon Bōeki Dantai Kyōgikai* (Japon Ticaret Örgütleri Birliği) gibi diğer işveren örgütlerinin katılımıyla, bir üst kuruluş olarak *Keizai Dantai Rengōkai* kuruldu. Bu federasyonun kısa adı *Keidanren* idi. 1952 yılı itibariyle diğer tüm alt örgütler feshedilerek sadece *Keidanren* çatısı altında sanayi ve ticaret işveren örgütleri birleştirilmiş oldu.

*Keidanren*, işveren temsilcisi olarak amacını ekonominin gelişmesine katkıda bulunmak ve firmaların ekonomik değer yaratımını güçlendirmek olarak belirliyordu. Bu amaçla siyaset ve işçi sendikalarıyla ilişkileri düzenleyerek işverenlerin isteklerini yansıtacak ve ilgili paydaşlarla iletişimi sağlayacaktı. Öte yandan, üye firmalar arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde de aracı olarak önemli rol oynayacaktı. *Keidanren*'in bilinen bir özelliği de büyük siyasi partilere destekler sağlayarak şirketlerin çıkarlarının korunmasında etkin bir rol oynamasıdır. Hükümetin ekonomik planlarında ve çeşitli makro ve sanayi politikalarında firmaların temsilcisi olarak ilgili komiteler ve kuruluşlarda temsil gücünü kullanmak yoluyla bu politikaları etkilemeye çalışmıştır. *Keidanren*'in yönetim kurulunda büyük sanayi ve ticaret şirketlerinin en üst düzey yöneticileri seviyesinde katılım sağlanmıştır. İlk başkan, Nissan Kimya şirketinin genel müdürü olan Ishikawa Ichirō idi.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Ishikawa Ichirō (1885-1970), Tōkyō Üniversitesi'nde mühendislik alanında profesörlük yaptıktan sonra, akademiden ayrılarak kimya sektöründe iş hayatına

### **Ishibashi'nin Maliye Politikaları (1946-1947)**

1946 yılının Mayıs ayında iş başına gelen Yoshida kabinesinin maliye bakanı, ünlü iktisatçı ve gazeteci Ishibashi Tanzan'dı. Ishibashi, enflasyonla mücadelede parasal nedenlere değil reel sektöre öncelik veren bir bakışa sahipti. Ona göre, enflasyonu kontrol altına almanın yolu üretimde artış sağlamaktı. Böylece ekonomik canlılık da sağlanacaktı. Ishibashi, Japon ekonomisinde eksik istihdam nedeniyle enflasyonun ortaya çıktığını, bunun deflasyonist bir politikayla değil üretimde artış sağlanarak



Ishibashi Tanzan (Kaynak: <http://www.ndl.go.jp>)

başladı. *Keidanren*'in başkanlığını 1956 yılına kadar sürdürdü. 1949 yılından sonra Shōwa Denkō ve Tōkyō Gaz Şirketi gibi şirketlerde yöneticilik de yaptı. 1950'li yıllardan itibaren Japonya'da nükleer enerji tesislerinin kurulmasına öncülük etti ve "Nükleer Enerjinin Babası" olarak anıldı.

çözülebileceğini, bunun için de yüksek miktarlarda para basmanın kaçınılmaz olduğunu düşünüyordu (Nagae, 2011, s. 237). Böylece para politikası yerine sanayi politikalarına öncelik verilmesi gerektiğini vurgulayan oldukça pragmatik sayılacak bir bakış açısına sahipti.

Ishibashi, iktisadi düşüncesi itibariyle bir Keynezyendi ve Japon ekonomisinin temel sorununun işgücü ve üretim tesisi fazlası olduğu için, sanayi şirketlerinin bu anlamda sıkıntı çektiğini, bu nedenle üretim pek değişmemesine rağmen enflasyon sorunu olduğunu düşünüyordu (Nakamura, 1995, s. 34). Bu Keynezyen anlamda bir enflasyon değildi. Keynezyen anlamda enflasyon, tam istihdam altında ve tam kapasite kullanımında olurdu. Japonya'daki sorun ise üretim eksikliği idi ve Ishibashi bunun için hükümetin eksik istihdam sorunu çeken sanayilerde yatırım yapması gerektiğini düşünüyordu. Böylece üretim artacaktı. Bu nedenle, mali genişleme için bir çekincesi yoktu.

Ishibashi, ekonomik canlanmanın sağlanması için kaynak yaratmak amacıyla 1946 yılının Ekim ayında bir kanun çıkardı ve bu kanuna dayanarak *Fukkō Kinyū Kinko* (Yeniden İmar Fonu) adıyla bir kuruluş kurdu. Bütün kaynakları kamu fonlarından sağlanan bu kuruluş kömür, elektrik, çelik gibi hükümet tarafından önemli olarak görülen sanayilere yapılacak yatırımların finansmanını üstlenecekti (Nagae, 2011, s. 237-238). 1948 yılına kadar toplam 130 milyar yen tutarında sanayi yatırımının finansmanını gerçekleştiren kuruluşun dağıttığı bu fonların toplam değeri Japonya'daki tüm bankaların bu sanayilere dağıttığı kredilerin değerinin beşte birine eşitti. **Tablo 2.6**, kömür ve elektrik yatırımların-

TABLO 2.6. <i>Fukkō Kinyū Kinko</i> Vasıtasıyla Finanse Edilen Yatırımlar, Mart 1949 İtibariyle (milyon yen)			
Sanayi	Finans kuruluşları	<i>Fukkō Kinyū Kinko</i>	
	(A)	(B)	B/A (%)
Kömür	67.250	47.519	70,7
Çelik	21.931	3.526	16,1
Gübre	16.143	6.119	37,9
Elektrik üretimi	25.422	22.399	88,1
Deniz taşımacılığı	20.578	13.448	65,4
Tekstil	69.866	4.995	7,1
Diğer	344.928	33.959	9,8
Toplam	566.118	131.965	23,3
Yatırım kredileri	127.380	94.342	74,1
Dönüşüm	438.738	37.623	8,6

Kaynak: Miwa (1999, s. 170) ve Nagae (2011, s. 238).

da bu kuruluşun yarattığı fonların katkısının %70'in üzerinde olduğunu göstermektedir. Bu şekilde büyük bir yatırım finansman kuruluşuna dönüşen bu kuruluş, fonlarının büyük kısmını merkez bankasının sağladığı tahvillerden elde ediyordu. Bu tahvillere yeniden imar finansmanı için çıkarılan tahviller anlamına gelen *fukkō kinyū saiken* veya kısaca *fukkinsai* adı veriliyordu. Bu şekilde para arzı arttığı için tekrar enflasyon hızlandı.

Hükümetin fiyat desteklerinden kaynaklanan fiyat farkları için bütçeden yaptığı ödemeler ve yeniden imar kredileri için ayrılan kamu kaynaklarının büyüklüğü 1946-1949 yılları arasında millî gelirin (GSMH) %2'si ile %4'ü



arasında büyük rakamlara ulaştı. Özellikle yeniden imar kredilerinin bütçe üzerindeki yükü oldukça fazlaydı. **Tablo 2.7** bu verileri sunmaktadır.

### **Ekonomik İstikrar Kurulu'nun Kuruluşu (1946)**

1946 yılının Ağustos ayında Ekonomik İstikrar Kurulu (*Keizai Antei Honbu*) kuruldu. Doğrudan başbakana bağlı olarak çalışmakta olup, amacı ekonomide istikrarın ve acil ekonomik önlemlerin yürütülmesinin sağlanmasıydı. Bu kurul 1955 yılında Ekonomik Planlama Kurulu (*Keizai Kikakuchō*) adını aldı.

Miwa ve Ramseyer (2009), Ekonomik İstikrar Kurulu'nun GHQ'da bulunan *New Deal*'ci –yani hükümet müdahalelerine sempatiyle bakan– Amerikalı bürokratlar tarafından ana muhatap olarak alındığını ve aralarında iyi

bir ilişkinin bulunduğunu belirtmektedir. Bu GHQ bürokratları SCAP'in alt birimlerinden biri olan Ekonomik ve Bilimsel Büro'da (Economic and Scientific Section) görevliydi. Bunlar 1930'lu ve 1940'lu yıllarda Roosevelt'in uyguladığı New Deal politikalarını uygulayan sivil bürokratlardı ve devlet müdahalelerine olumlu bakıyorlardı. SCAP pozisyonunda bulunan MacArthur da bir New Deal'ciydi. Bu nedenle Japon Sosyalist Partisi içinde siyaset yapan solcu politikacılar ve ekonomi bürokrasisinde görev yapan ve bir kısmı savaş döneminde de önemli görevler yapmış olan, milliyetçilikleriyle de tanınan bazı ekonomi bürokratlarıyla ideolojileri birbirine daha yakındı. Muhafazakâr-liberal politikacı ve bürokratlar ise planlamacılığa ve hükümet müdahalelerinin artmasına karşıydılar. Başbakan Yoshida bir

**TABLO 2.7.**  
Fiyat Destekleri ve Yeniden İmar Kredileri (1946-1950) (Birim: 1934-1936 sabit fiyatlarıyla milyon yen)

	1946		1947		1948		1949		1950
	Süb.	YİK	Süb.	YİK	Süb.	YİK	YİK	Süb.	
Kömür	62	25	96	181	97	147	93	4	...
Demir ve çelik	...	7	37	15	114	9	200	96	1
Gübre	...	14	17	31	56	12	110	47	3
Elektrik	...	7	...	24	...	104	...	...	...
Demir dışı metaller	...	...	8	...	12	...	8	...	...
Soda	...	...	2	...	8	...	11	3	...
Gıda	158	12	53	...	3	...	...	...	...
Deniz taşımacılığı	...	81	...	35	...	49	...	...	...
Diğer	...	...	3	228	45	64	...	...	...
<i>Toplam</i>	220	146	216	514	335	385	422	150	4
<i>GSMH'nin yüzdesi</i>	1,9	1,26	1,72	4,09	2,34	2,72	2,90	0,93	0,02

**Not:** Süb.: fiyat sübvansiyonları, YİK: yeniden imar kredileri

**Kaynak:** Flath (2005, s. 196).

muhafazakâr-liberaldi; dolayısıyla, planlamacılık için kurulan bu yeni kurula karşıydı. Ancak, SCAP'teki New Deal'cı bürokratların yönlendirdiği General MacArthur'un baskısı üzerine bu kurulun kurulmasına izin vermek zorunda kaldı.

SCAP'teki New Deal'cı bürokratların işbirliği içinde olduğu önemli bir başka şahsiyet de ünlü Marksist ekonomist Tsuru Shigeto idi.<sup>13</sup> Tsuru ve GHQ'daki New Deal'cı bürokratlar birlikte sosyalist Katayama hükümetindeki (1947) ekonomik kontrol yönelimli politikaların mimarı oldular. Muhafazakâr-liberaller ise bu politikaların sona erdirilmesini hedef olarak belirlediler.

Ekonomik İstikrar Kurulu 1948 yılının Mayıs ayında Beş Yıllık Ekonomik Rehabilitasyon Planı'nı (*Keizai Fukkō Gokanen Keikaku*) hazırladı. Bu planda 1952 yılı itibarıyla ekonomideki genel durumun nasıl olmasının beklendiği konusunda önemli bilgiler vardı. **Tablo 2.8**, plan hedefini ve gerçekleşen değerleri sunmaktadır. Savaş öncesindeki (1930-1934) değerlerin 1952 yılında ulaşılp geçilmesi hedefleniyordu. Gerçekleşen değerler planın öngördüğü şekilde veya daha iyiydi. Özellikle çelik üretiminde büyük atılım gerçekleşti.

**13** Tsuru Shigeto (1912-2006), yükseköğrenimini Amerika'da tamamlamıştır ve Harvard Üniversitesi'nden doktora sahibidir. Marksist iktisat teorisi üzerine çalışmalar yaptı. 1941 yılında Japonya'ya dönerek bir üniversite kurdu. Bu okul, günümüzde Japonya'nın en saygın üniversitelerinden biri olan Hitotsubashi Üniversitesi'ne dönüşmüştür. Savaştan sonra, SCAP'ın Ekonomik ve Bilimsel Bürosu'na danışman olarak atandı. 1947 yılında sosyalist Katayama kabinesinde Ekonomik İstikrar Kurulu'ndan sorumlu bakan yardımcılığı yaptıktan sonra, kurduğu Hitotsubashi Üniversitesi'ne döndü ve iktisat alanındaki çalışmalarına devam etti.

Bunu mümkün kılan, Öncelikli Üretim Sistemi adı verilen bir politikaydı.

### Öncelikli Üretim Sistemi (1947-1948)

1946 yılının Temmuz ayında, planlama yanlılarının başında gelen, başbakan Yoshida'ya danışmalık yapmakta olan Tōkyō Üniversitesi ekonomi profesörü Arisawa Hiromi'nin liderlik ettiği bir grup bürokrat GHQ'nun Japonya'nın sadece sınırlı bir ürün listesindeki malların ithalatına izin verileceğini öğrenince, Başbakan Yoshida onlardan bir ithalat listesi hazırlamalarını istedi (Ohno, 2006, s. 153). Bunun üzerine hazırlanan listede en önemli ithalat ürünleri olarak çelik, kömür (antrasit), petrol, kauçuk ve otobüs vardı. GHQ, Japonya'nın petrol ithalatını azaltmak istiyordu, çünkü dünyadaki toplam petrol arzı sınırlıydı. Ancak, Arisawa başbakandan GHQ'nun petrol ithalatına izin vermesini talep etmesini istedi, zira ancak bu durumda Japonya'nın kömür üretimi artabilecekti. Kömür, Japonya'da yurtiçinde üretilebilecek tek enerji kaynağıydı. Kömür üretiminin artması enerji üretiminin artması ve dolayısıyla sanayi üretiminin genel olarak artması anlamına gelecekti. GHQ bu şartla Japonya'da petrol ithalatına izin verdi. Bunun ardından, Arisawa'nın başında olduğu bir komite kurularak kömür üretiminin artırılması için çalışmalara başlandı. Komite, mühendisler ve işadamlarının yardımıyla kömür üretimini tahmin ederek planlar yaptı ve kömür talebi tahminlerinde bulundu.

1946 yılının Ekim ayında Yoshida kabinesi, sanayi üretiminin ve ekonominin canlanması için sağlamak amacıyla kömür üretiminin yıllık 23 milyon tondan 30 milyon tona çıkarılması

**TABLO 2.8.**  
Beş Yıllık Rehabilitasyon Planı: Hedef (1952) ve Gerçekleşen Değerler (1951-1953)

		1952 hedefi	Gerçekleşme		
			1951	1952	1953
Sanayi	Üretim (1930-1934 = 100)	130,0	127,8	136,4	161,4
	Kömür (milyon ton)	44,0	43,3	43,4	43,5
	Çelik (milyon ton)	2,30	4,97	5,10	5,40
Elektrik üretimi	(milyar kWh)	37,9	47,7	51,7	56,3
Tarım	Üretim (1930-1934 = 100)	116	106	...	...
	Pirinç (milyon <i>koku</i> )	67,9	60,3	66,2	54,9
İhracat	(milyon dolar)	1,65	1,35	1,27	1,16
İthalat	(milyon dolar)	1,66	1,99	2,03	2,10
Kişi başı gelir	(1930-1934 = 100)	97	83	96	109
<b>Not:</b> 1 <i>koku</i> = 180,39 litre					
<b>Kaynak:</b> Nakamura (1995, s. 39).					

için bir çalışma başlattı (Nagae, 2011, s. 238). Kömür özellikle önemli bir girdi olarak görülüyordu; çünkü elektrik enerjisi üretimi, gemicilik ve çelik gibi ekonomi için hayati derecede önemli sanayilerde en önemli hammaddeydi. 1946 yılının Kasım ayında saygın bir iktisatçı olan Tōkyō Üniversitesi iktisat profesörü Arisawa Hiromi'nin başkanlığında, Özel Kömür Kurulu (*Sekitan Tokubetsu Shō-iinkai*) adlı bir kurul kuruldu. Ana görevi kömür üretiminin artırılması için gerekli yolları araştırarak uygun politikaları benimsemek olan bu kurulun önerileri ve geliştirdiği politikalar aşağıda görüleceği üzere, savaş sonrasında sanayi üretiminin ve ekonominin canlanmasına önemli etkide bulunmuştur. 1947 yılında Yeniden İmar Mali Komitesi (*Fukkō Kin'yū Inikai*) kurularak, üretimi artırmak için mali kaynak

sağlamakla görevlendirildi. Üretimi artırmak üzere Arisawa'nın başkanlığındaki kurulun geliştirdiği politikalara *Keisha Seisan Hōshiki* (Öncelikli Üretim Sistemi, Priority Production System) adı verildi. Bu sistemle, önemli girdiler olan kömür ve çelik üretimini savaş öncesi seviyelerine çıkarmayı hedefliyordu. Nagae (2011, s. 239) bu programla hedeflenen üretimin canlanması mekanizmasını şu şekilde ifade etmektedir: Kömür üretiminin artması için kömür madenlerindeki çeşitli inşaa işleri için çelik gerekmektedir. Bu durumda, çelik üretiminde artış uyarılmaktadır; ancak, çelik üretiminin artması için ana hammaddelerden biri olan kömür üretiminin artması gerekmektedir. Yakıt olarak kullanılan kömür ve fuel oil (yakıt yağı) stokları yetmiyordu ve savaş sonrasında bunların üretiminde azalma ol-

muştı. Bu nedenle, öncelikle yurtiçinde kömür üretiminin artırılması gerekiyordu ve yurtiçinde üretilen kömür ile GHQ/SCAP tarafından ithaline izin verilen fuel oilin öncelikli olarak çelik sektöründe kullanılmasına ihtiyaç vardı. Üretilen çelik daha sonra kömür sanayisinde kullanılıyordu ve artan kömür üretimi de çelik üretiminde artışı uyarıyordu. Artan çelik üretimi kömür üretimini artırıyor. Bu tür bir döngü oluştuğunda, ağır sanayinin canlanması da teşvik edilmiş oluyordu. Kömür ve çelik ekonomideki en önemli kaynaklardan biri olduğu için diğer ekonomik faaliyetler de bundan olumlu etkilenecekti. Hükümet çeliği ikinci derecede önemli olarak görüyordu. Kömürü girdi olarak kullanan bir diğer önemli sektör olan gübre sektörü de gıda üretimini artırmak için stratejik sayılıyordu.

Öncelikli Üretim Sistemi daha sonraları uygulanacak olan hızlı büyüme programlarının öncülü olacaktı. Öncelikli Üretim Sistemi içerisinde önemli kurumlar *Fukkō Kinyū Kinko* (Yeniden İmar Fonu), Özel Kömür Kurulu, Ekonomik İstikrar Kurulu ve 15 adet *kōdan* idi (Johnson, 1982, s. 179). *Kōdan*lar malzemeler ve ürünlerinin dağıtımı ve tayinleştirmesinden sorumlu kamu kuruluşlarıydı. Özel Kömür Kurulu metal madenciliğinden kömür madenciliğine geçişi ve bunun için GHQ/SCAP ve Tarım Bakanlığı'nın maden işçilerine daha fazla gıda malzemesi sağlamasını öngörüyordu. Johnson'a göre bu, Japonya'nın savaş sonrası ilk sanayi politikası oldu: kömür için gıda (Johnson, 1982, s. 180). Ancak bu yeni sistem pek başarılı olmadı. Sübvansiyonları kesilince maden işletmeleri ücretleri ödeyemediler ve kömür üretimi yetersiz kaldı. Üretim maliyetleri de yükseldi.

1947 yılının Mayıs ayında kurulan Katayama kabinesi bir koalisyon kabinesiydi. Sosyalist *Nihon Shakaitō* ile liberal *Minshutō* ve *Kokumin Kyōdōtō* partilerinin koalisyonundan oluşan bu kabinede önemli fikir ayrılıkları vardı. Ayrılıklar özellikle sosyalist milletvekilleri arasında daha fazlaydı. Ana muhalefet partisi konumunda olan muhafazakâr-liberal *Jiyūtō* (Liberal Parti) lideri Yoshida'nın aksine, Katayama kabinesi sosyalizm ideolojisine uygun olarak planlamacılığın önemine inanıyordu. Buna uygun olarak, Ekonomik İstikrar Kurulu'nun yetkileri artırılarak, planlamacılığa önem verildi. Kömür üretiminde yukarıda açıklanan yetersizlikler ve üretim maliyetlerinin artışı üzerine, Katayama kabinesinin Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (MCI) savaş döneminde 1938 yılında uygulamaya koyulan materyal mobilizasyonunun tekrar uygulanmasını, kömürün sivil tüketim yerine sanayilere ve ulaşım sektörlerine kaydırılmasını önerdi. Bu plana Materyal Arz ve Talebi Planı (*Busshi Jukyū Keikaku*) adı verildi (Johnson, 1982, s. 180). Ekonomik İstikrar Kurulu, planlama ve koordinasyondan sorumlu tutuldu. Öncelikli Üretim Sistemi sivil tüketim üzerindeki etkileri ne olursa olsun, ekonominin önemli kaynaklarının birkaç önemli sektörde yoğunlaşmasını öngörüyordu. Bu yönüyle de 1938 yılındaki mobilizasyon planına çok benziyordu (Johnson, 1982, s. 182). Öncelikli Üretim Sistemi yürürlükteyken SCAP yeni ekonomi politikalarından ve kurumlarından memnundu. Bu sistemin tüketiciler üzerindeki etkisi enflasyon ve ürünlerin kıtlaşması oldu (Johnson, 1982, s. 182, 186). Katayama kabinesi bunu ücretler ve fiyatlar üzerinde kontrol uygulayarak hafifletmeye çalıştı. 1947 yılının 7 Temmuz

günü, 7 Temmuz Fiyat Sistemi anlamına gelen 7-7 *Bukka Taisei* adıyla yeni fiyat kontrolleri başlatıldı. Üretici ve tüketici fiyatları farklılaştırılarak, bu farklar devlet tarafından karşılandı. Öyle ki, üretici maliyetleri tüketicilerin ödediği fiyatların her zaman üzerinde seyretti. 1947 yılının Temmuz ayından itibaren bir yıl boyunca kömürün resmî satış fiyatı bir ton için 1.000 yen olarak belirlenmişti; aynı sürede kömür üretim maliyetleri bir ton için yaklaşık 1.100 yenden 2.400-2.500 yen düzeyine kadar yükseldi (Miwa ve Ramseyer, 2009). Diğer bir deyişle, kömürün üretim maliyeti sabit tutulan resmî satış fiyatının iki katından fazlasına kadar yükseldi. Bu durum 1948 yılının Temmuz ayında kömürün resmî satış fiyatı ton başına yaklaşık 2.400 yen seviyesine çıkarılarak telafi edilmişse de bu tarihten sonraki bir yıl boyunca üretim maliyetleri ton başına 2.500-3.000 yen arasında seyretti. Bu iki fiyat arasındaki fark devlet bütçesinden ödenmekteydi. Nagae (2011, s. 240), hükümet bütçesine bu fiyat farklılıklarının üstlenilmesinden kaynaklanan büyük maliyetin bazen yüksek olduğunu, 1947-1948 bütçesinin yaklaşık %20'sine kadar ulaştığını belirtmektedir. Bunun %70 kadarı çelik ve kömürden kaynaklanmaktaydı. Ancak, fiyat kontrolleri başarısız oldu. Miwa ve Ramseyer (2009), hükümetin fiyat farkı ödemelerinin de etkin olarak yapılamadığını, hükümetin kömür firmalarına ödemeleri geç yaptığını ve mevcut hiperenflasyon döneminde bu ödemelerin reel olarak hükümet üzerine büyük yük getirmedigini belirtmektedir: Nisan 1947'de kömür şirketlerinin hükümetten talep ettiği fiyat farkı toplam 3,9 milyar yendi. Hükümet bunun 3,25'ini ödeyeceğini beyan

etmiş, ancak 2,2 milyar yenlik kısmını 1948 yılının Mart ayına kadar ödememiştir.

Johnson (1982, s. 186-188), Öncelikli Üretim Sistemi'nin üreticiler üzerinde öngördüğü amaçlarına ulaştığını belirtmektedir. Kömür üretim hedefleri tutturulmuştu.<sup>14</sup> Endüstriyel üretim de canlanmaya başlamıştı. Johnson'a göre, Öncelikli Üretim Sistemi kurumları savaş öncesi kurumlarının yeniden canlandırılmış haliydi. Ana hammaddeler (ham pamuk, petrol, gıda, vb.) Amerika tarafından sağlanıyordu. SCAP ayrıca dış ticareti denetlemek için Ticaret Kurulu'nu (*Bōekichō*) kurdu. Ticaret Kurulu, ithal malların dağıtımını ve ihracat mallarının da ihracatı kontrolünde tutan SCAP'e teslim edilmesinden sorumluydu. Ticaret Kurulu, MCI'ya bağlıydı, ancak bürokratlarının çoğu Dışişleri Bakanlığı kökenliydi.

1947 yılının son aylarında kömür sanayisinin millileştirilmesi için Katayama kabinesi bir kanun tasarısı hazırladı ve bu, koalisyon hükümetinde büyük bir deprem yarattı (Nagae, 2011, s. 240). Sosyalist ideolojiye sahip olan Katayama hükümeti liberal partilerle koalisyon yapılarak kurulmuştu. Kömür sanayisinin millileştirilmesi, kamuoyunda savaş dönemindeki ekonomik kontrol politikalarının geri geleceği korkusunun oluşmasına yol açtı. Katayama kabinesi zayıflarken, 1948 yılının Mart ayında millileştirme sorununun yanı sıra, diğer bazı siyasi nedenlerden dolayı bu koalisyon kabinesinin devam edemeyeceği anlaşıldı ve

<sup>14</sup> Akşam radyo programlarında kömür işçilerine teşekkürler ediliyor, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bürokratları Jōban Kömür Madeni'ni ziyaret ederek işçilere moral ve destek veriyor, günlük kömür üretim rakamları sokaklarda posterlerle duyuruluyordu (Ohno, 2006, s. 154). Kömür üretimi ulusal bir hedef haline getirilmişti.

kabine istifa etti. Yerine kurulan Ashida Hitoshi kabinesi Ekim ayına kadar iktidarda kaldı.

1948 yılında Japon hükümeti ve GHQ/SCAP, Öncelikli Üretim Sistemi'nde değişiklikler yapılması konusunda anlaşta (Johnson, 1982, s. 188-189). Komünizmle mücadele ve Japonya'nın Asya'nın doğusunda komünizme karşı güçlü bir müttefik olarak canlandırılması politikasına uygun olarak, Japonya'nın ekonomik anlamda kendine yeterli bir duruma gelmesi Amerika için öncelik haline gelmişti. Bunun için dış ticaretin artırılması gerektiği konusunda anlaşıldılar. Dış ticaretin artırılması için de Japon yeninde bir sabit kur belirlenmesi ve buna uygun olarak enflasyonun indirilmesi gerektiğine dair uzlaşma sağlandı. Soğuk Savaş'ın başladığı bu sıralarda Japonya, Amerika için vazgeçilmez bir müttefik haline gelmişti. Bu nedenle de ekonomisinin canlanması çok önemliydi.

Johnson (1982, s. 189) bu sıralarda Ekonomik İstikrar Kurulu bürokratlarının ağır sanayiye dayalı sanayileşmenin ihracatı artırmak için en uygun yol olduğu görüşüne sahip olduklarını belirtmektedir. 1948 yılının Ekim ayında tekrar iktidara dönen muhafazakâr-liberal *Jiyūtō* partisinin lideri ve ikinci kez kabineyi kuran başbakan Yoshida Shigeru ise buna karşı çıktı; çünkü planlamacılaşma karşıydı. Yoshida, 1948 yılının Ekim ayında hükümeti kurduktan sonra Katayama'nın başlattığı kontrol uygulamalarını aşama aşama kaldırmaya başladı ve 1949 yılının Ocak ayında seçimleri kazandıktan sonra bu hareket hızlandı (Miwa ve Ramseyer, 2009). 1949 yılının Eylül ayında Öncelikli Üretim Sistemi tamamen sonlandırıldı.

Öncelikli Üretim Sistemi başarılı olmuş mudur? 1947 yılında, sanayi üretimini canlandırmak amacıyla başlatılan Öncelikli Üretim Sistemi (*Keisha Seisan Hōshiki*), sanayide önemli girdiler olan kömür ve çelik üretimini savaş öncesi seviyelerine çıkarmayı amaçlamıştı. Bunun için GHQ/SCAP onayıyla seçilen yol, kaynak dağılımının kontrolüydü. Bu uygulama, savaş dönemindeki genel seferberlik planını örnek almıştır (Johnson, 1982, s. 182). Programın uygulama sürecinde fuel oil ithalatının gecikmesi ve benzeri nedenlerle planlar hedeflenen zamanda hayata geçirilemedi. Bunun yanı sıra, çelik üretimi planlandığı üzere artırıldı, ancak çelik üretiminin önemli bir kısmının kömür sektörüne yönlendirilmesi nedeniyle diğer sektörlerde çelik tedarikinin yetersiz kalmasından dolayı, üretim faaliyetleri planlandığı gibi gerçekleşmedi (Nagae, 2011, s. 240). Bunlara ek olarak, Yeniden İmar Fonu'ndan yapılan ödemelerin bir kısmının Shōwa Denkō skandalında olduğu gibi kamu görevlisi bürokratlar ve politikacılara rüşvet şeklinde kötü kullanıldığının ortaya çıkması gibi diğer nedenlerden dolayı, bu planlar büyük yara aldı.

Öncelikli Üretim Sistemi'nin başarılı olup olmadığı konusunda farklı görüşler vardır. Artan enflasyon nedeniyle, kaynak dağılımının sivil tüketim yerine sanayi üretimine göre ayarlanmasının başarısız olduğunu iddia edenler bulunmaktadır. Öte yandan, çoğu sanayide üretimde canlanma sağlandı ve kömür üretim hedefine ulaşıldı (Asai, 1993, s. 90-94; Miwa, 1999, s. 169-171). Örneğin, 30 milyon ton kömür üretimi hedefi tutturuldu. Kömür üretimi 1948 yılında 30 milyon tonu buldu, beş yıl sonra 1953 yılında 45 milyon tonu geçti.

Ancak, hedef sanayilerin ölçeklerinin küçük ve maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle teknolojilerini güncellemeye, yani rasyonelleşmeye (*sangyō gōrika*) ihtiyaçları vardı. Teknoloji güncelleme yatırımlarının koordinasyonunu üstlenen hükümet ise savaş döneminde olduğu gibi koordinasyonda da başarısız oldu (Okazaki, 1998). Öncelikli Üretim Sistemi, savaş döneminde yetişmiş bürokratlara savaştan sonra iş başına geçtiklerinde savaş dönemi kurumlarını tekrar oluşturmaları için bir fırsat verdi; onlar da bu fırsatı iyi değerlendirdiler. 1949 yılının başlarından itibaren Soğuk Savaş şartlarının derinleşmesiyle Japonya işgal politikasını değiştiren GHQ ekonomik canlanmayı daha fazla vurgulamaya başladığında, Öncelikli Üretim Sistemi'nde hükümetin kendi planlarıyla ekonomik canlanmayı sağlayabileceğinin anlaşılması GHQ'yu tatmin etmiştir (Nagae, 2011, s. 241). Gao (2002), üretim ve üretkenlik önemli derecede artış gösterdiği için genel olarak Öncelikli Üretim Sistemi'nin başarılı sayılması gerektiğini belirtmektedir. Öte yandan, kontrol altında üretilen ürünlerin dağıtımı kısmında etkinliğin sağlandığını belirtmek abartı olur. Öncelikli Üretim Sistemi kapsamında üretilen ürünleri resmî piyasada satın almak isteyen bir alıcının hükümet tarafından verilen kuponlara sahip olması gerekiyordu (Miwa ve Ramseyer, 2009). Bu kuponlar alıcıya bu ürünleri belirli miktarda ve belirlenmiş olan fiyattan satın alma hakkı sağlıyordu. Ancak, 1948 yılının ilk üç ayında çelik arzının çelik talebinin 308 bin ton altında kalması gibi arz-talep dengesizlikleri de ortaya çıkabiliyordu. Miwa ve Ramseyer (2009), piyasa dengesizliklerinin yaygın olduğu ve fiyat

kontrollerinin sıkı biçimde uygulandığı 1947-1948 yıllarında karaborsaların yaygınlaşmaya başladığını, birçok tüketici ve üreticinin kok kömürü, çimento ve kâğıt gibi fiyat kontrolleri uygulanan ürünleri karaborsadan temin ettiğini belirtmektedir. Yoshida'nın 1948 yılında yeni hükümeti kurmasından sonra fiyat kontrolleri kaldırıldı ve karaborsalar ortadan kalktı. Bundan sonra kömür üreticileri özellikle üretimlerini artırdılar. Bu nedenle, kömür üreticilerinin Öncelikli Üretim Sistemi'nin sona erdirilmesinden sonra da üretimlerini artırmasının en önemli nedeninin karaborsaların kaldırılması ve piyasa şartlarının iyileştirilmesi olduğu söylenebilir.

### Amerikan Yardımları

Japonya'daki Amerikan yatırımları Government Aid and Relief in Occupied Areas (İşgal Bölgelerine Hükümet Yardım ve Kurtarma Programı, GARIOA) ve Economic Rehabilitation in Occupied Areas (İşgal Bölgelerinde Ekonomik Rehabilitasyon Programı, EROA) adlı iki Amerikan programı tarafından yürütülüyordu. GARIOA kapsamında, 1948 yılının Nisan ayında Johnston Komitesi tarafından hazırlanan rapora göre, Japon sanayilerinin yeniden canlandırılması tavsiye edilerek Amerika'nın işgal politikaları değiştirilene kadar, sanayisizleştirilmesi düşünülen Japonya'ya gıda, elbise ve ilaç gibi insani yardımlar yapılıyordu. Amerika'daki yardım kuruluşlarıyla işbirliği içinde çalışan GARIOA yardımları 1946-1950 arasında Almanya'ya da yapılmıştı. Amerikan yardımları 1945-1948 arasında GARIOA, 1949 yılından itibaren EROA tarafından yürütüldü. EROA kapsamında, ekono-

minin canlanmasına ve sanayi üretiminin artırılmasına yönelik projelere destek verildi.

1945-1951 yılları arasında Japonya'ya GARİOA ve EROA vasıtasıyla yapılan Amerikan yardımlarının toplamı 1,8 milyar doları buldu. 1948 yılından itibaren hibe kesilerek, yardımların büyük kısmı Japon hükümetine borç şeklinde verildi<sup>15</sup>.

### DODGE LINE VE KORE SAVAŞI (1948-1952)

1949 yılında Soğuk Savaş ve komünizmle mücadele, Amerika'nın işgal politikasında büyük bir değişikliğe yol açtı. Soğuk Savaş'ta Asya'nın doğusunda yayılmakta olan komünizm karşı Japonya'yı bir kale olarak elinde tutmak isteyen Amerika'nın işgal politikasındaki öncelikleri reformlardan ekonomik canlanma ve yeniden imara yönlendi. Ülkenin ekonomik olarak ayakları üzerinde durabilmesi SCAP için oldukça önemliydi. Bu nedenle, ekonomik ve teknik yardım yapıldı ve dış ticaretin geliştirilmesi sağlandı.

### Ashida Hükümetinin Ekonomi Politikası (1948)

Katayama kabinesinin istifasından sonra 1948 yılının Mart ayında iş başına geçen koalisyonun diğer partisi liberal *Minsbutō* (Demokratik Parti) partisi lideri Ashida Hitoshi, yabancı sermayeye dayanan ekonomik canlanma taraftarıydı (Nagae, 2011, s. 241-242). Burada

amaçlanan, Amerikan yardımıyla ekonominin yeniden kendi ayakları üzerinde durmasıydı. Amerikan şirketlerinin yatırımları veya benzer yabancı yatırımlar kastedilmiyordu. Amerika'dan gelen tüketim malları ithalatı nedeniyle, savaşın hemen sonrasındaki enflasyonun nedenlerinden biri olduğu yönünde tartışmalar yapılan mal kıtlığı kontrol altına alınarak, enflasyonun kaynaklarından biri kurutulabildi. Bu durum, Japon ekonomi bürokratlarına sıkı para politikası uygulayarak enflasyonla mücadele edebilmek için hareket alanı yarattı.

Japon ekonomisinin 1948 yılında içinde bulunduğu enflasyonist ortamda ekonomik istikrarın sağlanabilmesi için iki farklı görüş vardı. Bunlardan biri olan *Chūkan Antei-ron* (Tedrici İstikrar Görüşü), bir miktar enflasyonu kabul ederek üretimin ve ekonominin canlanmasını öngörüyordu. Diğeri olan *Ikkyo Antei-ron* (Ani İstikrar Görüşü) ise, üretimde artışın sağlanması için enflasyonun kontrol altına alınması gerektiğini, bu amaçla sert parasal tedbirlerin alınması gerektiğini vurguluyordu. Birinci görüşü savunanlar arasında ünlü ekonomist Arisawa Hiromi, ikinci görüşü savunanlar arasında Kimura Kihachirō<sup>16</sup> gibi ünlü ekonomistler vardı. Bu ekonomistler arasında ciddi tartışmalar yapılmaktaydı.

1948 yılının sonlarında Ashida hükümeti Amerika'dan yardımın artırılması talebinde bulunmuştu. Ancak Amerikan kamuoyu ve Amerika'daki bürokratlar, artan maliyetleri nedeniyle Japonya'daki işgalin uzamasına karşı çıkmaya başlamışlardı (Nagae, 2011, s.

<sup>15</sup> 1961 yılında 490 milyon dolar tutarında olan toplam borçlar yeniden yapılandırılarak %2,5 faizle 15 yıla yayıldı. Japonya bu borçlarını 1973 yılında tamamen geri ödedi.

<sup>16</sup> Kimura Kihachirō (1901-1975), gazeteci ve ekonomi yorumcusuydu. 1947 yılından sonra üst mecliste sosyalist partiden milletvekilliği yaptı.



243). Ashida kabinesinin Amerika'dan talep ettiği yaklaşık 140 milyon dolar tutarındaki yardım Amerika'da Temsilciler Meclisi'nden geçmedi ve askıya alındı. Amerika açıkça artık Japonya'nın, ekonomisi canlanarak kendi ayakları üzerinde durması gerektiğini ima ediyordu. Amerikalıların Japonya politikası konusunda kendi içlerinde anlaşmazlık vardı. GHQ'da görevli olan bürokratlar Amerikan yardımının devamını getirmeyi, işgalin bir süre daha devam etmesi gerektiğini düşünüyordu.

### Ekonomik İstikrar İçin Dokuz Prensiptir

1948 yılının Ekim ayında Shōwa Denkō Skandalı'nın ardından Ashida kabinesi istifa edince, yeni hükümeti görevi kurma verilen Yoshida Shigeru yeni kabineyi kurdu. GHQ, yeni kurulan Yoshida Shigeru kabinesiyle görüşerek ekonomik istikrarın sağlanmasına yönelik dokuz maddelik bir liste hazırladı. Bu maddeler Amerika'da Ulusal Güvenlik Konseyi (National Security Council) tarafından belirlenmişti. 1948 yılının sonlarına doğru kurulan İkinci Yoshida kabinesi tarafından ilan edilen ve Ekonomik İstikrar İçin Dokuz Prensiptir (*Keizai Antei Kyū Gensoku*) adı verilen liste aşağıdaki maddelerden oluşuyordu:

1. Harcamalar kısılarak bütçe fazlası verilmesi
2. Doğrudan vergilere dayalı bir vergi sistemi kurulması
3. Finans kuruluşları tarafından dağıtılan fonların kontrol altına alınması
4. Ücretlerde istikrarın sağlanması
5. Fiyat kontrollerinin güçlendirilmesi
6. Dış ticaret ve döviz kontrollerinin sıkılaştırılması

7. Dağıtım sisteminde verimliliğin artırılması
8. Yerli yakıt ve mamul mal üretiminin artırılması
9. Gıda kontrollerinin verimliliğinin artırılması

Nagae (2011, s. 243), genel olarak bütçe açığı vermeden vergi gelirlerinin artırılması, fiyat istikrarının sağlanması gibi hedeflerin koyulduğu bu listede ilk üç prensibin liberal ekonomistlerin küçük hükümet ideolojisine hizmet ettiğini, diğerlerinin ise büyük hükümet ideolojisine uygun olduğunu belirtmektedir.

1949 yılının Ocak ayındaki seçimlerden birinci olarak çıkan Yoshida'nın *Minshu Jiyūtō* partisi muhafazakâr ve liberal bir partiydi. Bu parti merkez sağdaki muhafazakâr parti olan Yoshida'nın liderliğindeki eski *Nihon Jiyūtō* ile diğer bir liberal parti *Minshutō*'dan ayrılan milletvekillerinin birleşmesiyle kurulmuştu. Bu büyük liberal-muhafazakâr partinin lideri olan Yoshida'nın seçimleri kazanması GHQ içinde de önemli bir değişime neden oldu. GHQ içinde farklı ideolojilere sahip bürokratlar görev yapmaktaydı. Bunların bir kısmı, 1930'lu yıllarda Amerika'da yoğun kamu harcamaları vasıtasıyla Büyük Buhran'dan çıkılmasını sağlayan, Başkan Franklin D. Roosevelt'in *New Deal* adı verilen programının Japonya'da da uygulanması gerektiğine inanan bürokratlardı.<sup>17</sup> Bunlar doğal olarak küçük hükümet

<sup>17</sup> *New Deal* programı, 1933-1938 yılları arasında Amerika'da uygulanan ekonomik canlanma amacını taşıyan ve yoğun devlet müdahalelerine dayanan politikaların genel adıdır. Bu program dahilinde, 1929 krizinin ardından tüm dünyayı olumsuz etkileyen ve birçok Amerikalının işsiz kaldığı ve halkın refah seviyesinin büyük oranda düştüğü

ideolojisini değil büyük devlet ideolojisini benimsemişlerdi. Yoshida kabinesinin işbaşına gelmesiyle, GHQ içinde *New Deal* yanlısı bürokratların gücü azaldı. Zira Yoshida da liberal ekonomi politikalarını savunuyordu ve hükümet müdahalelerinin azaltılması taraftarıydı.

### **Dodge Line (1949-1950)**

Bu amaca ulaşabilmek için Amerika'daki Detroit Bankası'ndan Joseph Dodge Amerika devlet başkanının özel temsilcisi olarak Japonya'ya getirilerek ekonominin canlandırılması için gerekli politikaları tasarlamakla görevlendirildi.<sup>18</sup> SCAP konumunda bulunan Douglas MacArthur'un mali danışmanı olarak görevlendirilen Dodge, Japon ekonomisinin Amerikan yardımı ve hükümet desteklerine bağlılığı azalmadan canlanmasının mümkün olmayacağını öngörüyordu. Bu amaçla, yukarıdaki dokuz prensibin ilk üçünün geçerli olduğunu ve benimsenmesi gerektiğini vurguluyordu (Nagae, 2011, s. 244). Aslında Dodge, bölümün başında özetlenen, enflasyona farklı bakışları yansıtan şok terapisi görüşünü savunan Amerikan hükümeti tarafından Japonya'ya gönderilen bir uzmandı. Aşamalı şekilde enflasyonun

indirilmesi gerektiğini savunan MacArthur ve bunun plancılıkla yapılmasını savunan Arisawa Hiromi, enflasyonla mücadele planının bir süre ertelenmesi gerektiğini düşünüyordu. Dodge, serbest piyasa ekonomisine inanan ve hükümetin ekonomiye müdahalelerini reddeden bir ekonomistti (Nakamura, 1995, s. 40). Reformların sadece özel şirketlerin gayretleriyle gerçekleşebileceğini düşünüyordu.

Dodge bütçe açığı vermeden bir bütçe oluşturmayı, etkili bir vergi sistemi kurmayı, ekonomide daha liberal politikalar uygulanarak kamu müdahalelerinin azaltılmasını ve sabit döviz kuru rejimiyle ihracatın artırılmasını öneren bir reform planı sundu. 1949-1950 yıllarındaki bu reformlara *Dodge Line* adı verilmiştir. Ayrıca, Columbia Üniversitesi'nden getirilen vergi sistemleri konusunda uzman ekonomi profesörü Carl Sumner Shoup, gelir vergisinin ağırlığına dayanan dolaysız vergilerin büyük bir kısmını oluşturduğu yeni bir vergi sistemi reformu gerçekleştirdi. Shoup Komisyonu, gelir arttıkça artan oranlı bir kurumlar vergisi sistemi benimsedi ve bazı durumlar için muafiyetler ve indirimler getirdi. Vergi muafiyeti ve indirimleri, yatırım malları, ihraçlar ve diğer bazı tavizler için geçerliydi. 1951 yılında sermaye geliri ve kâr payından da vergi alınmaya başladı. 1953 yılında birçok sektörde faaliyet gösteren şirketler de değişik seviyelerde bu vergi avantajlarından faydalanmaktaydı (Nakamura, 1995, s. 49). Bazı sektörlerde şirketlerin brüt gelirlerinin vergiden muaf tutulan kısımları ortalama olarak şu şekildeydi: madencilik %0,6, dokuma %24,1, kâğıt %3,4, gübre %45,1, çelik %18,4, elektrikli makineler %4,7, iç ticaret %27,1, elektrik

Büyük Bunalım yıllarında, kamu harcamaları ve yatırımlarının yanı sıra, finans sektörü ile konut sektörüne getirilen regülasyon uygulamalarıyla Amerikan halkının refah seviyesinde önemli bir iyileşme sağlandı. Programların bir ayağı da zenginlerin daha fazla oranlarda vergilendirildiği bir artan vergi sisteminin getirilmesiydi. Demokrat Parti tarafından başlatılan bu programlar, halkın büyük desteğini de aldığı için, savaş sonrasında Eisenhower gibi Cumhuriyetçi başkanlar döneminde de devam ettirildi ve 1970'lerin başlarına kadar sürdü.

<sup>18</sup> Joseph Dodge (1890-1964), Almanya'daki ekonomik istikrar programında da görev aldı.

üretimi %17,6, bankacılık %4,0. Sektörlere göre etkin vergi oranları da şöyleydi: madencilik %17,8, dokuma %31,2, kâğıt %29,8, gübre %29,3, çelik %29,5, elektrikli makineler %34,3, iç ticaret %29,8, elektrik üretimi %30,4, bankacılık %33,2.

Dodge, Yoshida kabinesinin maliye bakanı Ikeda Hayato<sup>19</sup> ile görüşerek önce dengeli bir bütçe hazırlığına girişti (Johnson, 1982, s. 190-191). Dodge ayrıca talebi hızla düşürerek enflasyonu düşürmek istiyordu. Bunda başarılı da oldu. Japon bürokrasisi bundan sonra istikrarı önemsemeye başladı. Dodge, 1949 yılı bütçesinde değişiklik yaptırarak denk bütçe kuralı şartının uygulanmasını istedi. Bu amaçla, *Fukkō Kin'yū Kinko* (Yeniden İmar Fonu) kapsamında kullanılan tahvillerin geri ödemesi de dahil olmak üzere tüm harcamaların gelirlerle eşitleneceği bir politika uygulamaya koyuldu. Bununla, küçük devlet ideolojisini hayata geçirme yolunda önemli bir adım atılmış oluyordu. Dodge, yeniden imar harcamaları başta olmak üzere, kamu harcamalarının önemli miktarda kısılması gerektiğini vurguluyordu. 1949 yılı bütçesi 706 milyar yen olarak belirlendi ve uygulamaya koyuldu. Bunun yanı sıra vergi sistemi yeniden düzenlendi ve

dolaylı vergilerin büyük ağırlığa sahip olduğu bir yapıdan, doğrudan gelir vergisinin ağırlıklı olduğu yeni bir yapıya kavuşturuldu. Böylece vergi gelirlerinde istikrarın sağlanması amaçlanıyordu. Üretici ve tüketici fiyatları arasındaki farkın devlet tarafından sübvansede edilmesi ve ithalat-ihracat faaliyetleri için destek verilmesi gibi uygulamaların da kaldırılması öngörülmüyordu. Aşağıda görüldüğü üzere, Dodge aynı zamanda Japon yeninin Amerikan dolarına karşı değerini de sabitleyerek döviz kurunda istikrarın kurulmasını sağlamıştır.

Japonya'ya yapılan Amerikan yardımı 1949 yılı itibariyle 1,8 milyar doları bulmuştu; bunun 1,3 miktar doları hibe şeklinde verilmişti (Nagae, 2011, s. 245). 1949 yılının Nisan ayında GHQ çıkardığı bir emirle, Amerikan yardımı Japonya'ya ulaştığında gönderilen yardımla aynı tutarda olmak üzere merkez bankasında bir Japon yeni hesabı açılarak bu hesaptaki paranın kullanımının GHQ onayına bağlanmasını sağladı. Burada biriken fonlar, sadece yeniden imar amacıyla kullanılan tahvillerin ödemeleri ve GHQ tarafından onaylanan kamu yatırımları ve harcamaları için kullanılabilirdi.

Dodge Line bir deflasyonist politikaydı. Bu politika bazen Meiji döneminde 1880'li yıllardaki Matsukata Masayoshi'nin ve 1930'ların başlarındaki Inoue Junnosuke'nin deflasyonist politikalarıyla karşılaştırılmaktadır (Nakamura, 1995, s. 41). Bu deflasyonist politikaların tümü ihtiyaç duyulan zamanlarda ekonomiyi kurtarmıştı. Dodge planı da aynı şekilde etkili oldu ve ekonomi istikrara kavuştu.

<sup>19</sup> Ikeda Hayato (1899-1965), 1925 yılında maliye bakanlığında kariyerine başladı. Burada çeşitli görevlerde bulunduktan sonra, 1947 yılında bakan yardımcısı konumuna kadar yükseldi. Ertesi yıl bürokrasiden istifa ederek siyasete girdi ve Demokratik Liberal Parti'ye katıldı. Yoshida kabinesinde 1949 yılında maliye bakanlığına atandı ve üç yıl boyunca bu görevde kaldı. Bu arada yeni kurulan uluslararası ticaret ve sanayi bakanlığına da üstlendi. 1956-1957 yıllarında tekrar maliye bakanlığı, 1959-1960 yılları arasında uluslararası ticaret ve sanayi bakanlığı, 1960-1964 yılları arasında dört yıl başbakanlık yaptı.

### **Sabit Döviz Rejiminin Kurulması (1949) ve Döviz Dağıtımının Kontrolü**

Dodge Line programının en önemli ayaklarından biri tek kur ve sabit döviz kuru sisteminin kurulmasıydı. İşgal döneminde Japonya'da çoklu kur sistemi geçerliydi. Örneğin ihracat yapıldığında, ürünler Japon firmaları tarafından önce hükümete, daha sonra Japon hükümeti tarafından GHQ'ya teslim ediliyor ve bunun karşılığında ilgili ürün için belirlenen miktar üzerinden Amerikan doları ödemesi Japon hükümetine yapılıyordu. Ancak, farklı ürünler için Japon yeni cinsinden değerleri aynı olduğu durumda dahi, Amerikan doları olarak değeri farklı miktarlarda belirleniyordu.<sup>20</sup> Bu farkların devlet tarafından sübvansede edilmesi gerektiği için devlet bütçesi üzerinde yük oluşuyordu. İthalata gelince, Japon hükümeti uluslararası fiyatlarla aldığı ürünleri yurtiçinde düşük fiyatla satıyordu. Burada ortaya çıkan fark da Japon hükümeti tarafından karşılanıyordu. Bu dönemde döviz piyasalarının var olmadığını da hatırlatmak gerekir. İhracat için kullanılan kurlar 1 dolar için 500 yen civarında yüksek tutulurken, ithalat için kullanılan kurlar ise 1 dolar için 100 yen gibi düşük seviyede belirleniyordu. Böylece ihracat ucuzlatılırken, ithalat pahalı hale getiriliyordu.

<sup>20</sup> Nagae (2011, s. 246) bu durumu bir örnekle açıklamaktadır. 1949 yılında 1 milyon yen tutarındaki porselenin Amerika'ya ihracatında Amerika'daki satış fiyatı 1.667 dolar, 1 milyon yen tutarındaki ipeğin Amerika'daki satış fiyatı 2.381 dolardı. Bu durumda, döviz kuru porselen için 1 dolar = 600 yen, ipek için ise 1 dolar = 420 yen oluyordu. Resmî döviz kurunun 1 dolar = 300 yen olması durumunda, her iki ihraç ürününün de dolar fiyatının 3.333 dolar olması gerekmektedir. Böyle bir durumda, gerçek fiyat ile satış fiyatı arasında fark oluşuyordu. Bu fark porselen için 1.666 dolar, ipek için de 952 dolardı. Bu farkın devlet tarafından sübvansede edilmesi gerekiyordu.

Dodge 1949 yılının Mart ayında sabit ve tek döviz kuru belirlenmesi çalışmalarına başladı. 1948 yılının Haziran ayında Ralph Young başkanlığında kurulan ve Young Komisyonu adı verilen bir komisyon, 1 doların değerinin 330 yen olması ve tek döviz kuru sistemine geçilmesini önermişti. Burada amaç, Japon ekonomisinin tekrar uluslararası ekonomik sistemin ve uluslararası ticaretin bir parçası olmasının sağlanmasıydı. Ancak, bu öneri GHQ tarafından dikkate alınmamıştı. Dodge 1 dolar=330 yen olarak resmî bir kur belirlenmesini önerdi. Ancak Amerikan yönetimi bunu 1 dolar=360 yen olarak belirledi ve sabit kur rejimi altında, Japonya'nın mevcut uluslararası ekonomik sisteme entegre edilmesi için ilk girişim başlatıldı. Böylece Japonya Bretton-Woods Sistemi'nin parçası oldu. 1949 yılında başlayan bu sabit kur sistemi 1971 yılına kadar devam etti.

Hükümet sabit döviz kuru sisteminin yanı sıra, döviz dağıtımını kontrol etmek için de bir sistem geliştirdi. Bu amaçla düzenli aralıklarla ithalat için kullanılacak döviz miktarı hesaplandı ve sadece belirli firmaların mevcut dövizini kullanmasına izin verildi. Döviz miktarı hükümet tarafından kontrol edildiği için, ithalat amacıyla döviz kullanımı dolaylı olarak döviz talep eden firmaların faaliyetlerinin hükümetin sanayi politikalarına uyumlu olmasını gerektiriyordu. Dolayısıyla, döviz dağıtımını hükümetin sanayi politikalarında önemli bir politika aracı olmuştur.

### **Ekonomik İstikrar Bunalımı (1949-1950)**

Dodge Line reformlarıyla enflasyon kontrol altına alındı; ancak, bir süre sonra, 1949 yılının sonlarına doğru şiddetli bir deflasyon sorunu baş gösterdi. Ortaya çıkan ekonomik

durgunluğa, ekonomik istikrar programlarının ortasında yaşanan durgunluk anlamına gelen İstikrar Bunalımı (*Antei Kyōkō*) adı verildi. Bu bunalımdan kurtulmak için merkez bankası, ticari bankaların önündeki kredi kısıtlamalarını kaldırdı; yeniden imar tahvilleri (*fukkin-sai*) ve devlet tahvillerinin açık piyasa alımları yoluyla piyasaya para enjekte etti (Nagae, 2011, s. 247). Nakamura ve Odaka (2003, s. 96), 1949'un oldukça kasvetli bir yıl olduğunu kamu maliyesine ve parasal istatistiklerle dayanarak göstermektedir. Kamu maliyesi açısından bakıldığında, mali harcamalar 1948 yılına göre 240 milyon yen artarken, bunun 66 milyon yemlik kısmı borç geri ödemesiydi; kamu harcamaları kalan kısmı oluşturuyordu. Kamu harcamalarındaki kısıntılarla birlikte, para kıtlığı önemli bir soruna dönüştü. Yeniden İmar Fonu bünyesindeki tahvil işlemleri durdurulduğu için, firmalar yatırımlarının finansmanı için özel bankalara döndü; ancak, bankaların bunun için yeterli miktarda fonları yoktu. Bankaların kredi açmakta yaşadığı fon sıkıntısı üzerine merkez bankası piyasayı fonlamak için açık piyasa alımları gerçekleştirdi. Merkez bankasının özel bankaları fonlaması da işe yaramadı ve yaşanan para kıtlığı nedeniyle, çok sayıda küçük ve orta ölçekli firma iflas etti ve işsizlik arttı.

Artan işsizlik ve ekonomik durgunluğun derinleşmesiyle işçi hareketlerinde bir artış gözlemlendi; ancak, bu kez işçi hareketleri kendi aralarında bölündü. Devletin demiryolu şirketi *Kokutetsu* başta olmak üzere, bazı işyerlerinde işçiler işten çıkarıldı. İşçiler ve işverenler karşı karşıya geldi ve büyük olaylar yaşandı. Sendikaların da militarist bir tavır al-

masıyla olaylar şiddetlendi. 1949 yılının Temmuz-Ağustos aylarındaki Shimoyama, Mitaka ve Matsukawa olaylarının nedenleri anlaşılamadı, ancak militarist sendikaların işverenlere yönelik saldırılarından biri olabileceği düşünüldü. Komünist sendikalar ve sendikacıların işçi hareketlerindeki etkinliği arttı ve komünist işçi hareketleri, GHQ'nun komünizm karşıtı görüşlerine karşılık olarak Amerika karşıtı hareketlere de dönüştü.

### **Dodge Line Reformlarının Değerlendirilmesi**

Nagae (2011, s. 248) Dodge Line reformlarının değerlendirmesini yapmaktadır. Dodge Line ile Japonya'daki yüksek enflasyon sorunu ortadan kalkmıştır. Japon merkez bankası resmî istatistiklerine bakıldığında, Tōkyō'daki tüketici fiyat endeksi (1934-1936=100) 1947 yılında 109, 1948 yılında 189, 1949 yılında da 237 değerine ulaşmıştı. 1950 yılında endeksin değeri 220'ye düştü; deflasyon yaşandı. Bu tarihten sonra Japonya'da yüksek enflasyon görülmedi. Tōkyō'daki tüketici fiyatları için enflasyon oranı 1947-1949 yılları için yıllık ortalama %49 gibi yüksek bir orandı. 1951-1955 ortalaması sadece %6 idi. Öte yandan, 1950 yılındaki enflasyon ve sonrasındaki sosyal ve ekonomik çalkantılar bu reformların etkisinin olumsuz olarak değerlendirilmesine de yol açmaktadır. Ancak, aşağıda görüleceği üzere, bunalıma giren Japon ekonomisinin imdadına Kore Savaşı yetişti ve bunalımdan çıkmak mümkün oldu. 1910'lardaki kriz ortamında Birinci Dünya Savaşı'nın Japon ekonomisinin yardımına yetişmesi gibi, 1950 yılındaki krizden kurtulmak da yine bir savaşla mümkün oldu. Dodge Line sayesinde sabit dö-

viz kurunun sağlanarak Bretton-Woods sisteme dahil olunması ise Japonya'nın Batı ekonomi bloku içinde yer aldığı ilanı anlamına da geliyordu.

Dodge Line reformları, genel olarak Japonya'nın sosyalist Katayama hükümetinin planı ve hükümet müdahaleleriyle şekillenen ekonomi politikalarından Yoshida'nın benimsediği piyasa merkezli piyasalara dönüşü olarak yorumlanmaktadır. Miwa ve Ramseyer (2009), Dodge Line'ın en büyük başarısı olarak görülen enflasyonun inmesinin aslında abartılmaması gerektiğini belirtmektedir. Onlara göre, Joseph Dodge Japonya'ya geldiğinde ekonomik sorunların büyük kısmı çözümlene sürecine girmişti. Örneğin, karaborsa fiyatlarındaki artış, üretim fiyatları için 1948 yılının başlarında, tüketim fiyatları için de Temmuz ayında durmuş hatta negatif seviyelere inmişti. 1946 yılının Ekim ayı ile 1947 yılının Ekim ayı arasında hem üretici hem tüketici fiyatları için karaborsadaki fiyat aylık artışları ortalama %10 seviyesinin üzerinde gerçekleşmişti. 1950 yılının ortalarına kadar karaborsa fiyatları giderek azaldı. Dodge Line 1949 yılının Mart ayında başlamıştı. Bu tarihte zaten karaborsa fiyatları kontrol altına alınmıştı. Bunun en önemli nedeni fiyat kontrollerinin kaldırılmasıydı. 1948 yılının Ekim ayında göreve gelen muhafazakâr Yoshida kabinesi fiyat kontrollerini hızla kaldırmıştı.

Dodge Line politikası, Japonya'da yoğun kamu müdahalelerine son verdi ve etkinliğin önemini vurguladı (Gao, 2002, s. 222). Bu politikadan sonra, Japonya'da devlet kaynak dağılımı ve fiyatlar üzerindeki doğrudan bürokratik kontrolden vazgeçti ve onun yerine firmaların

uluslararası rekabette ayakta kalabilecekleri şekilde etkinlik artışının sağlanabileceği politikaları benimsedi. Bunu yaparken kaynak dağılımı üzerinde bürokratik kontrolü ise kaldırmadı.

### **Kore Savaşı ve Ekonomik Canlanma (1950-1952)**

Dodge Line reformlarının ardından, 1950 yılının başlarında meydana gelen İstikrar Bunalımı adlı durgunluk sırasında çok sayıda şirket mali açıdan zor duruma düştü ve işsizlik arttı. Yurtiçi sanayilerin kapasite kullanımları da bu bunalım sırasında düştü. Ancak, 1950 yılının ikinci yarısında Kore Savaşı'nın başlaması çok şeyi değiştirdi.

Kore'de çarpışan Amerikan askerleri Japonya'daki Amerikan ordusuna bağlıydı. Ko-



Ichimada Hisato (Kaynak: <http://www.ndl.go.jp>)

re'de çarpışan Amerikan ordusunun lojistik ihtiyaçları en yakın tedarik merkezi olan Japonya'dan karşılanabilirdi. Bu nedenle, Amerikan ordusunun ihtiyaç duyduğu kamyon, otomobil, varil, metal eşyalar, silah, üniforma, iletişim aletleri gibi ürünler Japonya'dan talep edildi. Ordu tarafından yapılan bu alımlara Japonya'da özel talep anlamına gelen *Tokuju* adı verilmektedir. Bu talep Amerika'ya ihracatı artırdı ve Amerika tarafından ödemelerin dolar cinsinden yapılması sayesinde, azalan döviz rezervlerini yükseltti. 1949 yılında 200 milyon dolar olan döviz rezervleri, 1951 yılının sonunda 900 milyon dolara kadar yükseldi (Nagae, 2011, s. 250).

Artan döviz rezervleri, reform sonrası bunalımın ortasında bulunan Japon ekonomisi için cankurtaran görevi gördü. Bunalım nedeniyle durgunluğa giren sanayiler, yakıt ve makineler gibi önemli girdi ve yatırım malı ithalatı için gerekli döviz bu şekilde elde edebildi. Yabancı para özellikle bu bunalım sırasında en değerli kıt kaynaklardan biriydi. Bunalım sırasındaki üretim kaybı ve umutsuzluk o denli güçlüydü ki birçok sanayi firması üretimi tamamen durdurma ve iflas noktasına gelişmişti. Nagae (2011, s. 149) tam bu dönemde Toyota ve Nissan firmalarının faaliyet gösterdiği otomobil sanayisindeki karamsarlığı bir anekdotla aktarmaktadır. Dönemin merkez bankası başkanı Ichimada Hisato, otomobil piyasasının ayakta duracak gücü olmadığını, Japonya için en iyisinin Amerika'dan otomobil ithal etmesi gerektiğini belirtmiştir.<sup>21</sup> Otomobil üreti-

minde Amerika ve Japonya'nın üretimleri karşılaştırıldığında, Amerika'nın Japonya'nın ne kadar önünde olduğu rahatlıkla anlaşılabilir. Chang vd. (2013, s. 46), 1955 yılında toplam otomobil üretiminin Amerika'da 7 milyon, Japonya'da ise sadece 70 bin olduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle, Amerikan otomobil sanayisi Japonya'nınkinin 100 katı kadar büyüktü. Amerikan ordusunun alımları sayesinde Japon otomobil sanayisi büyük bir atılım gerçekleştirdi ve üretim canlandı. Sadece Toyota değil, Mitsubishi Ağır Sanayi (*Mitsubishi Jūkō*) ve Fuji Ağır Sanayi (*Fuji Jūkō*) şirketleri de artan taleplerden payını almıştır.

Amerikan ordusunun talebi (*Tokuju*) ile birlikte gerçekleşen ekonomik canlanmaya Japonya'da *Tokuju Keiki* (özel talebe dayanan ekonomik canlılık) adı verilmiştir. Tablo 2.9'da görüldüğü üzere, başlangıçta mal alımları şeklinde gerçekleşen Amerikan ordusunun talebi, 1952 yılından itibaren otomobil ve taşıtların tamirata gibi hizmet alımlarına yönelmiştir.

Kore Savaşı sonrasındaki talep artışının Japon ekonomisi üzerindeki olumlu etkileri sıklıkla vurgulanır. Gerçekten de bu sayede Japon sanayilerinin üretiminin arttığı ve ekonominin canlandığı açıktır. Ancak, Nagae'nin belirttiği üzere, negatif etkilerden de bahsetmek mümkündür (Nagae, 2011, s. 252). Bu, özellikle o dönemde Japonya'da tartışmaların yaşandığı bir konudur. Örneğin, Japon firmalarının ihracat artışı sadece dışsal bir pozitif şok sonucunda gerçekleşmişti. Üretimdeki genişlemenin arkasında teknolojik ilerleme ve verimlilik artışı gibi nedenler yoktu. Bu durum rekabet gücünün iyileştirilmesi için olumlu bir gelişme olarak kabul edilemezdi. Öte yandan, Ameri-

<sup>21</sup> Ichimada Hisato (1893-1984), Tōkyō Üniversitesi siyaset bilimi mezunudur. 1946-1954 yılları arasında merkez bankası başkanlığının yanı sıra, 1954-1956 yılları arasında ve 1957-1958 yıllarında maliye bakanlığı da yaptı.

kan yardımlarıyla elde edilen fonların bir kısmı rasyonelleşme ve üretim teknolojilerinin güncellenmesi için kullanılmıştır. Bir başka negatif etki, ihracat yoluyla elde edilen fonların hızlı artışı nedeniyle ortaya çıkan enflasyondur. 1951 yılında Tōkyō’da tüketici fiyatları yaklaşık %16 oranında arttı. Uygulanan sabit döviz kuru rejiminde, enflasyon nedeniyle ihracat ürünlerinin fiyatları da yükseleceği için, bu durum Japonya’nın ihracatına olumsuz etki etmiştir.

### Sanayi Yatırımlarının Finansmanı

Kore Savaşı sayesinde Japonya’nın elde ettiği fonlar sanayileşmede kullanıldı. Yeni sanayi yatırımları finanse edildi. Özellikle çelik sanayisinde büyük yatırımlar gerçekleştirildi. Bu yatırımlar yeni tesislerin kurulması, mevcut tesislerin iyileştirilmesi ve teknolojilerinin modernleştirilmesi şeklindeydi. Örneğin, *Kawasaki Seitetsu* (Kawasaki Çelik) firması, 1951 yılında Chiba vilayetinde Chiba Çelik Fabrikası’nı (*Chiba Seitetsujo*) kurdu (Nagae, 2011, s. 250). Bu tesis büyük bir yatırım finansmanı gerektiriyordu ve dönemin en ileri teknoloji-

lerini kullanıyordu. Yatırımların finansmanının planlanması ve finansal aracılık hizmetleri gerçekleştirilmesi amacıyla, 1951 yılında Japonya Kalkınma Bankası (*Nihon Kaibatsu Ginkō* veya İngilizce bilinen adıyla Japan Development Bank, JDB) kuruldu. Banka, 1947 yılında faaliyete geçen Yeniden İmar Fonu’nu (*Fukkō Kin’yū Kinko*) da bünyesine aldı.<sup>22</sup> Bir kalkınma bankası işlevi görerek proje değerlendirmesi ve proje finansmanı yoluyla sanayilerin canlanmasına katkıda bulundu. Sanayi yatırımları için düşük faizli ucuz kredi temin eden bu kamu bankasının fonları başlangıçta Amerikan yardımlarının karşılığında merkez bankasında açılan Japon yeni cinsinden açılan hesaptan karşılanıyordu. Bu hesaptaki fonlara Japonya’da *mikaeri shikin* (ipotek fonu) adı verilmiştir. Burada ipotek anlamındaki *mikaeri* kelimesinin tercih edilmesinin nedeni, Amerikan yardımının ipotek işlevi görmesiydi.

Japon sanayicileri Kore Savaşı sırasında oldukça fazla miktarda döviz kazanmalarına rağmen, Amerika’nın askerî siparişlerini karşılamaya yetecek kadar sermayeyi hızlı bir şekilde elde edememişlerdir. Japon ekonomi bürokratları bu konu üzerinde çalıştılar ve iki tabakalı bir finansman sistemi geliştirdiler. Birinci tabakada hükümet garantisine sahip olan şehir bankaları (*toshi ginkō*) krediler sunacaktı. İkinci tabakada ise yeni kurulan Japonya Kalkınma Bankası (Japan Development Bank, *Nihon Kaibatsu Ginkō*) “politika kredileri” verecekti.

TABLO 2.9.

Kore Savaşı sırasında Amerikan ordusunun Japonya’dan satın aldığı, birim: milyon dolar (1950-1954)

	Materyal alımları	Hizmet alımları
1950	230,0	98,9
1951	235,9	315,6
1952	305,5	492,3
1953	124,7	296,6
1954	78,5	186,3

Kaynak: Nagae (2011, s. 250).

<sup>22</sup> Bu kuruluş adını 2008 yılında *Seisaku Tōshi Ginkō* (tam çevirisi Japonya Politika Yatırımları –veya Kalkınma Yatırımları– Bankası) olarak değiştirmiştir. Ancak, İngilizce adı olarak Development Bank of Japan (Japonya Kalkınma Bankası) ibaresini kullanmaktadır.



Johnson'a (1982, s. 201-202) göre endüstriyel finansman konusunda MITI Bakanı Ikeda Hayato ve merkez bankası başkanı Ichimada Hisato arasında bir anlaşmazlık vardı. Ikeda hükümetin sanayileşme için tek önemli sermaye kaynağı olduğunu düşünüyordu. Ichimada ise, daha önce yüksek enflasyonun yaşandığı 1920'lerin başlarında bulunduğu Almanya'daki deneyimine dayanarak deflasyonist ve bütçe dengesini gözetken bir para politikasının gerekli olduğu kanısındaydı. Bu nedenle şehir bankalarının sanayiye aşırı kredi dağıtımına karşı çıkıyordu. Ancak, Ikeda'nın dediği oldu ve merkez bankası şehir bankalarının kredi artırımı emrine uydu.

### IMF ve GATT Üyeliği (1952)

1951 yılının Ağustos ayında Japonya, IMF'ye üyelik için başvurdu ve 1952 yılının Ağustos ayında IMF'ye üye oldu. IMF Kuruluş Anlaşması'nın 8. maddesine göre, cari işlemlerde ödemeler ve transferlerde sınırlamalar yasaklanıyordu. Öte yandan, 14. maddede ise cari hesabında açık veren gelişmekte olan ülkeler için geçici olarak döviz rejimlerinde uygulanan sınırlamalar ile cari işlemler ve transferlerde uygulanan sınırlamalar kabul ediliyordu. Japonya 14. madde statüsüyle IMF'ye üye oldu. Zamanla döviz rejiminde uygulanan sınırlamalar (örneğin, dövizin hükümet tarafından firmalara dağıtılması) kaldırıldı ve Japonya 1964 yılında 14. madde statüsünden 8. madde statüsüne geçti.

Japonya'nın Amerika'dan ekonomik yardım beklentisi içinde olduğu 1953 yılının Ekim ayında Ikeda Hayato liderliğindeki bir heyet Amerika'ya giderek Uzakdoğu'dan sorumlu

dışişleri bakan yardımcısı Walter Robertson<sup>23</sup> ile görüştü. Amerika tarafı Japonya'dan savunma harcamalarına daha fazla katkı yapmasını talep etti ve ekonomik yardım konusunda isteksizliğini gösterdi. Amerikan hükümetinin genel tavrı "yardım yerine ticaret" olarak özetlenebilir. Diğer bir deyişle, parasal yardım yerine, ticari ilişkileri geliştirerek Japon ekonomisinin güçlenmesine yardım etmek önemsenmişti. Bu müzakerelerden sonra Japonya'da Amerika'dan ekonomik yarar gelmesi yönündeki beklentiler son buldu.

Japonya 1955 yılında da GATT üyesi oldu. Bunun ardından, ticaretteki korumacılık ve sınırlamalar aşamalı olarak kaldırıldı ve serbest ticaret rejimi yavaş yavaş yerleştirildi. Dünya ticaret sisteminde 1947 yılındaki GATT Anlaşması'ndan başlayarak ticaret yapan ülkeler defalarca bir araya gelerek ticareti serbestleştirme için müzakerelerde bulundular.<sup>24</sup> Japonya bu anlaşmayı bağımsızlığını geri aldıktan sonra 1955 yılında imzaladı; ancak bu, döviz ve ithalat kontrolleri ile sınırlamalarını kaldıracağı anlamına gelmiyordu, çünkü anlaşma kalkınmakta olan sanayiler için bu uygulamalara izin veriyordu. Kotalar ancak 1963 yılında kaldırılarak gümrük tarifelerine çevrildi. Dış ticaretteki sınırlamalar ve döviz kontrolleri gibi uygulamalar da 1964 yılında kaldırıldı.

GATT sisteminde her üye ülke diğer üye ülkelere farklı uygulamalara gitmeyeceğini

<sup>23</sup> Walter Robertson (1893-1970), bu görevi 1953-1959 yılları arasında üstlendi.

<sup>24</sup> Bu müzakerelerin adları ve tarihleri şöyledir: Cenevre Turu (1947), Annecy Turu (1949), Torquay Turu (1950), İkinci Cenevre Turu (1956-1957), Dillon Turu (1960-1962), Kennedy Turu (1962-1967), Tokyo Turu (1973-1979), Uruguay Turu (1986-1994).

beyan ediyordu. İlginç bir şekilde en çok kavrılan ülke (most favored nation, MFN) adı verilen bu uygulama ticarete serbestleşmenin sağlanması için getirilmişti. Aralarında İngiltere, Fransa ve Hollanda'nın da bulunduğu bazı ülkeler, 1955 yılında Japonya'nın GATT üyeliğine karşı oy kullandıkları için 1963 yılına kadar Japonya'ya MFN statüsünü uygulamak istemediler ve Japon mallarına karşı bir süre korumacılığa devam ettiler. Japonya bu ülkelerle ticaret müzakerelerini sürdürdü. Bu ülkelerin korumacılık tavrının en önemli nedeni, yerli sanayilerinin Japonya'nın tekstil ihracatından büyük zarar görmesiydi. Müzakerelerde, Japon tarafı tekstil ürünleri için bu ülkelere ihracatı sınırlamayı kabul ederek MFN statüsünü kazanmayı başardı. Japonya'nın ihracat yapısı kısa zamanda tekstilden makine ve sermaye-yoğun ürünlere doğru kayınca, bir süre sonra tekstil ihracat sınırlamalarının anlamı kalmadı.

1953 yılında Sovyetler Birliği'nin lideri Josef Stalin'in ölümü ve ardından başa geçen Nikita Kruşçev'in ılımlı politikalarıyla Amerika-SSCB ilişkilerinin yumuşamasının ardından, SSCB'nin arabuluculuğuyla Amerika ve Çin arasında sıcak çatışmaların hâlâ devam ettiği Kore Savaşı da 1953 yılında sona erdi. Bunun ardından Amerikan ordusunun satın alımları da sona erdi. Böylece, hızlı döviz girişi ve ihracat gelirleri birden durdu. Aynı yıl içerisinde büyük miktarda gıda ithalatının yapılmasının da etkisiyle Japonya'da büyük bir ticari açığı ve cari açık meydana geldi. Bu durum kısa sürede bir döviz krizine dönüştü. Bu nedenle, Japonya IMF'ye başvurarak 22,3 milyon sterlin tutarında bir kredi kullandı.

## SANAYİ POLİTİKALARI VE ENDÜSTRİYEL ÜRETİMİN CANLANMASI (1949-1952)

Johnson (1982, s. 198-200), Japonya'nın hızlı büyümesini sağlayacak olan kurumların 1949-1954 arasındaki dönemde kurulduğunu belirtmektedir. Sistem, Dodge Line döneminde 1949 yılından sonra başladı. Enflasyonu iki yıl içerisinde indiren Dodge Line şoku sanayiye verilen sübvansiyonlar ve imtiyazlı kredilerin kesilmesini de öngörüyordu. Bu nedenle sistemdeki sermaye kaynakları kesintiye uğramıştı. Firmaların kendi iç kaynakları gibi, bu boşluğu doldurabilecek başka alternatifler de yoktu.

### Sanayi Politikalarıyla İlgili Erken Çalışmalar (1946): Ökita Saburō

Savaşın hemen sonunda Japon ekonomisinin en önemli sorunlarını belirlemek ve çözüm önerileri sunmak için gönüllü olarak, Çin'de Beijing şehrinde görevli bulunan iki elektrik mühendisi Ökita Saburō<sup>25</sup> ve Gotō Yōnosuke<sup>26</sup> henüz savaş sona ermeden bir çalışma grubu

25 Ökita Saburō (1914-1993), Tōkyō Üniversitesi'nden elektrik mühendisi olarak mezun olduktan sonra, savaş döneminde iletişim ve Doğu Asya bakanlıklarında görev yaptı. Savaşın sona ermesinin ardından, önce Dışişleri Bakanlığı'na daha sonra Ekonomik İstikrar Kurulu'na girdi ve burada araştırma biriminin başına geçti. 1953 yılından sonra Ekonomik Planlama Ajansı'nda planlama bürosunda çalıştı. Ikeda Hayato'nun ekonomik planının yaratıcılarından biri oldu. Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü'nde başkanlık yaptı, 1979-1980 yıllarında dışişleri bakanı olarak da hükümette görev aldı.

26 Gotō Yōnosuke (1916-1960), Tōkyō Üniversitesi'nden elektrik mühendisi olarak mezun olarak İletişim Bakanlığı'nda görev yaptı. Savaşın sona ermesinden sonra, *Hakusbo* (White Paper) adlı ekonomik raporların hazırlanmasında etkin rol oynadı.

kurdu ve incelemelere başladılar. Ohno (2006, s. 148-150) bu çalışmalar hakkında detaylı bilgi sunmaktadır. Ōkita ve Gotō, savaştan sonra Japonya'ya döndü ve çalışmalarına Arisawa Hiromi ve Tōbata Seiichi<sup>27</sup> gibi dönemin ünlü ekonomi profesörlerinin de katılımıyla devam ettiriler. Düzenli toplantılar şeklinde devam eden bu çalışma grubu, daha sonra Dışişleri Bakanlığı bünyesinde *Sengo Mondai Kenkyūkai* (Savaş Sonrası Sorunları Araştırma Grubu) bir çalışma grubuna dönüştürüldü. Bu çalışma grubu raporunu 1946 yılının Mart ayında teslim etti ve aynı yılın Eylül ayında bu rapor *Nihon Keizai Saiken no Kihon Mondai* (Japonya'nın Ekonomik Yeniden İnşasının Temel Sorunları) başlığıyla yayımlandı.

Hazırlanan rapor, savaş sonrasında Japonya'da izlenecek olan kalkınma stratejisi hakkında önemli ipuçları veriyordu. Raporun hazırlanmasına katkıda bulunan ünlü iktisatçılar daha sonra *Keizai Antei Honbu* (Ekonomik İstikrar Kurulu) ve *Keizai Kikakuchō* (Ekonomik Planlama Ajansı) gibi ekonomik planlama ve sanayi politikalarının hazırlanmasında etkili olan kuruluşlarda üst düzey görevlerde bulunmuşlardır. Bu nedenle, bu raporun içeri-

ğinin anlaşılması önemlidir. Raporun ilk kısmı dünya ekonomisindeki gelişmeleri ve kurulan yeni ekonomik düzeni betimlemektedir. İkinci bölümde ise Japon ekonomisinin yeniden inşa edilmesi için neler yapılması gerektiği tartışılmaktadır. Bu bölümde, sanayi üretiminin tekrar canlandırılması ve ihracatın artırılmasının gerekliliğine ve önemine altı çizilerek, ne tür sanayi politikaları uygulanması gerektiği konusunda tartışmalar ve sanayi bazında spesifik olarak incelemeler yapılmaktadır.

Para ve maliye politikaları gibi makro politikalara sadece yüzeysel olarak değinilen bu rapora göre, Japonya'nın acil olarak sanayi politikalarına ihtiyacı vardı. Ayrıca, ülkenin modern dünya ekonomik sisteminin bir parçası olarak gelişmesinin önemi belirtilerek, dünya ekonomisindeki gelişmelere paralel olarak, Japon ekonomisinin sanayileşme yoluyla geliştirilmesi gerektiği özel olarak vurgulanıyordu. Önemli bir tespit, Japonya'nın artık tekstil ve tarımdaki karşılaştırmalı üstünlüğünü kaybettiği ve yakın zamanda gelişmekte olan ülkelerin bu alanda üstünlüğü ele geçireceğiydi. Diğer bir deyişle, Japonya'nın bu sektörlerden vazgeçerek kaynaklarının önemli bir bölümünü ileride karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olabileceği sanayilere kaydırması gerektiğiydi. Bunlar ağır sanayiler olarak ortaya koyuluyor ve gelecekte bu sanayilerde Japon şirketlerinin uluslararası rekabetle karşı karşıya kalacağı belirtilerek, Japon hükümetinin bu sanayileri korumacılık politikalarıyla geliştirmesi, ayrıca teknolojik iyileştirmeler ve işletme tekniklerinin iyileştirilmesi gibi yollarla rasyonelleştirmenin gerektiği vurgulanıyordu. İktisat literatüründe dinamik karşılaştırmalı üstünlükler teorisi olarak bili-

27 Tobata Seiichi (1899-1983), Almanya'da Joseph Schumpeter'in öğrencisi olarak ekonomi eğitimi aldı. Tōkyō Üniversitesi'nde tarım ekonomisi profesörü olarak çalıştı, savaş sonrasındaki toprak ve tarım reformlarında önemli rol oynadı. Daha sonra bölge çalışmalarının gelişmesi için çaba sarf eden Tobata, 1959 yılında kurulan *Ajia Keizai Kenkyūjo* (Asya Ekonomileri Araştırma Merkezi) adlı araştırma merkezinin başına geçti. Burada Asya ve Afrika'da bağımsızlığını yeni kazanmış olan ülkelerin kalkınmalarıyla ilgili araştırmalar yaptı. Bu merkez günümüzde de bu çalışmalara devam etmektedir. İngilizce adı Institute of Developing Economies'dir (Kalkınmakta Olan Ekonomiler Enstitüsü).

nen bu yaklaşıma göre, Japonya'nın öncelikle emek-yoğun, ancak yüksek nitelikli işgücü gerektiren sanayilere, daha sonra da sermaye-yoğun sanayilere (çelik, makine, vb.) geçişi sağlanmalıydı. Mevcut ekonomi tarihi ve iktisat teorisi bilgileri ışığında çok yeni görünmeler de 1945-1946 yıllarında bunlar oldukça yeni fikirlerdi. Sanayilerin gelişmesi gerektiği konusunda, "Zaten böyle olması gerekir" şeklinde bir eleştiri getirilebilir, ancak bu dönemde GHQ içindeki belirli çevrelerde Japonya'nın sanayisizleştirilmesi yönünde ağır basan bir görüşün bulunduğunu da belirtmek gerekir. 1948 sonrasında GHQ'nun işgal politikasının değişmesiyle, planda öngörülen fikirlerin bir bölümü kısmen de olsa hayata geçirilebilecekti. Ancak, dönemin hükümeti tarafından da büyük oranda bu öneriler reddedilmiştir. Sadece, kıt kaynakların genişleyici bir yeniden üretim sürecinde kullanılması ve kömür ve diğer önemli girdilerin üretimini artırılması gerektiği yönündeki öneri benimsenerek Öncelikli Üretim Sistemi'nde kullanılmıştır.

Raporda benimsenen önemli bir görüş de sanayide kalkınmanın serbest piyasa mekanizmasıyla gerçekleşmeyeceğiydi. Bunun için planlamaya ihtiyaç vardı ki bu durum hükümet müdahalesi anlamına geliyordu. 1945-1946 yıllarında bu anlayış dünyada kabul görebiliyordu. Hatta, Dünya Bankası'nın ekonomistlerinin danışman olarak gelişmekte olan ülkelere verdiği tavsiyelerden biri, ekonomik planlama yoluyla ekonominin kalkınmasıydı. Öte yandan, Japonya'da askerî rejim altında 1938 yılında ilk ekonomik plan uygulamaya koyulduğundan itibaren, Japonya'da ve özellikle Mançurya'da ekonomik planlama ve kal-

kınma planları uygulanmaktaydı. Bu konuda bir tecrübe birikimi oluşmuştu. Rapordaki görüşler hükümet tarafından henüz benimsenmemiş olsa da, Japonya'nın sanayi politikaları bu görüşler etrafında ve bu raporu hazırlayanların güdümünde gerçekleştirilecekti. Bu görüşler, yaklaşık çeyrek asır boyunca devam edecek olan bir bürokratik geleneği de şekillendirmiştir.

### **MITI'nin Kuruluşu (1949)**

1949 yılında Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (Ministry of Commerce and Industry) ve Ticaret Kurulu kaldırılarak yerine Dış Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (Ministry of International Trade and Industry) kuruldu. Johnson (1982, s. 194), 1949 yılı itibarıyla SCAP'in ekonomik yetkilerini yavaş yavaş Japon ekonomi bürokrasisine devretmeye başladığını belirtmektedir. Önce dış ticaret ile kazanılan döviz kontrol etme yetkisi devredildi. Çıkarılan bir kanunla dış ticaret ile döviz kazanan herkesin döviz hükümete teslim etmesi şartı getirildi. Ekonomik İstikrar Kurulu'na "döviz bütçeleri" yapma yetkisi de verildi. Bu kurum yaklaşık 30 yıl yaşadı.

### **Main Bank Sisteminin Ortaya Çıkışı**

Johnson (1982, s. 203-204) Japon şirketlerinin aşırı borçlanma eğilimlerinin artışına da dik-kati çekmektedir. Merkez bankası tarafından başlatılan parasal genişleme politikası birkaç yıl içerisinde sanayi firmalarının ödeyebileceklerinden daha fazla kredi almalarına yol açtı. Böylece sanayi firmaları banka kredilerinde muhtaç duruma geldi. Savaş öncesinde firmalar yatırımları için öz kaynaklarına daha fazla bağımlıyken şimdi ticari bankalardan aldıkları

kredilerin kendi sermayelerine oranları %70-80 gibi seviyelere dek yükselmişti. Böylece ülkede bir sermaye piyasası da gelişmeye başlamış oldu. Büyümeye başlayan bu sermaye piyasası sanayiye de ihtiyaç duyduğu finansal kaynakları sunmaktaydı. Aşırı kredilerde sanayicilerin yüksek oranlarda borçlandığı bu sistem ekonomiyi idare eden bürokratlar için bir avantaj da oluşturmaktaydı. Performans göstergesi olarak kısa dönemdeki kârlılık yerine kalite kontrolü, ürünlerin iyileştirilmesi, dış piyasalara nüfuz etme gibi konularla ilgilenebilirlerdi. Öte yandan, ödenmiş sermayeleri yetersiz seviyelerde olan yerli şirketlerin ise yabancı şirketler tarafından kolaylıkla satın alınabileceği biliniyordu. Bürokrasi bu tür bir tehlikeye karşı da önlem alma ihtiyacı hissediyordu. 1950-1951 yıllarındaki istikrarı sağlama girişimlerinin ardından sanayi firmaları bankalara oldukça bağlı hale gelmişti. Her firma bir bankayla sıkı bir ilişki içine girmişti ve sadık müşteriler olarak karşılık da gördüler. Bankalar da kendi finansal sağlıkları için aşırı yüksek miktarlarda borç verdikleri bu sanayicilere bağımlı hale geldi ve onlar adına sorumluluk almaya başladılar. Böylece doğal bir işbirliği ortaya çıktı.<sup>28</sup> Johnson (1982, s. 205), bu durum her ne kadar Almanya'daki duruma benzese de Almanya'da devlet bankaları bu işlevi görürken Japonya'da ise özel bankaların bu işlevi gördüğünü belirtmektedir. Johnson, tipik bir Japon firma grubunun "main bank" adı verilen bir büyük banka, birkaç büyük sanayi

firması ve bir (*sōgō shōsha*) ihtiva ettiğini belirtmektedir. Bankanın rolü üye firmalara sermaye sağlamaktır. Genel ticaret şirketi de özellikle girdi ve hammadde ithalatından sorumludur. Bu gruplara *keiretsu* ismi verilmiştir.

### **Keiretsu ve Sanayide Artan Yoğunlaşma**

Savaş sonrasında, *zaibatsuların* kaldırılmasıyla ortaya çıkan şirketler, anti-tröst kanunuyla holding şirketi kurmak yasaklandığı için, eskiden olduğu gibi *main bank* görevi gören bankalar etrafında birleşerek şirket grupları halinde tekrar örgütlendiler.<sup>29</sup> Bu yeni örgütlenme şekli aslında *zaibatsuların* şekil değiştirmiş bir haliydi ve savaş dönemindeki *main bank* sistemi korunmuş oldu (Hoshi ve Kashyap, 2001, s. 78-79). Milliyetçi ekonomi bürokratları mali durumları zayıf yerli şirketlerin yabancı şirketler tarafından alınmasını kabul edemedi. Bu nedenle, bankalarla firmalar arasındaki sıkı ilişkileri geliştirerek, savaş öncesi dönemdeki gibi *main bank* sistemi yarattı.<sup>30</sup> Bu sistemde, savaş döneminde olduğu gibi merkezde bir banka vardı. Bir farklılık, merkezde bankanın yanında bir genel ticaret şirketinin (*sōgō shōsha*) olmasıdır.<sup>31</sup> Banka gruptaki firmalara fon sağlarken, genel ticaret şirketi üretim planlayıcısı gibi önemli girdi ve hammaddeleri ithal ederek, firmalar arasında dağıtıyordu. Bu şirket gruplaşmalarına *keiretsu* adı verilmiştir.

Eski *zaibatsular* Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo bu şekilde *keiretsulaşırken*, savaş son-

<sup>28</sup> Johnson (1982, s. 205), bu bankalar arasında en önemlileri olarak Fuji, Sanwa, Daiichi, Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo'yu göstermektedir. Örneğin Fuji Bankası eski Yasuda *Zaibatsusu*, eski Asano *Zaibatsusunun* dağıtılması ile ortaya çıkan şirketler ve Nissan şirketi ile ticari ilişkiler kurmuştu.

<sup>29</sup> Holding yasağı 1997 yılında kaldırıldı.

<sup>30</sup> Main Bank sistemi için ayrıca bkz. Aoki (2000, s. 76-94) ve Teranishi (2002).

<sup>31</sup> *Keiretsu* sistemi ve *sōgō shōsha* için ayrıca bkz. Hoshi ve Kashyap (2001, s. 91-139).

rasında bunlara Sony, Hitachi, Toshiba, Matsushita, Toyota ve Honda gibi yenileri eklendi (Yoshihara, 1994). Unutmamak gerekir ki, bu yeni eklenen *keiretsuların* gelişmesinde de 1930'larda hükümetin büyük katkısı olmuştu (Noguchi, 2006, s. 405). *Keiretsuların* kuruluşlarında ve yaygınlaşmalarında hükümet aktif rol oynadı. Kore Savaşı sırasında Japon sanayiciler Amerikan ordusunun siparişlerini karşılayacak üretim için yeteri kadar fon bulamadığında, hükümet devreye girdi ve bankaların fon dağıtımındaki rolünü artırdı (Johnson, 1982, s. 198-200). Kısa sürede, öz kaynaklarının %70-80'sine denk gelecek kadar banka kredilerine aşırı bağımlı hale gelen büyük sanayi firmaları sermaye piyasalarının gelişmesine katkıda bulunurken, bankalarla aralarında simbiyotik bir ilişki de oluştu (Johnson, 1982, s. 203-204). Fon bulmaları kolaylaşan firmalara hükümet de sanayi politikalarına uymaları koşuluyla kamu finans kurumlarıyla destek verdi; ihracat için Japan Export-Import Bank, yatırımlar için de Japan Development Bank ve (hanehalklarının tasarruflarının büyük kısmını toplayan) posta tasarruf sistemindeki (*yūcho*) fonlar tahsis edilmeye başlandı.<sup>32</sup> Posta tasarruf sistemindeki fonların bir kısmı, MITI'nin yıllık sanayileşme yatırımları bütçesi olarak değerlendirilebilecek bir plan (Mali Yatırımlar ve Kredi Planı, *Zaisei Tōyūshi Keikaku*, kısaca *Zaitō*) dahilinde sanayi politikalarının finansmanında kullanıldı.

MITI 1953 yılından sonra rasyonelleşme sloganıyla *keiretsuların* ekonomide yaygınlaş-

masını teşvik etmiştir (Johnson, 1982, s. 206). *Keiretsu* firmaları birbirlerinin hisselerini tutarak dışarıdan satın alınmalarını engelleyecek bir mekanizma kurdu. Bunu tetikleyen olay, 1952 yılında bir yatırımcının eski Mitsubishi *Zaibatsusunun* merkezinde yer alan *Yōwa* gayrimenkul şirketini satın almak istemesidir. Buna karşı, Mitsubishi'nin 11 eski şirketi bir araya gelerek *Yōwa*'nın hisselerini aralarında paylaştı (Aoki, 2000, s. 64). Buna benzer şekilde, *zaibatsular* dağıtıldığında hisselerin önemli bir kısmı yine bu firmalarla ilişkileri olan eski çalışanlara satılmıştı. 1950'lerin sonlarında, borsadaki hisselerin %20'si bankaların elindeyken, %15'i diğer firmalar tarafından tutuluyordu.

Firmaların örgütlenmesi yeniden sağlanırken, bir taraftan da tüm sanayiler MITI tarafından kartelleştiriliyor, üretim şirketlere kotalar sağlanarak paylaştırılıyordu. Bu, savaş döneminin genel seferberlik uygulamasının yeniden canlanmış halidir. Hatta MITI, ekonomik durgunluk, 1960'ların ikinci yarısındaki dış ticarete serbestleştirme ve 1970'lerdeki petrol şokları gibi dışsal şoklara karşı, bazı firmaları birleştirerek sanayilerdeki yoğunlaşmayı artırmıştır (Tablo 2.10). Böylece, ölçek ekonomilerinin devamlılığı sağlanıyordu. Bu sistem işe yaradıysa da bazı ekonomistlere göre ileride telafisi zor bir hantallık yaratmıştır (Katz, 1998).

### Sanayilere Verilen Destekler

Johnson (1982, s. 236), 1950'lerin sonlarında bir sanayinin geliştirilmesinin aşağıdaki şekilde yapıldığını belirtmektedir:

<sup>32</sup> Japonya'nın savaş sonrasındaki sanayi politikaları için ayrıca bkz. Itoh vd. (1991); Shin (1996); Flath (2005, s. 13-25).

**TABLO 2.10.**  
**Çeşitli Sektörlerde Yoğunlaşma Oranları, En Büyük Üç Şirketin Payı (Birim: %) (1937 ve 1950)**

	1937	1950		1937	1950
Çelik	97,8	88,7	Pamuk iplik	33,9	35,1
Demir alaşımı	51,2	48,8	Pamuklu dokuma	16,5	18,6
Çelik malzeme	56,2	49,6	Kâğıt	83,1	57,0
Bakır	74,9	73,4	Tereyağı	90,8	79,6
Alüminyum	91,8	100,0	Bira	99,4	100,0
Çelik gemi	67,5	39,1	Çimento	40,1	55,9
Amonyum	60,0	41,2	Kömür	35,4	35,9
Soda	55,1	33,8	Bankacılık	25,8	21,8
Plastik	56,3	75,2	Deniz taşımacılığı	29,8	18,1
Selüloz	77,7	69,2	Hayat sigortası	41,4	47,2
Rayon filament	36,5	70,8	Depolama	37,8	25,2

**Kaynak:** Miwa (1999, s. 159).

1. Geliştirilmesi düşünülen sanayi için bir taslak politika hazırlanır.
2. MITI tarafından döviz dağıtımı ve Japonya Kalkınma Bankası (JDB) tarafından fon sağlanır.<sup>33</sup>
3. Yabancı teknolojilerin ithali için lisans çıkarılır.
4. Yeni kurulan sanayiye stratejik sanayi statüsü verilir ve yatırımlar için özel olarak hızlandırılmış amortisman hakkı tanınır.
5. Ucuza veya bazen ücretsiz olarak arsa sağlanır.
6. Sanayiye bazı ana girdiler için vergi teş-

vikleri sağlanır. Örneğin, bazı ana girdiler için gümrük vergisinden muafiyet sağlanır.

7. MITI tarafından bu sanayide rehberi kontrol etmek ve koordinasyonu sağlamak için kartel kurulur.

Maliye Bakanlığı da MITI ile işbirliğine giderek firmalar için bazı özel vergi uygulamaları başlattı. Johnson (1982, s. 234-235), firmaların gelişimini desteklemek için tasarlanan bu uygulamaların en önemlilerini şu şekilde sıralamaktadır:

1. Fiyat dalgalanmalarına karşı vergi ertelenmesi.<sup>34</sup>
2. Özel vergi indirimleri (patentler, know-how, telif hakkı ödemeleri ve danışmanlık hizmet alımı gibi).

**33** Okazaki ve Korenaga (1999), yün sanayisinden örnek vererek savaş sonrasındaki yeniden imar döneminde döviz dağıtımını ve bunun üretkenlik artışı ile olan ilişkisini incelemiştir. 1960'ların başlarına dek MITI eliyle uygulanan döviz dağıtımı ile ihracatın artırılması, yatırımlar ve üretim kapasitesinin artırılması hedefleniyordu. Yazarlar, bu politikanın amacına ulaştığını göstermiş ve yünlü tekstil imalatı alanında faaliyet gösteren firmalarda üretkenlik artışını olumlu etkilediğine dair kanıtlar sunmuştur.

**34** Stok birikimi, geri ödenemeyen krediler, kirlilik kontrolü ve bilgisayar alımı için de vergi ertelemeleri vardı.

Johnson (1982, s. 236) bunların yanı sıra tüketicilere vergi indirimleriyle daha fazla tüketim yapma olanağı sağlanmasının da önemini vurgulamaktadır. Örneğin, transistörlü radyolardan alınan vergiler indirilerek Sony'nin gelişmesi teşvik edildi. Benzer şekilde, 1950'lerde "3 Kutsal Hazine" olarak adlandırılan çamaşır makinesi, siyah-beyaz televizyon ve buzdolabı, 1960'larda ise "3-C" (car, color, color TV) olarak adlandırılan otomobil, havalandırma cihazı ve renkli televizyon için tüketicilere vergi kolaylıkları getirilerek bu sanayilerin üretimi de teşvik edildi.

Sanayi politikaları uygulanırken ekonomi uluslararasılaşmaya başlamıştı. GATT ve IMF Japonya'dan parasını konvertibl yapmasını ve piyasalarını yabancı mallara açmasını talep ediyorlardı (Johnson, 1982, s. 238). Başbakan Kishi Nobusuke, Haziran 1960'ta Ticaret ve Döviz Serbestleştirme Planı'nı kabul etti. Bu planı yeni başbakan Ikeda Hayato uygulayacaktı.

### MITI'nin Bürokratik Kültürü

Birçok ekonomist, savaş sonrası politikalarının kökenini savaş dönemi (1937-1945) politikalarında aramak gerektiğini belirtmektedir (Johnson [1982, s. 32]; Noguchi [2006]; Ohno [2006]; Okazaki ve Okuno-Fujiwara [2002]). Johnson (1982, s. 32), bunun iki nedeni olduğunu öne sürmektedir. Birinci neden, MITI'nin 1960'lara dek bir teori veya sanayi politikası modeli geliştirmemiş olmasıdır. Buna göre, savaş sonrasındaki sanayi politikalarının teorisinin geliştirilebileceği bir teorik kaynağın olmaması, MITI'nin politikalarının tarihsel bir miras devralınarak devam ettiğini ima etmektedir. Bu durumda, tarihsel bir araştırma

gerekmektedir. Johnson, MITI'nin savaş dönemi politikalarını bir prototip politika olarak algılayıp bu politikaları yeni ihtiyaçlara göre tekrar düzenleyerek sanayileşme ve kalkınma politikalarını belirlediğini ima etmektedir. İkinci neden ise, savaş sonrası politikalarını tasarlayan ve uygulayan bürokratların savaş döneminde ve hatta onun da öncesinde sanayi politikalarının nasıl çalıştığını tecrübe ederek öğrenen aynı kadronun üyeleri olmasıdır.<sup>35</sup>

Johnson (1982, s. 173), savaş sonrasında Amerikan işgal güçlerinin uygulamalarının ekonomik kararlarda çoğunlukla devletin tek söz sahibi olacak kadar kuvvetlendiğini belirtmektedir. Savaş döneminde ekonomi bürokrasisinin uygulamak istediği halde başaramadığı birçok politikanın savaşın hemen ardından artık istediği otonomiye kavuşmuş olan bürokratlar tarafından uygulanabildiğini vurgulamaktadır. Amerikan işgal güçleri her ne kadar bunu planlamamış olsalar da buna uymak zorunda kaldılar. Johnson (1982, s. 172) savaş dönemindeki bir başka zayıflığa işaret etmektedir. *Zaibatsular* kendi kendilerini regüle edebilecekleri bir sistem isterken bürokratlar devlet kontrolünü tercih ediyorlardı. 1940'lardaki gelişmeler ise devlet kontrolüne doğru giderken, Silah Bakanlığı'ndaki devlet kontrolünün yetersizliği de savaş sonrasında sanayiden sorumlu ekonomi bürokratlarını kamu-özel sektör işbirliğinin gerekli olduğuna ikna etmişti.

Johnson'a göre, SCAP Japon ekonomi bürokrasisindeki iç çekişmeleri öğrendi, ancak bu konuda hiçbir şey yapmamayı tercih etti (Joh-

<sup>35</sup> Johnson'a göre, bürokrasideki bu devamlılık 1970'lere dek savaş dönemi politikaları benzeri politikaların uygulanmasını kolaylaştırmıştır.



nson, 1982, s. 172-175). SCAP'in Japonya'ya işgali "dolaylı işgal" olarak nitelendirilmektedir. SCAP bakanlıkların doğrudan reforme edilmesini talep etmemiştir. Sadece ordu ve polisle ilişkili olanlar kaldırılmıştır. SCAP savaştan sorumlu tuttuğu kişilerle özel olarak birey bazında ilgilenmeyi tercih etmiştir. Sadece 42 MCI bürokrati görevlerinden alınmış ve bürokrasi neredeyse tümüyle savaş sonrasında devamlılığını korumuştur. Savaştan yenik çıkan Japonya'ya komünizme kaybetmemek ve demokrasiyi işler hale getirmek için SCAP ekonomi idaresine fazla müdahale etmese de, devletin ekonomi idaresinde aktif rol üstlenmesini tercih etti. Devlet kontrolünde ticarete karar verildi ve hükümetten ekonomik kontroller uygulaması talep edildi. SCAP *zaibatsular*ı savaştan sorumlu tuttu ve özel sektör kartellerini (*tōseikai*) ortadan kaldırdı.

Johnson (1982, s. 175), burada önemli bir noktaya işaret etmektedir. SCAP çoğunlukla ekonomik rehabilitasyonu öngörüyordu ve Japonlar ve Amerikalılar çoğu zaman birbirini anlamıyordu. SCAP'in işgal ettiği toprakların halkının ekonomi kültürünü bildiği söylenemez; nitekim *zaibatsular*ın kaldırılmasını önerdi. Bu yerine getirildi, ancak *zaibatsular* eskiden olduğu gibi aile holdingleri yerine bankalar etrafında birleştirilerek aslında yeniden canlandırıldı. Bu ne kadar yaratıcı bir fikir gibi görünse de SCAP'in bu tür bir eğilimi yoktu. Bazen, Japon bürokratlar SCAP'in ne dediğini gerçekten anlamıyorlardı. Örneğin, yeni çıkarılan anti-tekelleştirme (anti-tröst) kanunu Japon bürokratlarının anlayamadığı bir uygulamaydı.

Ekonomi bürokrasisi neredeyse tümüyle savaş sonrasında devamlılığını korumayı ba-

şarmıştır. Görevinden tasfiye edilen 21 bin kişinin sadece 2.000 kadarı bürokrati ve bunların çoğu İçişleri Bakanlığı bürokratlarıydı, sadece dokuzu Maliye bürokratyıydı (Noguchi, 2006). SCAP komünizm tehdidine karşı piyasaya müdahale eğiliminde de olsa, ekonomi idaresine müdahale etmedi.

1949 yılında Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (MCI) kaldırılarak Dış Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (MITI) kuruldu. Savaş sonrasında Maliye Bakanlığı ve Ekonomik Planlama Ajansı (EPA, *Keizai Kikakuchō*) ile sanayi politikalarını hazırlayan ve uygulayan MITI bürokratları, eski MCI bürokratlarıydı ve sanayileşme amacıyla ekonomik milliyetçilik onların mayasında vardı. MITI bürokratları MCI geleneğini, EPA bürokratları da CPB geleneğini devam ettirdiler. MITI'nin sanayi politikalarında savaş döneminde MCI'da yetişen milliyetçi bir reform bürokrati, Kishi Nobusuke'nin<sup>36</sup> önce

36 Kishi Nobusuke (1896-1987), Tōkyō Üniversitesi'nden hukuk derecesi aldıktan sonra Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na (MCI) girdi. Sovyetler Birliği, Amerika ve Almanya'da sanayi politikaları alanında incelemelerde bulundu, Sovyetler Birliği'ndeki beş yıllık sanayi planlarını Japonya'da uygulamak istedi. Plancılık konusuna büyük ilgi duyan Kishi, reformist bürokratlara bu yönde liderlik etti. Mançurya'da sanayi politikalarının uygulanmasında önemli rol oynayarak, 1941 yılında Tōjō kabinesinde MCI bakanlığına getirildi. 1943 yılına kadar bu görevi, ardından 1944 yılına kadar devlet bakanlığı yaptı. Savaşın sona ermesinden sonra A tipi savaş suçlusuz olarak yargılanmak üzere cezaevine gönderildi. Ancak, savaş sonrasında Japonya'nın ekonomik canlanmasında eski bir ekonomi bürokrati olarak yardımcı olabileceği ve Amerika yanlısı politikalar yürütülmesinde etkili olacağı düşünülerek 1948 yılında serbest bırakıldı ve yargılanmaktan kurtuldu. Buna rağmen, savaş hükümetlerinde görev alan politikacılara koyulan yasak kapsamında kamu görevi yapması yasaklandı. 1952 yılında yasak kalkınca tekrar siyasete başladı ve Yoshida Shigeru'nun liderliğindeki Liberal Parti'ye girdi. Ancak, 1954 yılında partiden ihraç

MCI ve sonra MITI'de etkilediği Shiina Etsusaburo,<sup>37</sup> Sahashi Shigeru ve Satō Eisaku önemli rol oynadılar. Bu bürokratların en önemli özelliği sanayileşme için sanayicilerin disiplin altında tutulması gerektiğine inanmalarındır. Savaş döneminden farklı olarak, karşılarında politik olarak güçlü holding şirketleri yoktu ve daha fazla otonomiye sahiptiler. Bürokratların özel sektörü yönlendirdiği, “konvoy sistemi” veya “idari rehberlik” (*gyōsei shidō*) gibi isimlerle adlandırılan bu durumun Japonya'ya has bir kültürel durum olduğu çoğu zaman iddia edilir. Ancak, Johnson tarafından da belirtildiği gibi, 1930'larda bürokratlar bunu denediklerinde başarısız olmuşlardı (Johnson, 1982, s. 307-309). O zaman, aynı kültürel yapının neden 1930'larda işe yaramadığı da sorgulanabilir.

Savaş öncesi ve sonrasında ekonomi bürokratları firmalar arasında rekabeti değil, işbirliğinin sağlanmasını vurguladılar. Yoshino Shinji ve Kishi Nobusuke, 1931 yılında ekonomik kontrollerle, 1937'den sonra da genel

seferberlikte sanayileri kartelleştirdiler. MITI bürokratları, 1950'lerde ve 1960'larda rekabeti kısıtlayarak sanayileri “yasal karteller” ile yönettiler. Rekabet yerine işbirliği ön plana çıkarıldı.

Ekonomi bürokrasisi kadar, *tōseikai* örgütlerindeki devamlılık da önemlidir. Bu örgütler SCAP tarafından savaşın hemen ardından tasfiye edilseler de buralardaki bürokratlar ve işadamları daha sonra hükümette ve çeşitli sanayi derneklerinde planlamada, daha sonraları hükümetin ekonomik kontrol uygulamalarında görev almışlardır (Okazaki, 1993, s. 328-331). Bu dernekler, işveren dernekleri olarak örgütlenmiş ve sanayi üretiminin canlanması ve sanayi politikalarının uygulanmasında önemli bir rol üstlenmişlerdir.

## YENİDEN İMAR DÖNEMİNDE DIŞ TİCARET POLİTİKALARI

### Dış Ticaretteki Gelişmeler

1950'li yılların başlarında Japonya'da sanayi üretimi canlanırken, 1949 yılında sabit döviz kuru ile Bretton-Woods sistemine ve dünya ticaret sistemine Batı Bloku içinde katılan Japonya için şanslı yıllardı. Zira, Amerika başta olmak üzere Batı ülkelerinde büyük bir tüketim talebi ortaya çıkmış ve Japonya için ihracatını artıracığı bir ortam doğmuştu. Özellikle Soğuk Savaş'ın hemen başlarındaki bu dönemde askerî harcamaları ve sanayi harcamalarını artıran gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan sanayi ürünleri talebinin bir kısmı Japonya tarafından karşılanabiliyordu. Bu şekilde artan dış taleple birlikte Japon sanayileri 1950'li yıllarda büyük bir büyüme performansı gerçekleştirecek-

edilince, Hatoyama Ichirō'nun liderliğinde kurulan yeni bir muhafazakâr parti olan Demokratik Parti'ye girdi. 1955 yılında Liberal Parti ile Demokratik Parti, Liberal Demokrat Parti adını alacak yeni parti altında birleşince, Kishi bu partiye katıldı. Bu birleşimde Kishi önemli rol oynamıştır. İktidar partisi olan bu partide 1956-1957 yılları arasında dışişleri bakanlığı yaptıktan sonra, 1957 yılında genel başkanlığa ve başbakanlığa yükseldi, 1960 yılına kadar bu görevde kaldı.

**37** Shiina Etsusaburō (1898-1979), Tōkyō Üniversitesi'nden hukuk derecesini aldıktan sonra, ticaret ve sanayi bakanlığına girdi. Burada Kishi Nobusuke ile birlikte çalıştı. Mançurya'da sanayi politikalarını beraber uyguladılar. Savaş sonrasında bürokrasideki görevinden ayrıldı ve 1959-1960 yıllarında Kishi kabinesinde hükümet sözcülüğü yaptı. 1960-1961 ve 1967-1968 yıllarında sanayi ve dış ticaret bakanlığı, 1964-1966 yılları arasında da dışişleri bakanlığı yaptı.

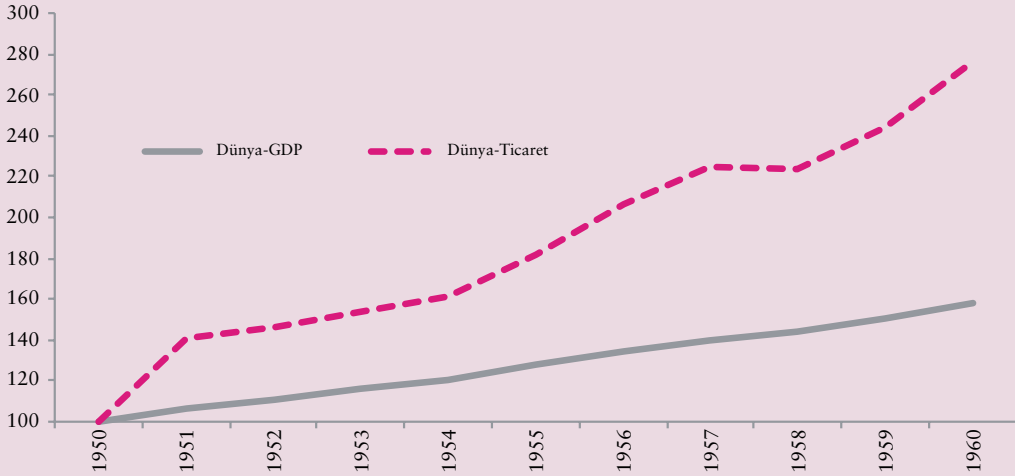
lerdi. Dünya toplam GSYH'si 1950-1960 arasında reel olarak yaklaşık %58 civarında artış gösterirken, aynı süre içinde dünya ticareti ise %177 oranında artmıştır (Şekil 2.2). Bu sürecin henüz başlangıcında, 1950 yılının Haziran ayında Kore Savaşı'nın başlamasından itibaren başlayan sanayi üretimindeki artış hızlanarak devam etti ve sanayi üretim endeksi, sadece dört ay sonra 1950 yılının Ekim ayında savaşın öncesindeki seviyesini geçmeyi başardı (Nagae, 2011, s. 250). Daha bir yıl önce istikrar sonrası bunalımı içinde olan Japonya, 1950 yılına gelindiğinde büyük bir sanayi üretimi patlaması tecrübe ediyordu.

1945-1954 döneminde ihracat ve ithalat için ayrı ayrı olmak üzere, her yıl için ticaret verileri toplanarak ihracat ve ithalatın ürün (sanayi) yapısı Asai (1993, s. 114) tarafından

sunulmaktadır. Buna göre, ihracatın ürün yapısına bakıldığında, en büyük pay tekstile aittir (%43,6). Ardından metal (%17,9), makine (%10,4) ve gıda (%7,1) gelmektedir. İthalatın ürün yapısına bakıldığında, en büyük pay gıda (%32,6) ve tekstil hammaddelerine (%30,7) aittir. Bunun ardından kömür ve petrol (%8,5), metal (%5,8) ve makine (%4,2) gelmektedir.

Ticaretin ülkelere göre dağılımına bakıldığında ise, ihracatının yarısının (%50,2) Asya ülkeleriyle yapıldığı görülmektedir (Asai, 1993: 114). Bunun %29,9 kadar olan kısmı Güneydoğu Asya ülkeleriyle, %17,1 kadar olan bir kısmı da Doğu Asya ülkeleriyle yapılmaktaydı. Diğer önemli ihracat pazarları Kuzey Amerika (%19,3), Avrupa (%11,1), Afrika (%8,6) ve Latin Amerika (%7,1) idi. İthalata

ŞEKİL 2.2.  
Dünyada Toplam Milli Gelir ve Toplam Ticaretin Gelişimi, 1950=100 (1950-1960)



Kaynak: Maddison (2001a) ve United Nations Historical Statistics.

bakıldığında en büyük pay Kuzey Amerika'ya aitti (%46,9). Onun ardından Asya ülkeleri (%27,5 ki bunun yaklaşık %18,2 kadar olan kısmı Güneydoğu Asya ülkelerindendi), Latin Amerika (%9,8) ve Avrupa (%6,8) geliyordu. Bu verilerden de anlaşıldığı üzere, Amerika'ya ithalatta bağımlılık yüksek derecedeydi.

İşgal döneminde ödemeler dengesi verileri **Tablo 2.11** tarafından sunulmaktadır. Cari hesapta genel olarak artı verildiği bu dönemde, ticaret dengesinde çoğu zaman büyük bir açık verilmiştir. Cari hesaptaki fazlanın önemli bir kaynağı, hizmetler alanındaki büyük fazla idi. 1946-1951 döneminde büyük bir kısmı Amerika'dan kaynaklanan uluslararası sermaye transferlerine de dikkat çekmek gerekir.

### **Dış Ticaret Politikaları**

Johnson (1982, s. 229-230) ihracat konusunda bir tartışmanın da devam etmekte olduğunu belirtmektedir. Döviz kazanmak amacıyla ihracatın artması için maliyetlerin düşürülmesi gerekiyordu. Bunun için de ölçek ekonomilerine ulaşmak gerekiyordu. Bu, iç piyasadaki talep olanaklarının zorlanması ve üretilen ürünlerin yurtiçi piyasasında tüketilebilmesi için 20 yıldır ağır şartlar altında ezilen Japon halkının tüketiminin artık kalıcı bir şekilde artırılmasıyla mümkün olabilirdi. Aslında Japon halkı da bunu istiyordu. MITI Bakanı Ishibashi Tanzan hem ihracat hem iç talebin önemli olduğunu

düşünüyordu. Ödemeler dengesi sorunları çıktığında iç talep kısılarak ihracat artırılabilir, ara mal ve girdi fiyatlarında yaşanan değişimlere göre iç talep ve ihracat ayarlanabilirdi. Bu şekilde, ekonomideki çevrimsel sorunlar meydana geldiğinde üretimin aksamasının önüne geçilebilirdi. İhracatçılara yurtdışı piyasalar hakkında bilgi sağlanması için 1950'lerin ortalarında Japan External Trade Organization (JETRO) kuruldu. Johnson (1982, s. 231) bu kuruluşun MITI'nin bir yan kuruluşu gibi çalıştığını belirtmektedir.

Batılı ekonomiler henüz Japonya'nın egemenliğini elde ettiği 1952 yılında Japonya'ya karşı ihracat sınırlamaları uyguladılar (Flath, 2005). 1952 yılının Nisan ayında, Amerika Japonya'dan ton balığı ihracatını sınırlandırmasını istedi. 1956 yılında bu kez pamuklu tekstil ürünleri için 1957-1961 döneminde geçerli olmak üzere ihracat sınırlaması konusunda Japonya ile anlaşta. Benzer ihracat sınırlamaları 1958 yılında çelikten yapılan mutfak eşyaları için de uygulandı. Bu uygulamalara gönüllü ihracat sınırlamaları (*voluntary export restraints*) adı verilmiştir. İhraç eden ülke tarafından uygulandığı için gönüllü ifadesi kullanılsa da, gönüllülükten bahsetmek zordur. İthal eden ülke tarafından zorlama söz konusudur. Bunlar, dünya ticaret sistemine kabul edilmesinin Japonya'ya maliyeti oldu.

**TABLO 2.11.**  
**Ödemeler Dengesi (Birim: milyon dolar) (1946-1955)**

	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955
Cari hesap	-78	46	75	207	476	329	225	-205	-51	227
Ticaret dengesi	-238	-267	-284	-195	34	-292	-413	-792	-429	-54
İhracat	65	182	262	533	920	1.354	1.289	1.258	1.611	2.006
İthalat	303	449	547	728	886	1.645	1.701	2.050	2.041	2.061
Hizmetler	-35	-91	-103	-112	12	450	603	566	349	259
Dış sermaye transferi	195	405	462	514	429	171	34	21	29	22
Uzun vadeli sermaye	22	6	4	-18	-93	22	-61	-141	26	-24
Kısa vadeli sermaye	-	-	-	-	1	10	22	-33	14	102
Net hata ve noksan	-3	14	27	-11	49	8	1	2	13	-19
Ödemeler dengesi	-58	66	105	179	434	370	186	-379	2	285
Rezerv değişimi	...	...	...	...	...	...	175	-156	-85	30

**Kaynak:** *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

# 3

## Siyasi İstikrar (1952-1971)

Alçalan Kazlar, Katata  
(Hiroshige, *Ōmi'nin Sekiz Manzarası*)



1950'li yıllardan başlayarak, Soğuk Savaş devam ederken Amerika hegemonyası ve önderliğinde kapitalist dünyada, 20. yüzyılın ilk yarısıyla karşılaştırıldığında gö-reli olarak barışçıl bir dünya düzeni kuruldu. Uluslararası düzende ve dünya ekonomisinde istikrarın sağlandığı bu döneme Amerikan barışı anlamına gelen *Pax Americana* adı verilmiştir. Bu ortamda, Japonya'da hükümet ekonomik büyüme ve sanayileşme için bir ulusal seferberlik politikası uygulayarak halkın ilgisini zamanla politikadan ekonomiye kaydır-mayı başarmıştır. Bunda başarılı olan Japon hükümeti, hızlı büyüme performansı ile Japon Mucizesi olarak adlandırılan büyük bir başarıya imza attı ve 1960'larda dünya ekonomisiyle bütünleşmeyi tamamladı.

İç politikada ise uzun sürecek bir istikrar sağlandı. Savaş öncesi dönemde Japonya'da iki büyük siyasi parti olan muhafazakâr *Seiyūkai* ve liberal *Minseitō* partileri iktidar için yarıştıyordu. Ancak, hızlı büyüme döneminde, 1955 Sistemi'nde muhafazakâr-liberal LDP (*Jimintō*) partisi, savaş sonrasındaki dönemde kuvvetli bir muhalefet olmaksızın yarım asır boyunca ülkeyi idare etti. Ohno (2006, s. 178), LDP'nin önünde kuvvetli ve iktidara gelebilecek muhalefet bulunmamasının bir sonucu olarak siyasetin yapısının statik olduğunu ve güç kaymaları meydana gelmediğini belirtmektedir. Amerikan himayesi altında uluslararası güvenlikle ilgili konuları yürüten LDP, siyasi rekabetin olmadığı bu yapıda diğer ekonomik ve sosyal politikaların yapımı ve yürütülmesinde de büyük bir otonomiye sahipti.

1955 sonrasındaki LDP hükümetleri döneminde, iç siyaset gündemini daha çok LDP içindeki farklı hizipler arasındaki güç mücade-

leleri ve sık sık meydana gelen rüşvet skandalları meşgul etmiştir. LDP'nin akılcı bir şekilde uyguladığı strateji ona sürekli iktidarı elinde tutma fırsatı vermiştir. Seçim sisteminde kırsal bölgelerde oylar daha değerliydi, zira şehirlerde milletvekili seçilmek için daha fazla oy gerekirken, kırsal kesimde gereken oy sayısı daha azdı. Bu nedenle kırsal bölgelere yüksek miktarda mali destek sağlanarak oradan gelecek desteğin devamı sağlanabilirdi. Bu nedenle LDP hükümetleri tarımda korumacılığa özellikle önem veriyordu. Sadece kırsal kesim değil, diğer çıkar grupları da LDP tarafından kollanıyordu. Bunun yanı sıra, hızlı büyüme döneminde hükümet iş dünyasının tarafını tutmuştur. İş dünyasıyla birlik olarak sanayileşme ve ihracat hedefleri tutturulmaya çalışılmış, tüketicilerin istekleri dikkate alınmamıştır. Önemli olan, hızlı büyüme için sanayi üretiminin artmasıydı.

Bu bölümdeki tarihsel özet ağırlıklı olarak şu kaynaklara dayanmaktadır: Baba (2013), Calder (1988), Çolakoğlu (2013), Kara vd. (2013), Duus (2001), Frédéric (2002), Gönen (2013), Hook vd. (2005), Inoguchi (2000), Jansen (2002), Kibaroglu (2013), Lu (1997), Mori vd. (1995), Ushijima (2011), Nakamura (1995), Ohno (2006), Pehlivan-türk (2013), Pehlivan-türk (2015), Potter (2008), Sims (2001), Uyar (2013), Wolfere (1990), Ward (1968).

## PARLAMENTER SİSTEMİN YAPISI VE SİYASET

### Parlamenter Sistemin Yapısı

Japonya'daki parlamenter sistemde alt meclis (*Shōgiin*) ve üst meclis (*Sangiin*) üyeleri seçim-

lerle belirlenmektedir. Alt meclisteki milletvekilleri 4 yıl için, üst meclis üyeleri de 6 yıl için seçilirler. Japonya'daki seçim sistemi birçok ülkedekinden farklıdır. 1994 yılına kadar dar seçim bölgelerinden seçilen milletvekilleri meclise girmektedir. Bu sistemde, her seçim bölgesinde bir milletvekilliği vardır ve adaylar bunun için yarışır.

1994 yılında yeni bir seçim sistemi benimsendi. Bu sisteme göre, olağan olarak dört yılda bir genel seçimlerle yenilenmesi gereken alt meclisteki 500 civarındaki koltuğun 300 kadarı adaylar arasında sadece en fazla oy alan adayın kazandığı dar seçim bölgelerinden gelmektedir. Bunun yanı sıra, ülke 11 büyük seçim bölgesine bölünmüştür. Bu bölgelerde partiler adaylarını sıraladıkları listelerle yarışır ve aldıkları oy oranına göre milletvekilliği kazanırlar. Bu şekilde yaklaşık 200 koltuk için yarışır. Örneğin bir seçim bölgesinde 30 milletvekilliği için yarışılıyorsa, bir parti oyların genel olarak %40'ını almışsa, kendi listesindeki sıralamadaki ilk 12 aday seçilmiş olur. 2016 yılı itibariyle milletvekili sayısı 480'e düşmüştü.

Üst mecliste (*Sangiin*) 252 üye vardır ve altı yıl görev yapmak için seçilirler. Her üç yılda bir, toplam üye sayısının yarısı olan 126 koltuk için seçimler yapılır. Bu nedenle Japonya'da çok sık seçim yapılmaktadır. Burada tek adaylı dar seçim bölgeleri ve birden çok adayın kazanabileceği geniş seçim bölgelerinde yarışılır. Alt meclisin hazırladığı bir kanun üst meclis tarafından veto edilirse, alt meclis tarafından tekrar oylanır. Eğer toplam milletvekili sayısının üçte ikisinin evet oyunu alırsa kabul edilerek kanun haline gelir. Bu nedenle alt meclisin yasama organı olarak gücü daha

fazladır. 2016 yılı itibariyle üst meclisteki koltuk sayısı 242'ye düşmüştü.

### **Japonya'daki İç Siyasetin Özellikleri**

Seçim sistemindeki farklılık nedeniyle Japonya'da seçimlerin, dolayısıyla da siyasetin yapılış şekli farklıdır. Siyasi partiler çoğu ülkede olduğu gibi kuvvetli örgütler olmadığı için, her seçimde adaylar kendi kampanyalarını kendileri yürütmek durumunda kalmaktadır. Partilerinden ancak sınırlı miktarda destek alabilmektedirler. Bu nedenle, seçmen kitlesini aktif olarak siyasetle ve kendilerine destek vermekle meşgul etmek zorundadırlar. Seçim bölgelerinde destek alacakları seçmen gruplarına *kōenkai* adı verilmektedir. Seçmenlerin desteğini ve bu desteği sağlamak için seçmenlere iş bulmada yardım etmek, küçük esnafa destekte bulunmak, vb. çeşitli şekillerde yardım etmek ve seyahatler, partiler gibi hediyeler vermek de gerekmektedir. Bu nedenle, seçimlerde aday olmak oldukça yüksek maliyetli bir iştir.

Seçim kampanyaları sıkı devlet denetimine tabidir. Adayların eşit şartlarda yarışması garanti altına alınmıştır. Ayrıca seçimlerde reklam, poster, halka yapılan konuşmalar, vb. seçimle ilgili her şey planlandığı üzere yürütülür.

### **Politikada Karar Alma Mekanizması**

Japonya'da ekonomi politikalarıyla ilgili kararların alınması öncesinde ilgili paydaşların ve uzmanların görüşlerine başvurularak katılımları sağlanır. Politika taslağı öncelikle bürokrasinin en üst katmanlarında alındıktan sonra, *shingikai* (ihtiyati kurul) adlı kurullar tarafından tartışılır. Bu tartışmalar sonucunda politikanın alacağı son şekle karar verilir. Birer bakanlık altında çalışan bu kurulların



sayısı 2000’li yılların başlarında sayısı yaklaşık 200 civarındaydı. Üyeleri bürokratlar, iş dünyasından temsilciler, akademisyenler ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarından geliyordu. Aslında ilgili paydaşların bir araya gelmesi için de önemli bir ortam sağlıyorlardı. Bunun yanı sıra ekonomi bürokrasisi ve hükümete, politikalarını toplumun ilgili kesimlerine duyurma ve karşılıklı iletişim kurma fırsatı sunuyorlardı. Öte yandan bu kurullarda resmî yoldan tartışmalar yapılırken, Japonya’da politika yapımı daha çok politikacılar ve bürokratların özel kişisel ilişkilerine dayanmaktadır. Politikanın tartışılmak üzere kurullara gelmesinden önceki ilk taslağının hazırlanmasında bu kişisel ilişkiler ön plana çıkmaktadır.

### Bürokratik Kapasite

Japonya’nın hızlı büyüme döneminde hükümet iş dünyası için istikrarlı bir ortam sağlamayı hedeflemiştir. Tek kültürlü ve tek dilli bir ülke olmasının da avantajıyla Japonya ayrılıkçı bir hareketle karşılaşmamış veya etnik bir iç savaş tehdidi yaşamamıştır. Ayrıca, yönetim için oldukça etkin bir bürokrasi geliştirebilmiştir.

Altyapının çok önemli olduğu ekonomik kalkınmanın erken aşamalarında hükümet bu konuda önemli rol oynamıştır. Ülke sanayileştikten sonra altyapının etkinliği daha önemli bir konu haline gelmektedir.

Hükümet savaştan sonra otoritesini kullanıp piyasalara müdahale ederek, sanayide koordinatör rolünü üstlendi. Sanayi politikalarından sorumlu hükümet birimi Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (MITI) idi. 1950’lerde ağır sanayiler sanayileşmede daha önemli bir konuma geldi. MITI, Japonya’nın hızla büyüebilmesi için sanayinin yapısının

ağır sanayiler lehine değiştirilmesi gerektiğini düşünüyordu. Bunun en önemli nedeni ağır sanayi ürünlerine olan talepte yaşanan hızlı artıydı.

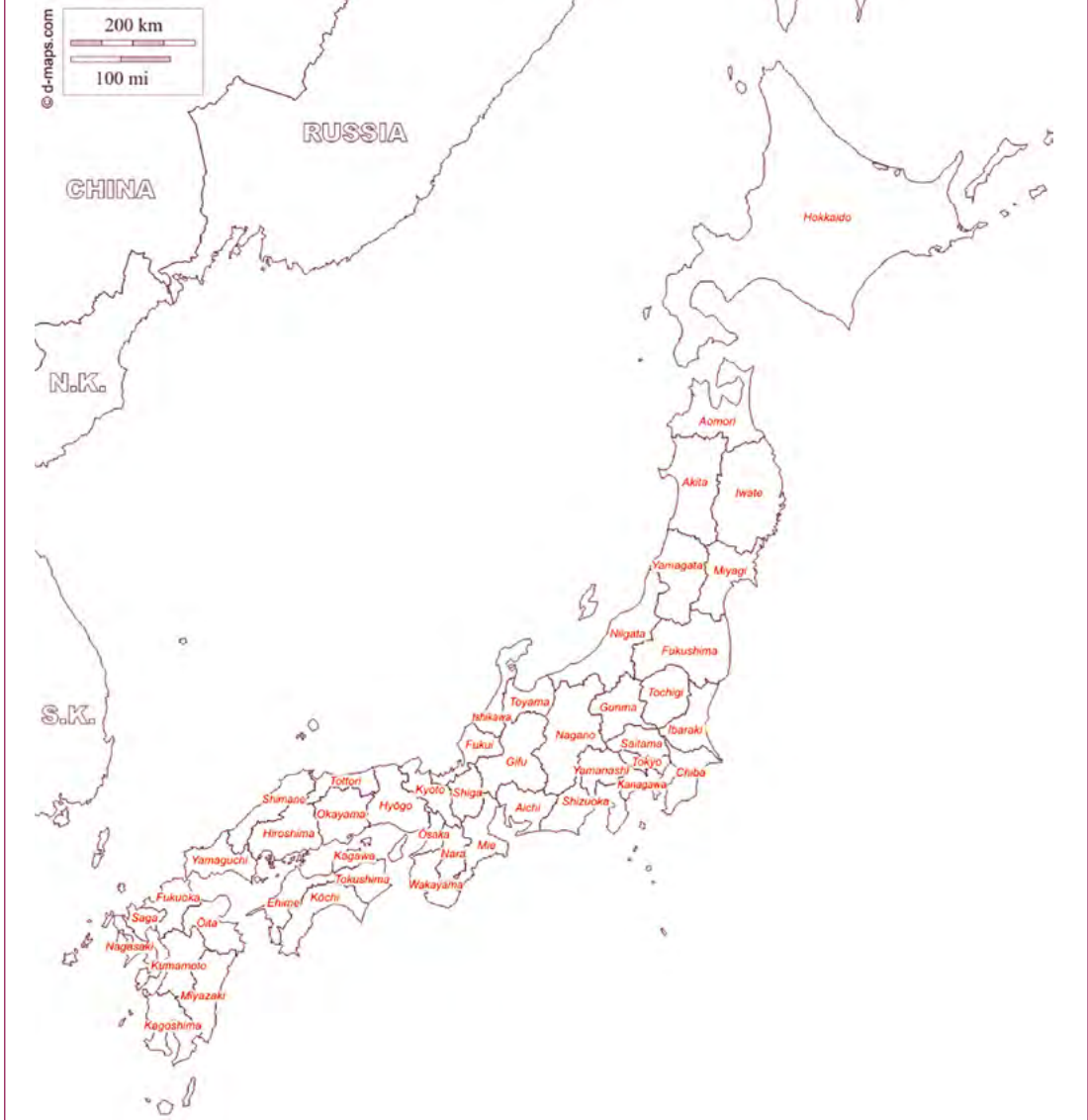
Japon hükümetinin piyasalara müdahaleleri işgal döneminde doğrudan müdahaleler şeklindeydi. 1950’li yıllarda bunun dozu azaltılarak döviz ve kaynak dağılımı kontrolleri halini aldı. Hızlı büyüme döneminde ise müdahaleler idari rehberliğe dönüştürüldü. Bu süreçte bürokratların gücünde zayıflama oldu, ancak otonomilerinde fazla değişme olmadı. Özel sektörün gücü, özellikle 1960’ların ortalarından sonra başlayan serbestleştirme dalgasıyla birlikte giderek arttı.

### Yerel Yönetimler

1947 yılında çıkarılan Yerel İdareler Kanunu (*Chihō Jichi-hō*) ile Japonya’daki idari örgütlenme yeniden şekillendirilmiştir. Bu sistem günümüzde de devam etmektedir. Buna göre, idari bölünme üç aşamalıdır. İlk aşamada ulusal hükümet bulunmaktadır. İkinci aşamada ülke 47 vilayete bölünmüştür. Üçüncü aşama ise belediye düzeyindeki yerel hükümetlerdir. **Şekil 3.1**, Japonya’daki vilayetleri göstermektedir. Zamanla üçüncü aşamadaki örgütlenme dahilindeki şehir sayıları değişime uğramıştır. Bunun en önemli nedeni, nüfus artışı nedeniyle şehir statülerinin değişmesi ve şehirlerin birleşmesi veya dağıtılmasıyla yeni şehirlerin ortaya çıkmasıdır.

Vilayetler İngilizcede *prefecture* şeklinde ifade edilmektedir. Japonya’da bulunan 47 vilayetin her biri bir vali tarafından yönetilir. Bu vilayetlerin 43’ü *ken* şeklinde adlandırılırken, başkent Tōkyō ise *to* şeklinde adlandırılmaktadır. *To* kelimesi metropol veya başkent anlam-

ŞEKİL 3.1.  
Japonya'daki Vilayetler



Kaynak: <http://d-maps.com>

larına gelmektedir. Geçmişteki iki eski başkent Ōsaka ve Kyōto vilayetleri ise *fu* şeklinde ifade edilmektedir. Bu kelime, ulusal açıdan önemli

şehir anlamına gelmektedir. Hokkaidō vilayeti ise adının sonunda olduğu gibi *dō* olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca, her vilayetin yerel

meclisi de vardır. Vilayet sistemi Meiji döneminde 1871 yılında kurulmuştu. Bu tarihte 69 olan vilayet sayısı, birleşmeler sonucunda 1876 yılında 37'ye kadar düşürüldü. Daha sonra vilayetler bölünerek sayıları artırıldı ve 1899 yılında 1 *chō* (Hokkaidō-chō), 3 *fu* (Tōkyō-fu, Kyōto-fu, Ōsaka-fu) ve 43 *ken*'den oluşan bir örgütlenme oluştu. *Chō* adı verilen vilayet, Japonya'ya sonradan katılan topraklar için kullanılıyordu. Bu sistem 1943 yılına kadar devam etti ve bu tarihte Tōkyō vilayeti özel bir statüye kavuşarak *to* adını aldı (Tōkyō-to). Bu yıl içinde gerçekleştirilen düzenlemeyle 1 adet *to*, 2 adet *chō* (Hokkaidō-chō ve Karafuto-chō<sup>1</sup>), 2 adet *fu* (Kyōto-fu ve Ōsaka-fu) ile 43 adet *ken* şeklinde vilayet sistemi yeniden yapılandırılmıştı.

Vilayetlerin altındaki idari örgütlenme ise belediye örgütlenmesidir. Bunun en üst düzeydeki seviyesi şehirdir (*shi*). Bu şehirler de kendi aralarında kategorilere ayrılmaktadır. 20 adet şehir, özel statülü şehirler (*shitei toshi*) olarak adlandırılmıştır.<sup>2</sup> Bunlar, nüfusları 500 binin üzerindeki şehirlerdir ve kendi özerk yönetimlerine sahiptir; *ku* adı verilen ilçelere bölünmüşlerdir. Bu ilçeler, vergi toplama ve şirketlere çeşitli lisanslar verme gibi yönleriyle diğer idari birimlerden farklılık gösterebilmektedir. 1947 yılında özel statülü şehir sayısı sadece beşti. 1956 yılında ise yeni yapıya geçildi ve

zamanla bu şehirlerin sayısı arttı. Tōkyō'daki 23 ilçenin (*ku*) özel bir statüsü vardır.

Bir diğer şehir türü çekirdek şehirdir (*chū-kakushi*). Bu şehirlerin nüfusu genel olarak 300 binin üzerindedir.<sup>3</sup> Kendi içlerinde bir dereceye kadar özerkliğe sahiptirler, ancak bu özerklik özel statülü şehirlerinkine göre daha zayıftır. 207 yılında sayıları 42 idi. Nüfusu 200 binin üzerinde olan bir başka şehir türü de özel şehirlerdir (*tokureishi*). Bunlar yukarıdakilere oranla daha az özerkliğe sahiptir.<sup>4</sup> Sayıları 2017 yılında 40 idi.

Diğer şehirlerin tümü *shi* olarak adlandırılmaktadır ve nüfusları çoğunlukla 50 binin üzerindedir.<sup>5</sup> Çok sayıda şehir zamanla diğerleriyle birleşerek yeni şehirlere dönüşmüştür. 2017 yılında bu statüde 688 şehir vardı. Şehirlerle aynı statüde olan diğer idari birimler *machi* (kasaba) ve *mura*'dır (köy). Bu yerel idareler kentsel alanlar dışında kalan yerleşimlerdir. 2017 yılında 746 *machi*, 183 *mura* belediyesi vardı.

Bunların dışında, *gun* adı verilen bir alt idari birim daha vardır. Statüsü vilayetin bir altında olan bu idari birim, İngilizcede *district* şeklinde ifade edilmektedir. Bunların idari açısı

1 Karafuto, 1905 yılında Japon sömürgesi haline gelen ve Rusya'dan alınan Sakhalin Adası'nın güney kısmıydı.

2 Bu şehirler (kuzeyden güneye doğru) şunlardır: Sapporo, Sendai, Saitama, Niigata, Chiba, Kawasaki, Yokohama, Sagamihara, Shizuoka, Hamamatsu, Nagoya, Ōsaka, Kyōto, Sakai, Kōbe, Okayama, Hiroshima, Kitakyūshū, Fukuoka, Kumamoto.

3 Bu şehirlerden bazıları şunlardır: Akita, Amagasaki, Aomori, Fukuyama, Funabashi, Gifu, Hachiōji, Higashiōsaka, Himeji, Kagoshima, Kanazawa, Kōchi, Kurashiki, Maebashi, Matsuyama, Nagasaki, Naha, Nara, Ōita, Ōtsu, Toyama, Utsunomiya, Wakayama, Yokosuka.

4 Bu şehirlerin bazıları şunlardır: Akashi, Atsugi, Fuji, Kasugai, Kishiwada, Kōfu, Mito, Tokorozawa, Tsukuba, Yamagata, Yokkaichi.

5 Özel statülü olmayan ancak büyük nüfusa sahip bazı şehirler şunlardır: Ageo, Chōfu, Fuchū, Fukushima, Hitachi, Ichihara, Ichikawa, Machida, Matsudo, Suzuka, Tsu, Uji, Yamaguchi.

dan fazla bir otoritesi bulunmamaktadır. Genel olarak köy ve kasabaların yakınlarındaki geniş alanlarda kurulmuş olan bu idari birimlerin sayısı 2017 yılında 374 idi. Vilayetlerin altında, kendi özerkliğine sahip ve yerel konularda kendi yerel meclislerinde kararlar alan *shichō* adlı bir birim de bulunmaktadır. Bunlar Meiji döneminde kurulan alt vilayet sisteminin devamıdır. Günümüzde bazı büyük vilayetler, *shichō* olarak adlandırılan alt vilayetlere bölünmüştür. 2017 yılında bunların sayısı 158 idi. En büyük vilayet olan Hokkaidō'da 14, Kagoshima'da 2, Tōkyō'da 4, Yamagata'da 4 alt vilayet bulunmaktadır. Alt vilayetler uzak adalar ve dağlık kesimlerdeki yüksek yerleşim birimleri gibi merkezden uzak yerleşim birimlerinde kurulmuştur.

## SIYASETEKİ GELİŞMELER

1952 yılında barış imzalandığında Japonya egemenliğini tekrar elde etmişti. Bundan sonraki üç yıl boyunca siyaset sahnesinde hareketlenmeler meydana geldi ve yeni partiler kuruldu. 1952 yılının Şubat ayında Japonya Reform Partisi (*Nihon Kaishintō*) kuruldu. Bu parti, daha önce kurulmuş olan Halkın Demokratik Partisi (*Kokumin Minshutō*), Shinsei Kulübü (*Shinsei Kurabu*) ve Köylü İşbirliği Partisi (*Nōmin Kyōdōtō*) adlı küçük partilerin birleşmesiyle kurulmuştur. Kendini liberal olarak tanımlayan Japonya Reform Partisi'nin başkanlığına da savaş döneminin ünlü dışişleri bakanı Shigemitsu Mamoru seçilmiştir.

1952 yılında Hatoyama'nın partisi *Jiyūtō*'ya katılarak siyasete geri dönmesiyle liberal parti *Jiyūtō* karıştı. Eski ittifaklar tekrar masaya ko-

yuldu ve parti içi muhalefet güçlendi. Partinin lideri Yoshida, buna tepki olarak beklenmedik bir şekilde Ağustos ayının sonlarında meclisi feshettiğini duyurdu. Parti içi hesaplaşma sonucunda Yoshida'yı eleştiren etkili parti içi grup liderleri Ishibashi Tanzan ve Kōno Ichirō ihraç edildi; ancak, Hatoyama'nın ricası üzerine daha sonra tekrar partiye dönmelerine izin verildi.

1952 yılının Ekim ayında genel seçimler yapıldı. *Jiyūtō*, bu seçimin sonucunda 466 sandalyenin 240'ını (oy oranı %48) alarak mecliste çoğunluğu sağladı ve Ekim ayının sonlarında Dördüncü Yoshida Kabinesi kuruldu. İkinci parti olan Reform Partisi (*Kaishintō*) 85 milletvekili aldı (oy oranı %18). Üçüncü ve dördüncü parti olan Sağ ve Sol Sosyalist partiler, yani bölünmüş olan Sosyalist Parti'nin sağcı ve solcu hizipleri sırasıyla 57 ve 54 sandalye kazandı.

1953 yılının Mart ayında bazı *Jiyūtō* milletvekilleri Hatoyama etrafında toplanmaya başladılar. Bu hizip Yoshida karşıtı liberal politikacıları birleştirdi. Hatoyama tekrar meclisi feshetti ve 1953 yılının Nisan ayında genel seçimler yapıldı. Seçim sonucunda iktidar partisi *Jiyūtō* toplamda 466 sandalyenin 199'unu, Hatoyama'nın hizbi ise 35'ini kazandı. Reform Partisi (*Kaishintō*) 76, sağcı ve solcu sosyalist partiler sırasıyla 72 ve 66 sandalye kazandı. Seçim sonuçlarına göre, hiçbir parti tek başına hükümeti kuracak çoğunluğu elde edemedi. Seçim sonuçları özellikle Yoshida ve iktidar partisi *Jiyūtō* için hüsrandı. Ancak, mecliste yapılan pazarlıklarda sosyalist partinin (*Nihon Shakaitō*) desteklemesi sonucunda Yoshida beşinci kez tekrar hükümeti kurdu.

### Hatoyama Kabinesi (1954-1956)

San Francisco Barış Anlaşması imzalandıktan sonra (Eylül 1952), Japonya içinde siyasette hareketlenmeler yaşandı. Savaş sırasında görev yapmış olan ve bazıları savaş suçlusu olarak da yargılanarak hüküm dahi giymiş bazı kamu görevlilerinin siyasete katılmasına 1952 yılının Haziran ayında izin verildi. Savaş sonrasında siyasette en etkili parti *Jiyūtō* (Özgürlük Partisi) idi. Bu partinin lideri olan Yoshida Shigeru'ya karşı olan bir grup politikacı, 1954 yılının Kasım ayında *Nihon Minsbutō*'yu kurdu. Bu partinin ilk genel başkanı Hatoyama Ichirō olmuştur. Hatoyama anayasanın yeniden düzenlenerek ulusal savunmanın kuvvetlendirilmesini savunuyor, anayasanın 9. maddesinin değiştirilerek tekrar silahlanmanın yolunun açılmasını istiyordu. Öte yandan, birçok politikacı bu maddenin kalmasından yanaydı. Hatoyama ile Yoshida savaş sonrasında liberal-muhafazakâr geleneğin temsilcisi olarak beraber siyasete atılmışlardı. Ancak, artık iki rakip siyasetçiydiler. Hatoyama'nın siyasi yasağı olduğu dönemde Yoshida, altı yıl süren başbakanlık döneminde Hatoyama ile ters düşen politikalar benimsemişti.

1954 yılında büyük bir politik skandal baş gösterdi. Gemi yapımı sektöründe rüşvet skandalı olarak başlayan bu olayda iktidar partisi *Jiyūtō*'nun bir üst düzey yöneticisinin de bu işe karıştığı ortaya çıkınca, adalet bakanı Inukai Takeru siyasi nüfuzunu kullanarak, yapılan soruşturmanın sonucunda bu üst düzey yönetici hakkında dava açılmaması yönünde karar aldırdı. Bunun üzerine savcılar etkisiz kaldılar. Bu skandal üzerine, iktidardaki *Jiyūtō*'nun içindeki muhalefetin sesi daha yüksek çıkmaya başladı. Muhalefetin liderlerinden Ishibashi

Tanzan ve Kishi Nobusuke, Japonya Reform Partisi ile birleşerek yeni bir parti kurmaya karar verdi. Bunun ardından partiden ihraç edilen Kishi ve Ishibashi, Japonya Reform Partisi ile birleşerek 1954 yılının Kasım ayında Japon Demokratik Partisi'ni (*Nihon Minsbutō*) kurdu. Partinin genel başkanı Hatoyama Ichirō, genel başkan yardımcısı da Shigemitsu Mamoru idi. İktidar partisinden de katılımlarla bu yeni liberal-muhafazakâr parti giderek büyüdü ve Aralık ayında, Yoshida kabinesini düşürmek için güvenoyu önergesi verdi. Yoshida bu kez meclisi feshetmedi; kabine toplu olarak istifa etti.

### 1955 Sistemi ve Liberal Demokrat Parti'nin Kuruluşu

Yoshida'nın istifası üzerine kabineyi kurma görevi Hatoyama'ya verildi. Hatoyama, Aralık ayında sadece Japon Demokratik Partisi'nin katılımıyla kabineyi kurdu; ancak bu, Hatoyama'nın partisinin mecliste milletvekili çoğunluğuna sahip olmaması nedeniyle, zayıf bir kabineydi. Sağ-muhafazakâr-liberal kampağı bu bölünme sosyalistleri tekrar birleşmeyi düşünme noktasına getirdi. Japon Sosyalist Partisi JSP (*Nihon Shakaitō*), 1952 yılındaki barış anlaşması hakkındaki anlaşmazlıklar yüzünden ikiye bölünmüştü. Kendilerini sağ ve sol olarak ifade eden bu iki grup arasında tekrar birleşmenin sağlanması için 1954 yılının Nisan ayında çalışmalar başladı. 1955 yılının Ekim ayında birleşme sağlandı ve JSP sol siyasetin kalesi olarak siyasetteki yerini aldı. 1955 yılının Ocak ayında azınlık hükümetinin başkanı Hatoyama meclisi feshederek yeni seçimlere götürdü.

1955 yılının Şubat ayında genel seçimler yapıldı ve Hatoyama'nın liderliğindeki *Nihon*



Kishi Nobusuke (Kaynak: <http://www.ndl.go.jp>)

*Minshutō* 467 milletvekilliğinin 185'ini alarak birinci parti oldu. İkinci parti *Jiyūtō* 112 milletvekilliği kazanırken, sosyalist partinin sağ ve sol grupları sırasıyla 67 ve 89 sandalye kazandı. Hatoyama seçimden sonra kabineyi kurmakla görevlendirildi ve Mart ayında İkinci Hatoyama Kabinesi göreve başladı. Ancak Hatoyama'nın partisi meclisteki salt çoğunluğu (234) sağlayamamıştı. Seçimlerin ardından, siyasi istikrarı sağlamak amacıyla iki muhafazakâr parti *Nihon Minshutō* ve *Jiyūtō*'nun birleşmesi için kamuoyunda talepler dile getirilmeye başlandı. Reform yanlısı partiler buna karşı tepki olarak siyasette yeni bir yapılanmaya girişti. Sağ ve sol uçlardan Amerika ile güvenlik anlaşmasıyla ilgili konularda ikiye ayrılmış olan *Nihon Shakaitō* her iki ucu bir

araya getirerek meclisteki sandalye sayısının yaklaşık üçte birine sahip reformist bir parti olarak siyaset yapmaya devam etti.

Reformistlerin JSP altında bir araya gelerek birleşmesi üzerine, siyasi krizin eşğine yaklaşan Japonya'da *Nihon Minshutō* ve *Jiyūtō* da güçlerini birleştirdi ve *Jiyū Minshutō* veya kısaca *Jimintō* adıyla bir araya geldiler. Bu parti Batı'da Liberal Democratic Party (Liberal Demokrat Parti, LDP) adıyla anılmaktadır. Biz de LDP ifadesini tercih ediyoruz. Bu yeni parti, mecliste çoğunluğu oluşturdu. Böylece meclisin üçte ikisinin iktidar partisi muhafazakâr LDP, üçte birinin de muhalefet partisi reformist JSP tarafından olduğu bir siyasi yapı şekillendi ve Japonya'da siyasetin krize girdiği bir başka dönem olan 1990'lara dek uzun bir süre devam etti. Japonya'da 1955-nen Taisei (1955 Sistemi) adı verilen bu sistemin uzun süre devam etmesinin bir nedeni uluslararası politik ekonomidir. Zira, Soğuk Savaş döneminde kapitalist blokun yanında yer alan muhafazakâr LDP ve sosyalist bloka yakın duran reformist JSP'nin iktidar mücadelesi dünyadaki kapitalizm-sosyalizm mücadelesini de yansıtıyordu. LDP'nin genel başkanlığına 1956 yılının Nisan ayında Hatoyama Ichirō seçildi. Yoshida da bu partiye katıldı. Hatoyama'nın başbakanlığı dönemindeki önemli olaylardan biri, 1955 yılında Sovyetler Birliği ile diplomatik ilişkilerin normalleştirilmesiydi.

### Ishibashi ve Kishi Kabineleri (1957-1960)

1956 yılının Aralık ayında Hatoyama emekli olmaya karar verdi ve LDP liderliği için yapılan genel kongrede Ishibashi Tanzan genel başkan seçilerek, aynı zamanda yeni kabineyi kurmakla görevlendirildi. Ancak, sadece iki ay

sonra Ishibashi'nin sağlık durumunun kötüleşmesi nedeniyle bu kabine istifa etti.<sup>6</sup> Bunun ardından, 1957 yılının Şubat ayında Kishi Nobusuke yeni kabineyi kurdu.

Kishi, savaş döneminde Mançurya'da görev yapmış, Konoe Fumimaro ve Tōjō Hideki kabinelerinde bakanlık yapmıştı. Dönemin en önemli "reform bürokratları" arasında gösteriliyordu. Savaştan sonra A tipi savaş suçlusunu yargılanan, Amerikan işgal politikasının değiştiği 1948 yılı sonrasında serbest bırakılan Kishi, 1953 yılında *Jiyūtō*'ya (Liberal Parti) katılarak meclise girmeyi başarmıştı. Kishi, bu liberal partinin lideri olmak için Yoshida Shigeru'yu düşürmek üzere yoğun çabalara girişti. Sonunda aradığı fırsatı 1957 yılında buldu ve başbakanlık koltuğuna oturdu. Milliyetçi kimliğiyle bilinen Kishi, yeraltı suç örgütleriyle olan ilişkileriyle de tanınıyordu. Gündeminde Japonya'nın güvenliği için, egemenlik haklarını kısmi olarak devretmek pahasına Amerika ile güvenlik ve işbirliği anlaşması imzalamasını sağlamak ve dış politikada ülkenin durumunu bu şekilde sağlamlaştırıp, savaş sonrasında sekteye uğramış olan ticari ilişkileri tekrar canlandırmak vardı. Kishi'nin başbakanlık döneminde, Japonya'nın Pasifik Savaşı sırasında işgal ettiği Asya ülkelerine savaş tazminatı ödenmesi için anlaşmalar yapıldı ve bunun ardından bu ülkelerle ticari ilişkiler

tekrar canlandırıldı.

1958 yılının Mayıs ayında genel seçimler yapıldı. Seçmenlerin %77'sinin katıldığı bu seçimde LDP 467 milletvekilliğinin 287'sini kazanırken, ana muhalefet partisi JSP ise 166 sandalye elde etti. Böylece LDP iktidarını pekiştirmiş oldu. Haziran ayında İkinci Kishi Kabinesi kuruldu.

1958 yılının Eylül ayında alt mecliste polisin yetkileri hakkında meydana gelen siyasi bir tartışmada iktidar (LDP) ve muhalefet (JSP) partileri arasında şiddetli bir gerilim yaşandı. JSP milletvekilleri bir süre meclis toplantılarına katılmayı reddettiler. Kishi, Amerika ile güvenlik ve işbirliği anlaşmasının halkta büyük tepkiyle karşılanacağını anlamıştı. Bu yüzden polisin görev ve yetkilerini genişlettiği tahmin edilmektedir.

1959 yılının sonlarında, Amerika ile 1960 yılında gözden geçirilerek yenilenecek olan güvenlik anlaşması öncesinde JSP içinde önemli bir ayrılık meydana geldi. Eski sağcı (ılımlı) solcu parti üyelerinin katılımıyla 1960 yılının Ocak ayında Demokratik Sosyalist Parti (*Minsbu Shakaitō*) kuruldu. Bu parti sosyal demokrasi ve refah devleti kurulması iddelerini savunuyordu ve lideri Nishio Suehiro idi.<sup>7</sup> Diğer önemli politikacılar arasında JSP bünyesinde siyaset yapmış olan Katayama Tetsu ve Mizutani Chōzaburō da vardı.

Kishi'nin başbakanlığının sonlarına doğru Japonya'da önemli ekonomik gelişmeler de

6 Ishibashi, sağlık durumu iyileştikten sonra LDP içinde aktif siyasete devam etti ve partinin dış politika alanında en önemli isimlerinden biri oldu. En önemli misyonlarından biri komünist Çin ile diplomatik ilişkilerin kurulması için oynadığı aktif roldür. Burada hatırlamak gerekir ki, Batı Bloku içerisindeki diğer ülkeler gibi Japonya da 1971 yılına kadar Çin'in resmi hükümeti olarak Taiwan'da kurulan Chiang Kai-shek'in Kuomintang hükümetini tanımıştır.

7 Nishio Suehiro (1891-1981), savaş öncesinde işçi hareketlerine katıldı ve siyaset yaptı. Savaş sonrası görüşleri ile bilinen Nishio, savaşın bitmesinin ardından JSP'ye katıldı. 1948 yılında Ashida kabinesinde içişleri bakanlığı da yaptı.

oldu. Sosyal güvenlik sisteminin temel ayaklarından biri olan asgari ücret kanunu 1959 yılında çıkarıldı ve sağlık sigortası sisteminin tüm nüfusu kapsayacak şekilde geliştirilmesi için çalışmalar başlatıldı.

### **Amerika ile Güvenlik Anlaşmasının Yenilenmesi (1960)**

1951 yılında imzalanan ve Japonya'nın üzerine büyük yükler yükleyen Japonya-Amerika Güvenlik Anlaşması'nın ne zamana kadar yürürlükte kalacağı belirtilmemişti. Bu nedenle, başbakan Kishi Nobusuke 1958 yılından itibaren Amerika ile müzakerelere başladı ve 1960 yılının Ocak ayında Japonya-Amerika Karşılıklı İşbirliği ve Güvenlik Anlaşması (*Nichibei Sōgō Kyōryoku oyobi Anzen Hoshō Jōyaku*) imzalandı.<sup>8</sup>

Bu yeni anlaşma Amerika'ya Japonya'nın savunmasını üstlenme görevi yükliyordu. Ancak, Amerika'nın askerî gücü azaltılırken bunun karşılığında Japonya'nın öz savunma gücü kuvvetlendirilerek ulusal savunmadaki rolü artırılıyordu. Amerika veya Japonya'dan herhangi biri saldırıya uğradığında diğer ülkenin yardım ve işbirliği içinde olması karara bağlanmıştı. Japon topraklarında ulusal savunma iki ülke tarafından ortak olarak üstlenilirken, Japonya'yı ilgilendiren savunma ile ilgili ve askerî konularda ise karşılıklı olarak önceden masaya oturulması kararlaştırılmıştı. Diğer bir deyişle, Japonya askerî konularda Amerika'nın onayını almadan hareket edemeyecekti. Askerî gücü sınırlandırılmış Japonya'nın as-

kerî konulardaki egemenlik hakları da böylece sınırlandırılmış oluyordu. Anlaşmanın yürürlükte kalacağı süre on yıl olarak belirlenmişti. Sonrasında, otomatik olarak onar yıllık süreler için yenilenecekti.

Reformist solcu partiler Japonya'nın silahsızlandırılmasını ve tarafsız olmasını savunuyordu. Bu nedenle, bu yeni anlaşmaya karşı çıktılar, çünkü anlaşma gereği Japonya tekrar silahlandırılıyor ve Amerika yanında yer alarak tarafsız olmuyordu. Amerika'nın askerî amaçları için Japonya'nın alet edileceğini de düşünenler vardı. Solcu milletvekilleri mecliste anlaşmanın kabulü için yapılan tartışmaları boykot etti ve onların katılmadığı oturumda muhafazakâr LDP milletvekillerinin oylarıyla anlaşma kabul edildi. Bunun üzerine ülke çapında büyük gösteriler düzenlenerek anlaşmanın kabulü protesto edildi. Meclisin anlaşmayı onaylamak için toplandığı Mayıs ayında muhalefet partileri ve Tōkyō'daki protestocular bu anlaşmanın meclisten geçmesi için gösteriler düzenledi. Gösterilerin şiddeti nedeniyle 1960 yılının Haziran ayında Japonya'yı ziyaret etmesi planlanan Amerika devlet başkanı Dwight Eisenhower'ın Japonya ziyareti iptal edildi. Tōkyō'da bir yürüyüş yaparak meclisi işgal etmek isteyen ve aralarında çok sayıda öğrencinin de olduğu göstericiler ile güvenlik güçleri arasında çıkan çatışmalarda ölümler oldu. 300 binden fazla gösterici meclisin etrafını kuşattı ve protesto eylemlerinde bulundu. Buna rağmen anlaşma meclisten geçti ve yürürlüğe girdi. Bunun hemen ardından, protesto gösterilerindeki ölümler nedeniyle Kishi kabinesi 1960 yılının Haziran ayında istifa et-

<sup>8</sup> Bu anlaşmaya Japonya'da kısaca Yeni Güvenlik Anlaşması (Shin Anpo Jōyaku) adı verilmektedir.





Ikeda Hayato (Kaynak: <http://www.ndl.go.jp>)

ti.<sup>9</sup> Yeni kabine Temmuz ayında LDP'nin yeni lideri Ikeda Hayato tarafından kuruldu.

### Ikeda Kabinesi (1960-1964)

Ikeda başa geçtiğinde, Japonya bir siyasi krizden henüz yeni çıkmıştı. Ancak, siyasete damga vuracak olan bir olay Ikeda'nın başbakanlığının henüz dördüncü ayında meydana geldi. 1960 yılının Ekim ayında ana muhalefet partisi JSP'nin lideri, henüz Mart ayında parti baş-

kanlığına gelmiş olan Asanuma Inejirō,<sup>10</sup> seçim öncesinde halka açık olarak gerçekleştirilen bir açık oturumda militan bir milliyetçi genç tarafından saldırıya uğrayarak öldürüldü.

1960 yılının Kasım ayında genel seçimler yapıldı. Seçimlerin sonucunda LDP, bir önceki seçime göre milletvekili sayısını artırdı ve 296 sandalye kazandı. 467 sandalyeli mecliste JSP kayba uğradı ve 145 sandalye kazanabildi. JSP'den ayrılarak kurulan Demokratik Sosyalist Parti (*Minshu Shakaitō*) ise 17 milletvekilliği kazandı. LDP iktidarı sağlamlaştı ve Aralık ayında Ikeda Hayato ikinci kez kabineyi kurdu.

Ikeda kabinesi, Kishi'nin aksine daha yumuşak bir iç politika benimsemiştir. Ikeda halkın ilgisini politikadan ekonomiye çekmeyi planlıyordu ve bunun için 1960 yılının Aralık ayında kabine görevine gelir gelmez Milli Geliri İkiye Katlama Planı (*Kokumin Shotoku Baizō Keikaku*) adlı bir plan başlatarak on yıl içinde kişi başı milli geliri ikiye katlama hedefini açıkladı. Ikeda, ekonomik büyümenin önemine inanıyordu ve bunun için hızlı büyümenin sağlanması en büyük politika önceliği idi.

Ikeda Hayato, ekonomik büyüme için ekonomik bir seferberliği sağlamayı başardı. Militan sendikal hareketler zayıfladı ve işçi-işveren ilişkileri şirket yönetiminde gerçekleştirilen iyileşmeler sayesinde ılımlı hale geldi. Ikeda, Kishi'nin başbakanlık döneminde başlayan ve Kishi'nin ısrarlı bir şekilde şiddet kullanarak çözmeye çalıştığı, uzun zamandır sürmekte

9 Kishi, başbakanlıktan ayrıldıktan sonra da siyasete devam etti. Milliyetçi LDP politikacılarının temsilcisi olarak görülen Kishi, Japonya'nın tekrar eski siyasi ve ekonomik gücüne kavuşacağına inanıyordu. Ancak, bu onun Amerikan hegemonyası altındaki Japonya'nın egemenliğinin devrine aykırıdır. Buradan anlaşılmalıdır ki, pragmatik bir politikacıydı. Belki de en büyük başarısı 1955 Sistemi'nin kurulmasında sarf ettiği büyük çabadır.

10 Asanuma Inejirō (1989-1960), bir sosyalistti. Savaşın önce milletvekilliği yaptı, 1942 yılında siyasetten ayrıldı. Savaşın ardından JSP'ye katılan Asanuma, Çin'deki komünist partiyi destekliyordu.

olan Mitsui grubuna ait Miike Kömür Madeni'ndeki grevin çözümlenmesi için aracı oldu ve bu şiddetli grevin barışçıl bir şekilde sonlandırılmasını sağladı. Hızlı büyüme döneminin sonlarına gelindiğinde, 1960'ların başları itibariyle militan sendikal hareketler zayıflamıştı ve kamuoyunda hükümetin ekonomik büyüme politikalarının benimsenerek desteklenmesi konusunda bir konsensüs oluşmuştu. Ikeda, MITI ve Maliye Bakanlığı tarafından tasarlanan sanayi politikalarının ısrarla yürütülmesi için özel bir gayret sarf etmiştir.

Ikeda kabinesi sosyal güvenlik ve sosyal refah alanında da önemli adımlar attı. Savaş sonrasında, sosyal güvenlik insan haklarının bir parçası olarak yeni anayasada güvence altına alınmıştı. 1959 yılında asgari ücret kanunu çıkarıldı ve uygulamaya koyuldu. 1961 yılında tüm vatandaşlar için emeklilik ve sosyal güvenlik sistemleri kuruldu. Ayrıca, 1920'li yıllardan beri devam eden ulusal sağlık sigortası sisteminin kapsamı genişletilerek tüm vatandaşlara sunuldu. Ikeda hızlı büyümeyi sessiz ve çatışma olmadan yürütmeyi hedef olarak belirlemişti. Bu nedenle, refah seviyesini yükseltecek bu tür programlar ekonomik büyümenin kazançlarının adil paylaşımının sağlanması açısından önemli bir konuydu.

1962 yılında siyasete yeni bir parti katıldı. Orijinal adı *Kōmei Seiji Renmei* (Temiz Hükümet Birliği) olan bu parti Budizmin Nichiren tarikatına bağlı olan *Sōka Gakkai* adlı bir örgüt tarafından kurulmuştu. Bu birlik 1962 yılında üst meclise (*Sangiin*) dokuz temsilci göndermeyi başardı ve 1964 yılında adını *Kōmeitō* olarak değiştirdi. Türkçeye temiz parti olarak çevrilebilecek bu isim orijinal isimlerin

den alıntılanarak kurgulanmıştı. İleriki yıllarda seçimlerde hile ve yolsuzluklara karıştıkları iddiasıyla birçok *Kōmeitō* üyesi suçlanacak ve yargılanacaktı. *Kōmeitō* kuruluşundan itibaren JSP gibi LDP'ye muhalefet eden bir parti olmuştur.

1963 yılının Kasım ayında genel seçimler yapıldı. LDP, 467 sandalyenin 283'ünü kazanarak iktidarını sağlam bir şekilde devam ettirdi. Muhalefet partileri JSP 144 sandalye, Demokratik Sosyalist Parti de 23 sandalye kazandı. Seçim sonrasında Ikeda, Aralık ayında üçüncü kez kabineyi kurdu.

1964 yılının Ekim ayında Tōkyō Olimpiyat Oyunları düzenlendi. Yaz olimpiyat oyunlarının Japonya'da düzenlenmesi Japonya'ya büyük bir prestij kazandırmıştır.<sup>11</sup> Aslında Tōkyō Olimpiyatları için kararlaştırılan tarih 1940 yılıydı. Ancak, aynı yıl Japonya'nın Çin'i işgal etmesi yüzünden bu oyunlar iptal edilmişti. Tōkyō Olimpiyatları Asya'da düzenlenen ilk olimpiyat oyunları olarak tarihe geçmiştir.<sup>12</sup>

Sağlık durumunun bozulması nedeniyle Ikeda, 1964 yılının Ekim ayında LDP genel başkanlığından ve başbakanlıktan istifa etti ve LDP genel başkanlığına seçilen, Ikeda'nın kendi halefi olarak önerdiği Satō Eisaku<sup>13</sup> yeni ka-

<sup>11</sup> Bu dönemde Japonya'da meydana gelen ekonomik ve sosyal değişim popüler medyada da işlenmiştir. Özellikle, 2005 yapımı bir film olan *Always Sanchōme no Yūhi* bu anlamda popüler bir yapıttır.

<sup>12</sup> Daha sonraları Asya kıtasında 1988 yılında Seoul (Güney Kore) ve 2008 yılında Beijing'de (Çin) yaz olimpiyat oyunları düzenlendi.

<sup>13</sup> Satō Eisaku (1901-1975), Tōkyō Üniversitesi'nden hukuk derecesini aldıktan sonra, 1924 yılında Demiryolu Bakanlığı'nda bürokrasi hayatına başladı. Burada çeşitli görevlerde bulundu, savaştan sonra 1947-1948 yıllarında yeni

bineyi kurdu. Ikeda ertesi yıl öldü. Ikeda için ilginç bir anekdot bulunmaktadır (Nakamura, 1995, s. 88). Fransa devlet başkanı Charles de Gaulle'ün transistörlü radyo pazarlamacı olarak tanımladığı Ikeda, Japon şirketlerinin ticari ilişkilerinin gelişmesi için birçok diplomatik yolu ustaca kullanmayı bilen, ekonomik büyümeye her şeyden daha çok önem veren bir devlet adamıydı.

### Satō Kabinesi (1964-1972)

Satō Eisaku önceki başbakanların aksine, aralıksız sekiz yıl kadar uzun bir süre başbakanlık görevinde bulunmuş çok etkili bir politikacıydı. Onun başbakanlığında, Ikeda'nın döneminden başlayan yüksek ekonomik büyüme hızları devam etmiştir. Batı ülkelerinde "Japon Mucizesi" olarak adlandırılan bu dönemde Japonya'da başbakanlık koltuğunda oturan Satō, bu ekonomik başarılarından dolayı oldukça popülerdi ve geniş bir halk kitlesinin desteğini arkasına almıştı.

Satō'nun başbakanlık dönemi genellikle ekonomik başarılarla hatırlanmaktadır; ancak bazı önemli siyasi gelişmeler de meydana gelmiştir. Vietnam Savaşı nedeniyle Doğu Asya'da siyasi ilişkilerin yoğunlaştığı bu yıllarda Satō, Amerika ve komünist Çin ile ilişkilerini başarılı bir şekilde ve denge içinde sürdürebilmiştir. Aynı zamanda, Güneydoğu Asya ül-



Satō Eisaku (Kaynak: <http://www.ndl.go.jp>)

keleriyle ortak olarak 1966 yılında Asian Development Bank'in (Asya Kalkınma Bankası) kuruluşuna katılmıştır. Böylece, Japonya'nın Güneydoğu Asya ülkeleriyle ticari ve ekonomik ilişkileri geliştirilmiştir.

Satō'nun ilk seçimi olan 1967 yılının Ocak ayında genel seçimler yapıldı. LDP tekrar birinci parti oldu ve bir önceki seçime göre 20 artarak toplam 486 olan milletvekilliğinin 277'sini kazanarak salt çoğunluğu elde edip tek başına kabineyi kurmaya hak kazandı. Muhalefet partisi JSP 140, Demokratik Sosyalist Parti de 30 milletvekilliği kazandı. Yeni kurulan *Kōmeitō* 25 sandalye kazanarak meclise girdi. Seçim sonucuna göre Satō ikinci kez kabineyi kurmakla görevlendirildi ve yeni kabine Şubat ayında kuruldu. 1969 yılının Ocak

kurulan Ulaştırma Bakanlığı'nda bakan yardımcılığı yaptı. Liberal Parti'ye geçtikten sonra 1951-1952 yıllarında telekomünikasyon bakanlığı ve 1952-1953 yıllarında inşaat bakanlığı görevinde bulundu, 1953-1954 yıllarında hükümet sekreterliği yaptıktan sonra, 1958-1960 yılları arasında maliye bakanlığı görevini üstlendi. 1961-1962 yıllarında da uluslararası ticaret ve sanayi (MITI) bakanı olarak görev yaptı.

ayında tekrar genel seçimler yapıldı. Katılımın sadece %68 olarak gerçekleştiği bu seçimlerde LDP meclisteki 487 sandalyesinin 288'ini kazanarak tek parti iktidarını devam ettirecek çoğunluğu tekrar kazandı. JSP büyük bir yenilgi alarak sadece 90 sandalye, Demokratik Sosyalist Parti 31 sandalye kazanırken, diğer muhalefet partisi *Kōmeitō* ise 47 milletvekili ni meclise sokmayı başardı. Japon Komünist Partisi de (*Kyōsantō*) 14 sandalye kazanmıştı. LDP lideri Satō Eisaku, seçim sonuçlarının ardından üçüncü kez kabineyi kurdu.

1970 yılında Amerika ile güvenlik ve işbirliği anlaşması yenilendi. 10 yıl önce 1960 yılında Kishi Nobusuke'nin siyasi kariyerinin sona ermesine neden olan şiddetli protesto gösterileri bu kez de Tōkyō sokaklarında görüldü. Anlaşmanın yenilenmesi için görüşmelerin başlayacağı 1969 yılında Tōkyō'da üniversite öğrencileri protesto gösterileri için örgütlenmeye başlamıştı. Tōkyō Üniversitesi öğrencilerinin başı çektiği ve ağırlıklı olarak sosyalist görüşlü öğrencilerin bu sokak hareketlerine karşı, Satō oldukça cesur bir karar alarak, ülkenin en prestijli yüksek öğretim kurumu olan Tōkyō Üniversitesi'ni 1970 yılına kadar kapadı. Bu sert tutumuna cevaben sokak protestoları daha da şiddetlendi. Ancak, gösterilere rağmen anlaşma yenilendi. Bu anlaşmanın ardından Japonya, açıkça olmasa da gizlice Vietnam Savaşı'nda Amerika'yı desteklemiştir.

Satō'nun başbakanlığı dönemindeki en önemli olaylardan biri, Amerika ile uyumlu bir şekilde 1971 yılında Çin politikasının değiştirilmesi ve Çin'i temsil eden resmî hükümet olarak o zamana dek kabul edilen Taiwan'ın değil, Mao Zedong liderliğindeki Komünist Çin

hükümetinin (Çin Halk Cumhuriyeti) tanınmasıdır. Bu konuda detaylı tartışma ilerleyen kısımlarda bulunmaktadır. Bir diğer önemli politika da dünyadaki nükleer silahlanma yarışının durdurulması amacıyla Japonya'nın nükleer silahlara sahip olmayacağını belirtmesidir.<sup>14</sup>

Satō'nun başbakanlığının son dönemindeki önemli bir olay, Pasifik Savaşı'ndan sonra Amerikan yönetimine geçen Okinawa'nın Japonya'ya geri verilmesidir. Satō, bu amaçla 1969 yılında Amerika ile müzakerelere başlamış ve 1972 yılının Mayıs ayında Okinawa, tekrar Okinawa vilayeti (*Okinawa-ken*) adıyla Japon toprağı olarak Japon idaresine geçmiştir.

Üç kez kabine kuran Satō 1972 yılının ortasında siyasetten çekilmeye karar verdi. Parti içinde Satō'dan sonraki halefi olarak Fukuda Takeo'nun partinin başına geçeceği düşünülüyordu. Ancak, uluslararası ticaret ve sanayi bakanı görevinde bulunan Tanaka Kakuei<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Bu nedenle, Satō, 1974 yılında Nobel Barış Ödülü'nü kazandı.

<sup>15</sup> Tanaka Kakuei (1918-1993), savaş sonrası Japon siyasetinin en ilginç kişiliklerinden biridir. 1947-1990 yılları arasında yaklaşık 43 yıl milletvekili olarak siyaset yapan Tanaka, yoksul bir aileden geliyordu ve 15 yaşında okulu terk etmek zorunda kalıp inşaatlarda çalışmaya başladı. Daha sonra inşaat sektöründe yükseldi ve 1942 yılında bir inşaat şirketi kurarak buradan büyük kazançlar elde etti. 1947 yılında Demokratik Parti'ye katılarak alt meclise (Diet) girdi; bu parti Demokratik Liberal Parti'ye katılınca, yeni lider, başbakan Yoshida Shigeru ile iyi ilişkiler kurdu ve adalet bakan yardımcılığına atandı, ancak 1948 yılının sonlarında maden ocaklarından rüşvet aldığı ortaya çıkınca tutuklanarak hapse girdi. Partiyile ilişkisi kesilen Tanaka, 1949 seçimlerinde aday olarak kazandı ve temyize giderek şartlı olarak cezaevinden çıktı. Memleketi Niigata'da büyük popüleriteye sahip olan, bu bölgenin kalkınması için önemli gayretlerde bulunan Tanaka her seçimde kendi seçim bölgesinde oyların büyük bir kısmını toplayarak seçilmeyi başardığı için Japonya'nın en çok tanınan politikacılarından biri haline geldi. Kendi

parti içinde değişik hiziplerin en yüksek desteğini alarak LDP'nin başkanı oldu ve 1972 yılının Temmuz ayında yeni kabineyi kurdu. Tanaka ile birlikte Japon ekonomisi yeni bir dönüşüme yelken açacak, ancak dünya ekonomisindeki gelişmeler nedeniyle bu dönüşüm sancılı olacaktı.

### Öğrenci Hareketleri (1968-1969)

Oguma (2015), bütün dünyada protestoların yaygınlaştığı 1960'lı yıllarda –özellikle 1968 yılında– Japonya'daki protestoları incelemiştir. Büyük çaplı öğrenci hareketleri 1960 yılında Amerika ile imzalanan güvenlik anlaşmasına karşı olan protesto gösterilerinde ilk kez ortaya çıkmıştır. Bu öğrenci hareketini örgütleyenler, Japon Komünist Partisi'nden ayrılan radikal üniversite öğrencileriydi. Bu öğrenciler *Zen-Nihon Gakusei Jichikai Sōrengō* (Tüm Japonya Öğrenci Kolektifleri Birliği) veya kısa adıyla *Zengakuren* adlı öğrenci derneğinin kontrolünü ele geçirmişlerdi. 1960 protestoları başarılı olamadı ve anlaşma imzalandı. Bundan sonra *Zengakuren* içinde farklı hizipler ortaya çıktı. Ancak, çok sayıda olan bu hiziplerin üyeleri de az sayıdaydı. Bu nedenle,

---

seçmenlerinin çıkarlarını en iyi koruyan politika tarzıyla Japonya'nın en ilginç politikacılarından biriydi. 1955 yılında LDP kurulunca bu partiye geçti, 1957 yılında Kishi Nobusuke tarafından telekomünikasyon bakanlığına getirildi. Partinin etkili politikacılarından, geleceğin başbakanı Satō Eisaku ile ve Ikeda Hayato ile de iyi ilişkiler kurmuştu. Bu ilişkileri ona partinin en güçlü liderlerinden biri olma şansı sağladı ve bu şansı iyi kullandı. Ikeda ve Satō kabinelerinde, 1962-1965 yılları arasında maliye bakanlığı ve 1971-1972 yılları arasında da uluslararası ticaret ve sanayi (MITI) bakanlığı gibi prestijli görevlerde bulundu. 1965 yılından sonra, Satō'nun başbakanlığı döneminde LDP'nin ikinci adamı olabilmek için Fukuda Takeo ile arasında bir mücadele başladı.

1960 yılından sonra öğrenci hareketleri düşüşe geçti. 1964 yılında Yokosuka'daki Amerikan deniz üssüne bir Amerikan nükleer denizaltısının gelmesini protesto etmek için örgütlenen gösterilere sadece birkaç yüz öğrenci katıldı. Arada, 1966 yılında Waseda Üniversitesi'nin öğrenciler tarafından işgal edilmesi gibi ses getiren eylemler de oluyordu.

1968 yılında neredeyse aniden çok büyük çaplı öğrenci hareketleri meydana geldi. 1967 yılının Ekim ayında Başbakan Satō Eisaku'nun Güney Vietnam'ı ziyaret etmesine karşı Tōkyō'nun Haneda Havaalanı'nda düzenlenen protestolarda küçük bir öğrenci grubu polisle çatışmaya girmiş, polisin müdahalesi sonucu bir gösterici ölmüştü. Bu olay öğrenci hareketlerinin popülaritesinin artmasını sağlayacaktı.

1968 yılının Haziran ayında, Tōkyō ve Nihon üniversitelerindeki öğrencilerin katılımıyla *Zengaku Kyōtō Kaigi* (Tüm Üniversiteler Ortak Mücadele Konseyi) veya kısa adıyla *Zenkyōtō* adıyla bir öğrenci konseyi kuruldu. İdeolojiden bağımsız olarak faaliyet gösteren bu konsey, üniversitelerde ve genel olarak kişisel özgürlüklerin genişletilmesi amacıyla gösteriler düzenledi. Medyada da sempati kazanan bu gösteriler sayesinde binlerce lisede de öğrenciler harekete katıldı. Solcu öğrencilerin de büyük rağbet gösterdiği bu hareketin karşı olduğu gelişmeler kısa sürede anlaşıldı: Japonya'nın Amerika ile imzaladığı güvenlik anlaşması, Vietnam Savaşı ve Japon hükümetinin muhafazakâr tavrı. Güvenlik anlaşması ve Vietnam Savaşı karşıtlığı toplumda da yaygın olduğu için geniş bir destek buldu.

Bazı tahminlere göre toplam lise ve üniversite öğrenci nüfusunun %20 kadarı (yaklaşık 300 bin kişi) *Zenkyōtō* hareketine katılmıştır.

1968 yılının Ekim ayında Tōkyō'nun merkezindeki Shinjuku'da *Shinjuku Sōran Jiken* (Shinjuku Büyük İsyanı) adı verilen büyük bir protesto gerçekleştirildi ve öğrenciler ile polis arasında büyük çatışmalar gerçekleşti. Üniversitelerde barikatlar kuruldu ve polisle öğrenciler sık sık karşı karşıya geldi. Polisin bu olaylarda etkili önlemler aldığı söylenemez.

1969 yılında hükümet polise gösterilere karşı daha sert önlemler almaya izin veren genel yetkiler tanıdı. 1969 yılında üniversitelerdeki ve liselerdeki barikatların çoğu ortadan kaldırıldı. Öğrenci hareketleri de zayıfladı ve büyük ölçüde bastırıldı.

1970 yılının en büyük siyasi olaylarından biri, her on yılda bir yenilenmesi gereken Amerika ile güvenlik anlaşmasının tekrar imzalanmasıydı. Aktivist öğrenci hareketi liderleri, 1960 yılındaki büyük gösterileri tekrarlayarak kamuoyunun da desteğini alabileceklerini düşünüyorlardı; ancak devir artık farklı bir devirdi. Japonya artık yüksek büyüme oranlarıyla büyüyor, insanlar zenginleşiyor ve hayatlarında ekonomik konular siyasi konulardan daha öncelikli geliyordu. Kısacası, on yıl öncesine göre insanlar yaşadıkları hayattan daha fazla tatmin oluyordu. 1969 yılındaki genel seçimde iktidar partisi LDP büyük bir zafer kazanmış, ana muhalefet partisi solcu JSP ise meclisteki 141 sandalyesinin 51'ini kaybederek ağır bir yara almıştı.

1970 yılının Haziran ayında güvenlik anlaşması büyük olaylar çıkmadan yenilendi. Öğrenciler sol siyaset zayıfladığı ve kamuoyunda destek bulamadıkları için artık politikayla fazla ilgilenmiyordu. Öğrenci hareketlerinin zayıfladığı bu dönemde bir grup militan öğrenci aktivist, silahlı devrim yoluyla artık iyice güç-

lenmiş olan polisle mücadele etme kararı aldı. Kendilerine *Sekigun-ha* (Kızıl Ordu Grubu) adını veren bu grup, bir uçağı kaçırarak Kuzey Kore'ye indirdi. Birçoğu Filistin'e giderek burada askerî eğitim gördü. Japonya'da kalanlar ise diğer silahlı komünist militanlarla birleşerek *Rengō Sekigun* (Birleşik Kızıl Ordu) adını aldılar. 1972 yılının Şubat ayında bu grubun 12 yöneticisi polis tarafından öldürüldü. Bu olay öğrenci hareketlerinin artık tamamen sona ermesine yol açtı.

Öğrenci hareketlerinin yaygınlaşmasının önemli bir nedeni, yeni neslin sosyal değişimden duyduğu tatminsizlikti. İyi üniversitelere girebilmek için neredeyse bütün zamanlarını sınavlara çalışmaya harcayan lise öğrencileri bu huzursuzluğun bir kısmıydı. Diğer yanda, taşradan Tōkyō'ya gelen öğrenciler, burada sıradanlaşmış ve insan olmak yerine, çalışan robotlara dönüşmüş işçilerin hayatını göreberek buna karşı tepki de gösteriyorlardı. Üniversite eğitiminde görülen kalite düşüklüğü ve öğrencilerin çektiği diğer sıkıntılar da onların öğrenim hareketlerine destek vermesini sağlıyordu. Öğrencilerin tepkisi esas olarak sosyal bozulmaya yol açtıklarını düşündükleri kapitalizme ve hızlı modernleşmeyeydi. Bu nedenle, Marksist teorinin yeni bir okumasını yaptılar ve moderniteye karşıtı, geleneksel görüşleri benimsediler. Bu konuda muhafazakâr aydınlarla ortak görüşlere dahi sahip olanlar vardı.<sup>16</sup> Yaşadıkları dönemi sorgulayan, Marksist eleş-

<sup>16</sup> Muhafazakârlık o boyuttaydı ki, neredeyse bütün dünyada rock müzik Vietnam Savaşı karşıtı gösterilerin ve 1968 isyanlarının ortak bir unsuru iken, Japonya'da ise burjuva müziği olarak reddedildi. Japonya'daki hareket, uluslararası hareketlerle ilişki içinde değildi.

tirel mantığı sanayi toplumuna muhafazakâr bir tepkiyle harmanlayan bu nesil, bir kimlik oluşturdu ve varoluşçu sorularına cevap aradı.

Öğrenci hareketleri sonunda bir siyasi oluşum meydana gelmedi. Bu hareketlerin devamı da olmadı. Bir alev gibi parlayan bu hareketler kısa sürede söndü. Ancak bu hareketlerle birlikte Japonya’da üniversitedeki kız öğrenciler arasında başlayan cinsel özgürlük devrimi 1970’li yıllarda Japon kadınları arasında yaygınlaşacaktı. Öte yandan, bu olaylar sırasında azınlıkların (örneğin, Kore asıllı Japon vatandaşları)<sup>17</sup> hakları konusunda da önemli talepler olmuş, bu konu kamuoyunda tartışmaya açılmıştı. Öğrenci hareketlerinin liderleri ve bu hareketlere katılanlar, karşı çıktıkları kapitalist sistemdeki büyük şirketlerde kariyer yapılar ve bir kısmı da önemli konumlara geldi.

## SAVAŞ SONRASINDA ULUSLARARASI İLİŞKİLER

Japonya’da hükümetin savaş sonrası dönemde dış politikadaki genel duruşunun reaktif olduğu öne sürülmektedir. Bunun anlamı, hükümetin dış politikada Amerika’dan bağımsız bir şekilde bir politika geliştiremediği, sahip

olduğu ekonomik gücü bu yönde kullanamadığıdır. Bunun yanı sıra, üretilen dış politikalar eksik veya hatalı olabilmektedir. Bu durum 1945-1952 yılları arasındaki Amerikan işgalinin de bir sonucudur. İşgal döneminde, GHQ Japonya’yı silahsızlandırmış ve hazırlanan yeni anayasada Japonya’nın askerî yöntemleri uluslararası ilişkilerde kullanmayı reddetmesi sağlanmıştı. Ayrıca, Soğuk Savaş’ta Japonya kapitalist Batı kampına alınmıştı. 1952 yılında Amerika ile imzalanan güvenlik ve işbirliği anlaşmasıyla, Japonya’ya yapılacak herhangi bir saldırıda Amerika, Japonya’nın savunmasını üstlenmişti. Ülkede kurulan Amerikan üsleri Amerika’nın Kore ve Vietnam savaşlarında da kullandığı önemli üslerdi.

Japonya savaş sonrasında uluslararası alanda politik gücünü kaybettiği için, dış ilişkilerde çoğunlukla kullanabileceği tek enstrüman olan ekonomik araçlara yöneldi. Hızlı büyüme döneminde petrol ve sanayide hammadde olarak kullanılan madenler Japonya için hayati önem taşıdığından, petrol üreticisi Ortadoğu ülkeleri ve petrol ve hammadde üreticisi Güneydoğu Asya ülkeleriyle ilişkilerde buralardan kaynak ithalatının güvene alınmasına özel olarak önem veriliyordu. Japonya 1950’li ve 1960’lı yıllarda savaş tazminatı ödediği Güneydoğu Asya ülkeleriyle ticari ilişkilerini de geliştirmeyi ihmal etmedi ve bu ülkeler kısa sürede Japon ihrac ürünleri için önemli birer pazar haline geldi.

Japonya’nın dış politikada kullandığı önemli bir araç da kalkınma yardımlarıydı. Resmî kalkınma yardımları (*official development assistance*, ODA) olarak bilinen resmî yollarla yapılan kalkınma yardımları özellikle

17 1968 yılının Şubat ayında Kore asıllı bir Japon vatandaşı olan Kwon Hyi-ro (Japonca okunuşu: higasjiö), Shizuoka vilayetindeki Shimizu şehrinde bir mafya liderini silahla vurarak öldürdü. Polis tarafından aranan Kwon bir otele insanları rehin alarak polise direndi. Yürütülen pazarlıklar sırasında, polislerin kendisine yönelik ayrımcı ifadelerinden dolayı özür dilemesini talep etti. Polisler özür diletiler. Dört günlük direnmeden sonra tutuklanan Kwon yargılandı ve suçlu bulunarak ömür boyu hapse mahkûm edildi. Ancak, bu olay kamuoyunda Kore asıllı Japon vatandaşlarına yönelik ayrımcılık konusunun tartışılmasını sağladı.

Güneydoğu Asya ülkelerine yoğunlaşmış ve bu ülkelerle ekonomik ve diplomatik ilişkilerin geliştirilmesi için kullanılmıştır. Bu politikalar yoluyla, Japonya'nın savaş döneminde bozulan imajını düzeltme ve ülkeye eski saygınlığını kazandırma amacı da vardı. Böylece, uluslararası alanda askerî varlığı bulunmayan Japonya için dış politikada alternatif bir "yumuşak güç" aracı olarak ekonomik güç kullanılmış, 1989 yılına gelindiğinde, Amerika ile birlikte dünyanın en çok resmî kalkınma yardımı yapan ülkesi (ODA donörü) konumuna gelmiştir. **Tablo 3.1**, büyük donörler için ODA verilerini sunmaktadır.

### **Savaş Sonrasındaki Dönemde Dış Politikadaki Sınırlamalar**

Japonya'nın dış politikasının resmî ifadesi için Japon Dışişleri Bakanlığı (*Gaimushō*) tarafından yayınlanan yıllık *Bluebook* raporlarına bakılabilir. Bu raporlardan Japon dış politikasıyla ilgili olarak çıkarılacak temel sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

Japonya, sınırlı kaynakları nedeniyle ayakta kalabilmek için dünyanın geri kalanına bağımlıdır; bu durum dış politikasının da en önemli belirleyicisidir. Uluslararası ilişkilerde uyumlu ve barışçıl bir ortamı önemli bir şart saymaktadır. Öte yandan, büyük bir ekonomik güce kavuştuğu için uluslararası ekonomi ve uluslararası politikada sorumlulukları da artmaktadır. Kalkınma yardımları ve çeşitli ekonomik kuruluşlara katkılar bunlardan bazılarıdır.

Japonya'nın dış politikasındaki amaçları resmî olarak şu şekilde ifade edilmektedir: (1) Özellikle Asya'da ve dünyada barış ve istikra-

rın sağlanması, (2) Amerika ile karşılıklı güven ilişkisine dayalı ekonomik ve siyasi ilişkilerin devam ettirilerek güvenlik alanında işbirliğinin muhafaza edilmesi, (3) dünya ekonomisinde ve küresel ticarete istikrarın sağlanması ve muhafaza edilmesi, (4) dünyada enerji güvenliğinin sağlanması, (5) dünyanın değişik ülkeleri ve bölgeleri arasında gelişme farklarının azaltılması ve yoksul ülkeler ve bölgelerde yoksulluğun azaltılması ve ortadan kaldırılmasına yardımcı olmak ve resmî kalkınma yardımları gibi yollarla katkıda bulunmak.

### **Yoshida Doktrini**

1948-1954 yılları arasında başbakanlık yapan, savaş öncesi dönemin deneyimli diplomatlarından biri olan Yoshida Shigeru'nun adıyla anılan Yoshida Doktrini, uluslararası ilişkilerde şu prensiplere dayanıyordu: (1) Japonya'nın güvenliğinin sağlanması için Amerika ile ittifakın sürdürülmesi, (2) yurtdışındaki ekonomik kalkınma ve yeniden imara yardımcı olması için dış ekonomik ilişkilerin canlandırılması, (3) uluslararası politikada fazla aktif rol üstlenmeden uluslararası sistemin bir parçası olmak. Yoshida Doktrini, savaş sonrasındaki yeni dünya düzeninde Japonya'nın Amerika'nın etki alanında pasif bir uluslararası aktör olması gerektiğini vurguluyordu. Bu nedenle, uluslararası ilişkilerde en önemli belirleyici, Amerika ile olan ilişkilerdi.

### **Amerika ile İlişkiler**

Japonya'nın ilişkilerinin en kuvvetli olduğu ülke Amerika'dır. 1960 yılında imzalanan ve her on yılda yenilenen güvenlik ve işbirliği anlaşması çerçevesinde hava ve deniz üsleri bu-



**TABLO 3.1.**  
**Ana Donörler İtibariyle Toplam Nominal Resmî Kalkınma Yardımları (Birim: milyar dolar) (1967-1990)**

	Amerika	İngiltere	Almanya	Japonya	Fransa	İsveç	Hollanda
1967	3,14	0,44	0,43	0,35	0,76	0,03	0,08
1968	2,95	0,37	0,44	0,31	0,59	0,04	0,10
1969	2,73	0,35	0,43	0,34	0,63	0,05	0,10
1970	2,64	0,40	0,45	0,37	0,63	0,06	0,15
1971	2,87	0,48	0,52	0,43	0,68	0,07	0,15
1972	2,72	0,48	0,59	0,48	0,77	0,11	0,19
1973	2,34	0,43	0,78	0,76	0,87	0,15	0,23
1974	2,54	0,49	1,00	0,88	0,94	0,23	0,30
1975	2,94	0,56	1,15	0,85	1,17	0,37	0,36
1976	2,87	0,58	1,03	0,75	1,12	0,40	0,49
1977	2,92	0,55	1,01	0,90	1,10	0,49	0,64
1978	3,51	0,85	1,54	1,53	1,45	0,47	0,79
1979	4,08	1,21	2,18	1,96	1,82	0,65	1,03
1980	4,37	1,32	2,30	2,00	2,16	0,71	1,22
1981	4,32	1,32	2,22	2,25	2,31	0,60	1,14
1982	4,86	0,96	2,24	2,36	2,31	0,59	1,06
1983	5,57	0,86	2,08	2,42	2,22	0,53	0,81
1984	6,46	0,77	1,85	2,42	2,39	0,53	0,88
1985	8,18	0,83	1,96	2,55	2,38	0,58	0,76
1986	7,60	0,99	2,61	3,83	3,07	0,78	1,18
1987	7,15	0,99	3,06	5,11	4,00	0,90	1,42
1988	6,76	1,41	3,14	6,39	4,11	1,03	1,55
1989	6,83	1,46	3,15	6,74	4,44	1,27	1,51
1990	8,71	1,64	5,04	6,92	5,55	1,38	1,87

Kaynak: World Bank, World Development Indicators Database.

lundurarak ülkenin savunmasında önemli bir rol oynayan Amerika, dış politikayı da büyük ölçüde etkilemiştir. Henüz 1960'lı yıllarda başlayan ticaret sürüşmelerine rağmen, iki ülkenin ilişkileri barışçıl ve dostane olmuştur. Bunda Amerika'nın dolaylı işgal döneminde gösterdiği pozitif yaklaşımın etkili olduğu söylenebilir. Amerika'nın etki alanında bulunan

kapitalist dünyada uluslararası ticaretten büyük kazanç elde eden Japonya, aynı zamanda bu ülkenin desteğini alarak 1960'lı yıllarda tekrar uluslararası ekonomik kuruluşlara üye olmuş, dünya ekonomisindeki saygınlığını geri kazanmıştır.

Japonya'nın savaş sonrasındaki dönemde dış politikasının çok büyük oranda Ameri-

ka'ya bağılı olduğu söylenebilir. Japonya'nın savunmasını da üstlenmiş olan Amerika'ya göre, bu ülkenin komünist dünyaya karşı korunması önemli bir konuydu. Amerikan askerî varlığı sayesinde Japon hükümetinin savunma harcamaları düşük seviyede kalmıştır.

Soğuk Savaş'ın sona erdiği ve komünizm tehdidinin ortadan kalktığı 1990'lı yıllarda, Japonya'nın savunma harcamalarında yükün daha büyük bir kısmını üzerine alması gerektiği konusunda tartışmalar yaşandı. Büyük bir ekonomik güce ve teknolojik yeterliliğe sahip olan Japonya'nın savunmasını da üstlenebileceği düşünülüyordu. Özellikle bazı milliyetçi-muhafazakâr LDP milletvekilleri başta olmak üzere, anayasanın 9. maddesinin değiştirilmesiyle Japonya'nın ordusunu kurmasını isteyenler olduğu gibi, bunun karşısında olan politikacılar ve gruplar vardı.

Japonya'nın savaş sonrasında dış politika alanında sıkıntısını çektiği en önemli konu, dünyanın en çok dış yardım yapan ülkeleri arasında yer almasına rağmen, uluslararası politikada kendine yer edinememiş olmasıdır. Öte yandan, Doğu Asya bölgesinde Japonya'nın tarihiyle yüzleşmeyi başarabildiğini söylemek ise zordur. Bu durum, Japonya'nın bölge ülkeleriyle rutin olarak yaşadığı sorunlardan da görülmektedir.

Japonya'nın Amerika ile ilişkilerindeki önemli bir dönüm noktası Vietnam Savaşı'dır. Ho Chi Minh liderliğindeki komünist Kuzey Vietnam ile Amerika'nın desteğini alan Güney Vietnam arasındaki ihtilafa müdahale eden Amerika, 1964 yılında Vietnam'a asker gönderdi. Kuzey Vietnam'a hava bombardımanı gerçekleştiren Amerika, 1968 yılına geldiğin-

de bölgeye 500 binden fazla asker göndermişti. İkinci Dünya Savaşı'nda kullandığının üç katı miktarda bomba kullanan Amerikan ordusu değişik imha yollarını da bu savaşta denedi.

Katliam derecesine varan ölümlerle uluslararası tepkiye neden olan savaş, son Amerikan askerlerinin Güney Vietnam'ın başkenti Saigon'dan (günümüzde Ho Chi Minh City) çekildiği 1975 yılında sona erdi. Savaş sonrasında Kuzey Vietnam bütün Vietnam'ı birleştirdi ve ülkede komünist idare kuruldu. Asker kaybı Amerika tarafında 50 bini, Vietnam tarafında 1,4 milyonu bulmuştu. Vietnam Savaşı sırasında –yukarıda da tartışıldığı üzere– 1968-1969 yıllarında Japonya'da da öğrencilerin başı çektiği savaş karşıtı gösteriler düzenlenmiştir.

### SSCB ile ilişkiler

Çift kutuplu Soğuk Savaş döneminde Amerika ile birlikte dünyanın iki büyük süper gücünden biri olarak gösterilen Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB), komünist blokun önderliğini yapıyordu. Başbakan Hatoyama Ichirō sosyalist ülkelerle olan ilişkilerin de iyileştirilmesi ve Japonya'nın kendi dış politikasının (*Jishu Gaikō*) olması gerektiğini savunuyordu. Sovyetler Birliği'nin devlet başkanı konumunda olan Nikita Kruşçev de ortak bir barış anlaşması öneriyordu. 1951 yılındaki barış anlaşmasında Sovyetler Birliği'nin imzası yoktu. Bu nedenle, hukuki olarak hâlâ Japonya ile savaş durumu devam ediyordu. Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi daimi üyesi olan ve veto hakkı bulunan Sovyetler Birliği, bu dönemde Japonya'nın Birleşmiş Milletler'e üyelik için yaptığı başvuruyu da reddetti. Kuril (Chishima) Adaları'nın statüsünün henüz

çözülmemiş olması ve diğer bazı nedenlerden dolayı Japonya, Sovyetler Birliği ile diplomatik ilişkilerini normalleştirmek istiyordu.

1956 yılında Japonya ile Sovyetler Birliği arasında barış ilan edildi. İki ülke arasındaki diplomatik ilişkiler normalleşip geliştikçe, Sovyetler Birliği'nin desteğini de alan Japonya aynı yıl Birleşmiş Milletler'e üye oldu. Böylece savaşın bitiminden on yıl sonra uluslararası toplumun bir parçası olarak kabul edilmiş oldu. Hatoyama liderliğindeki LDP'nin ilk önemli icraatlarından biri, Sovyetler Birliği (SSCB) ile ilişkilerin bir düzene sokulmasıydı. 1956 yılının Ekim ayında Başbakan Hatoyama, Moskova'ya ziyaret etti ve imzalanan anlaşmayla iki ülkenin ilişkileri normalleştirildi.

Savaşın sonlarına doğru Kuril (Chishima) Adaları'nı işgal eden SSCB ile Japonya arasındaki ilişkilerde en önemli sorun, bu adaların Japonya'ya iade edilmesi konusuydu. Adalarda hak iddia eden Japonya bu konuda SSCB ile birçok kez müzakerelerde bulunmuş, ancak müzakerelerde Sovyet tarafını ikna etmekte başarısız olmuştur. SSCB 1991 yılında yıkıldıktan sonra, bu adalar Rusya'nın kontrolüne geçmiştir.

### Çin ile ilişkiler

Çin, Japon işgalinin sona erdiği 1945 yılından sonra iç savaşa sahne oldu. Chiang Kai-Shek liderliğindeki *Kuomintang* partisinin milliyetçi Çin kuvvetleri ile Mao Zedong liderliğindeki Çin Komünist Partisi güçleri arasındaki savaş 1949 yılında Mao'nun zaferiyle sonuçlandı ve başkenti Beijing (Pekin) olan Çin Halk Cumhuriyeti kuruldu. Savaşı kaybeden Chiang ve *Kuomintang* partisi, 1945 yılında Japon idare-

sinden yeni kurtulmuş olan Taiwan Adası'na kaçıp, burada Çin Cumhuriyeti adıyla kendi hükümetini kurdu. Komünist blok ülkeleri Çin Halk Cumhuriyeti'ni Çin devletinin meşru temsilcisi olarak tanıdı. Amerika'nın başını çektiği kapitalist dünya ise Taiwan'daki hükümeti Çin'in temsilcisi olarak tanıdı. 1952 yılında Japonya-Çin Barış Anlaşması (*Nikka Heiwa Jōyaku*) imzalandı. Birleşmiş Milletler'de baskın olan kapitalist ülkeler grubunun etkisiyle Taiwan, Çin'in resmî hükümeti olarak tanındı. Japonya da Amerika'yı takip ederek Taiwan hükümetini tanıdı. Bu durum 1972 yılına dek sürdü.

1959 yılının Eylül ayında Japon hükümetinin temsilcisi olarak gönderilen Ishibashi Tanzan, Çin devlet başkanı Zhou Enlai ile görüştü. Böylece ilişkilerin düzenlenmesi için ilk adımlar atıldı, ancak bu henüz mümkün olmamıştı. 1972 yılında, Amerika ile komünist Çin arasındaki ilişkilerin normalleşmesiyle Çin Halk Cumhuriyeti'nin Çin'in meşru hükümeti olarak tanınmasına kadar devam etti. Amerika'nın ardından Japonya da Çin Halk Cumhuriyeti'ni tanıdı ve bunun ardından Japonya ile Çin'in siyasi ve ekonomik ilişkileri gelişti. 1978 yılında Japonya-Çin Dostluk ve Barış Anlaşması (*Nicchū Heiwa Yūkō Jōyaku*) imzalandı.

1972 yılında Amerika devlet başkanı Richard Nixon, komünist Çin ile ilişkileri normalleştirme kararı aldığı anda, Japon dışişleri bürokrasisi Çin ile ilişkileri bu yönde değiştirme konusunda isteksizdi. Hükümetin başında bulunan başbakan Tanaka Kakuei ise savaş sonrası dönemde Japon başbakanlarının çok azının sahip olduğu güce dayanarak ağırlığı-

nı koydu ve elit bürokrasinin isteksizliğine rağmen, yürütmenin başı konumunu kullanıp Amerika ile ortak hareket ederek komünist Çin ile ilişkilerin normalleşmesini ve Japonya'nın müttefik olarak gördüğü ve sıkı ticaret ilişkileri kurduğu Taiwan'daki milliyetçi Çin (*Kuomintang*) hükümeti yerine Beijing'deki komünist hükümetin Çin'in meşru hükümeti olarak tanınarak desteklenmesini sağladı. Tanaka böylece Japonya'nın uluslararası ilişkilerinde köklü değişimi bürokrasinin muhafefetine rağmen gerçekleştirmeyi başardı. Bu politikanın Japonya'nın ticari ilişkileri için önemli olacağı sonradan anlaşılacaktı (Şekil 3.2). Zira, komünist Çin rejimi için dış politika ve dış ekonomik ilişkiler ayrılmaz bir ikiliydi. Japonya'nın komünist Çin'i tanımadığı dönemde iki ülke arasındaki ticari ilişkiler neredeyse yok denecek kadar azdı. Ancak, Japonya Beijing hükümetini tanıdıktan sonra sadece o zamana kadar olmayan diplomatik ilişkiler gelişmekle kalmadı, ikili ticarete de patlama yaşandı. 1980'lerin ortalarından itibaren, özellikle serbest ekonomik bölgeler kurarak yabancı sermaye çekmek isteyen Çin'e Japon sanayi şirketleri büyük yatırımlar yaptı. Bunun yanı sıra Japon hükümeti de Çin'e yüklü miktarda resmî kalkınma yardımında bulundu. İki ülke arasındaki ticari ilişkiler hızla gelişti ve Japonya 1990'ların ikinci yarısında Çin'in en fazla ihracat yaptığı ticaret ortağı konumuna geldi.

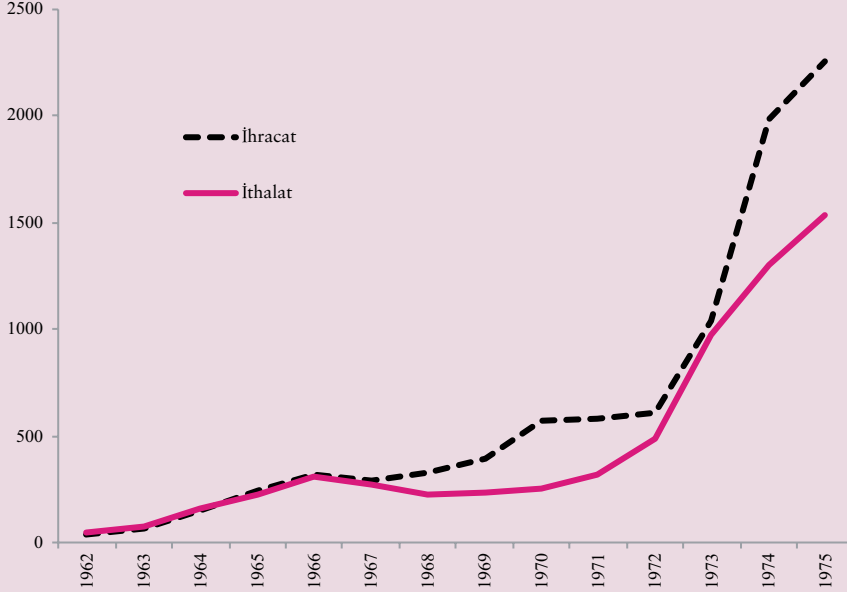
### **Kore ile İlişkiler**

San Francisco Antlaşması'nın imzalandığı 1951 yılında Kore'de savaş devam ettiği için Kuzey Kore ve Güney Kore devletleri davet

edilmemişti. Bu nedenle bu iki devletle diplomatik ilişkiler normalleştirilmemişti. Japonya 1952 yılından itibaren Güney Kore ile görüşmeler yürüttü ve 1965 yılında Satō Eisaku hükümeti Güney Kore ile Japonya-Kore Temel İlişkiler Anlaşması (*Nikkan Kihon Jōyaku*) adıyla bir dostluk ve barış anlaşması imzalandı. Bu anlaşmayla Japonya, Güney Kore hükümetini bütün Kore Yarımadası'nı temsil eden hükümet olarak kabul ettiğini beyan ediyordu. Japonya, Amerikan Başkanı Richard Nixon ve Başbakan Satō Eisaku arasında 1969 yılında varılan mutabakata göre Kore ile ilişkilerini güvenliği açısından stratejik olarak önemli görüyordu. Diğer bir deyişle, Amerika'nın baskısıyla Japonya, güvenliği açısından Güney Kore ile iyi siyasi ve ekonomik ilişkiler geliştirmeye zorlanıyordu.

Kore ile ilişkiler sıkıntılı olmuş, Kore'de Japon sömürgesi döneminden kalan acı hatıralar sürekli olarak dile getirilmiştir. Kore hükümeti ısrarlı bir şekilde Japon hükümetinden koloni dönemindeki uygulamalar için resmî özür ve tazminat talep etmiştir. Japonya'daki iktidar çevrelerine göre ise, Japon kolonisi olarak Kore uluslararası alanda Japon toprağı kabul edildiği ve bu durum uluslararası anlaşmalarla da tanındığı için, bu tür bir özüre gerek yoktu. 1960'lı yıllarda henüz zayıf bir ekonomiye sahip olan Güney Kore için en büyük tehlike Kuzey Kore'deki komünist rejimdi. 1970'li yıllarda hızlanan ağır sanayi hamlesi ve bununla birlikte gelen ekonomik kalkınma Kore hükümetini her şeyden daha çok meşgul edecekti. 1980'lerin ortalarından sonra ise artık sanayileşmiş bir ülke statüsüne gelen Kore için Japonya ile ilişkiler değişik bir hal alacak

ŞEKİL 3.2.  
Japonya-Çin Ticari İlişkileri (Birim: milyon dolar) (1962-1975)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

ve tarihten gelen sorunlar iki ülke arasındaki diplomatik ilişkilere şekil verecekti. Kore'de Japonya karşıtlığı resmî eğitim sisteminde işlendiği gibi, 1998 yılına kadar Japon kitapları, filmleri ve diğer yayınlar yasaklanmıştır.

1965 yılında iki ülke arasındaki ilişkileri normalleştiren anlaşma çerçevesinde Japonya, Güney Kore'ye 500 milyon dolar tutarında yardım (300 milyon dolar tutarında hibe ve 200 milyon dolar tutarında 20 yıl vadeli, %3,5 faiz oranıyla borç) verdi. Bununla birlikte Kore, Japonya'dan tazminat istemeyeceğini vaat etti. Japonya'dan alınan bu para Kore'de sanayi projelerine harlandı. Japonya bundan sonra da Kore'ye sanayi yatırımları için hibe ve borç şeklinde yardımlarda bulundu. Bu projelerden biri, 1969 yılında Japon hükümeti tarafından 119 milyon dolar

destek ve Japon Exim Bankası tarafından 54 milyon dolar tutarında borç sağlanan, 1972 yılında inşası tamamlanarak üretime başlayan ünlü Pohang Çelik Fabrikası'dır. Günümüzde Pohang Steel Company (POSCO) adıyla faaliyet gösteren bu çelik şirketi, Kore'nin en büyük sanayi şirketlerinden ve dünyanın en büyük çelik üreticilerinden birine dönüştü. 1980'li yılların sonlarında dünyanın en verimli çelik üreticisi konumuna kadar yükseldi.

1970 yılında iki ülke arasındaki resmî görüşmeler sonucunda Japonya, Kore'ye tarım ve baraj inşası başta olmak üzere çeşitli yatırımlar için borç vermeyi taahhüt etti. 1970'li yıllarda bu projeler için yaklaşık 200 milyar yen civarında kaynak kullanıldı. Japonya Uluslararası İşbirliği Bankası'ndan (JBIC) temin edilen krediler ağır

sanayide ve kimya sanayiinde büyük yatırımlar gerçekleştiren Kore’de önemli bir fon kaynağı olarak kullanıldı. Kaynakların önemli bir kısmı Kore’de kurulan bilim ve teknoloji parklarına aktarıldı. Bu kalkınma yardımları, uluslararası arenada prestij kazanmak isteyen Japonya’nın imajının düzelmesine de yardımcı oldu.

### Asya Ülkeleriyle İlişkiler

Japonya’nın dış ilişkilerini normalleştirmek açısından en çok sıkıntı çekeceği ülkeler, savaş döneminde işgal ederek büyük savaş suçlarının işlendiği Doğu ve Güneydoğu Asya ülkeleri olacaktır. Güneydoğu Asya ülkelerinden Filipinler (Amerikan kolonisi) ve Endonezya (Hollanda kolonisi) savaştan sonra 1945 yılında bağımsızlığını kazanırken, bağımsız bir devlet olan Tayland dışındakiler eski sömürge statülerine geri döndü. İngiliz sömürgeleri olan Burma (daha sonra adı Myanmar olarak değiştirildi) 1948 yılında, Malezya ve Singapur da 1957-1965 yılları arasında bağımsızlıklarını kazandılar. Fransız işgalindeki Çinhindi’nde yer alan üç ülke Vietnam, Kamboçya ve Laos için ise durum farklıydı. Fransa’nın bağımsızlık vermediği bu ülkeler 1953 yılında bağımsızlık isteğiyle başkaldırdı. Fransa’nın bu bölgeye askerî harekât düzenlemesiyle geniş çaplı bir savaşa dönüşen bu anlaşmazlık daha sonra Fransa’nın bölgeden yenilgiyle ayrılmasıyla sonuçlandı. Fransızların çekilmesinden sonra komünist gruplar Vietnam’ın kuzeyinde yönetimi ele geçirdi ve tüm Vietnam’ı komünist rejim altında birleştirmek için ülkenin güneyindeki Amerika destekli hükümete saldırdılar. Amerika bölgeye askerî destek gönderdi ve hem Kuzey Vietnam hem de Amerika için yıpratıcı

olacak uzun bir savaş başladı. Bu şekilde başlayan Vietnam Savaşı, 1974’te Amerika’nın bölgeden çekilmesi ve tüm Vietnam’ın komünist rejim kontrolüne girmesiyle sona erdi. Bu savaş süresince Kamboçya ve Laos da büyük hasar gördü.

Güneydoğu Asya ülkeleri ile Japonya’nın ekonomik ilişkileri siyasi ilişkilerinden daha hızlı normalleşmiştir. Bölge ülkelerinde Japonya’ya nefret uzun süre devam etmişse de, 1970’li yıllardan başlayarak Japon şirketleri bu bölgede yatırımlar yapmaya başlamıştır. Böylece, Japonya’nın bölgede azalan prestiji bir derece düzeltilmiştir. Öte yandan, bu bölge Amerika ve Avrupa ülkelerinin yanı sıra Japonya’nın en önemli ticaret ortaklarından ve ihracat pazarlarından biri haline gelmiştir. Özellikle bu bölgedeki doğal kaynaklar Japon sanayilerinin ihtiyaç duyduğu hammaddeler olmuştur.

Japonya dış politikada Amerika’ya ne kadar bağımlı olsa da Asya’daki çok-ülkeli kurumlarda özellikle ekonomik alanda katılım ve katkı göstermiştir. Örneğin, Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği (Association of Southeast Asian Nations, ASEAN) 1960’lı yılların sonlarında (1967) kurulduktan sonra bölge ülkeleri arasında ekonomik işbirliğini geliştirmek üzere çeşitli girişimlerde bulunmuştur.<sup>18</sup> 1977 yılından itibaren Japonya bu girişimlerde dışarıdan destek olmuştur. 1977 yılında Japan-ASEAN Forum adlı toplantıyla başlayan bu işbirliği, 1978 yılında Japonya ve ASEAN dışişleri ba-

<sup>18</sup> Kurucu beş ülke şunlardı: Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur, Tayland. Birliğe 1984 yılında Brunei, 1995 yılında Vietnam, 1997 yılında Laos ve Myanmar, 1999 yılında Kamboçya katıldı.

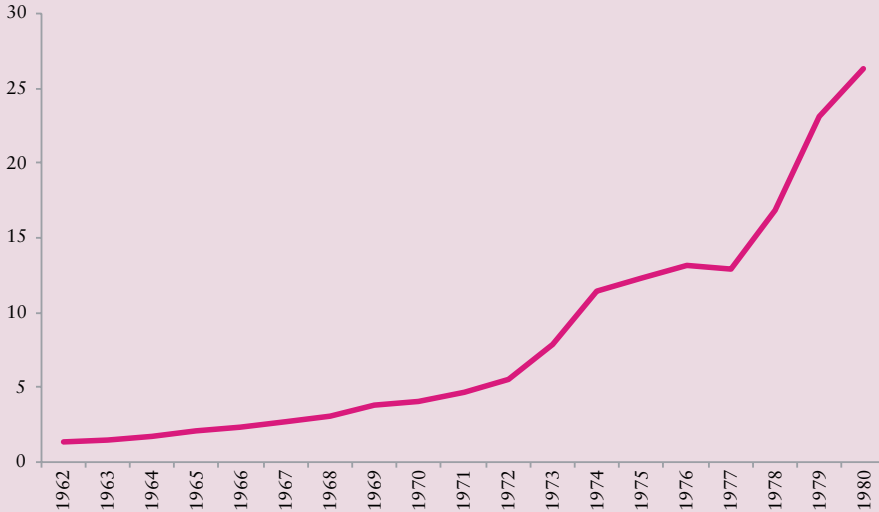
kanları toplantısıyla iletmiştir. Bu tarihten itibaren Japon şirketlerinin bölge ülkelere olan yatırımları ve Japonya'nın bölge ülkeleriyle olan ticareti artmıştır (Şekil 3.3). Japonya, 1980'li yılların başlarından itibaren ASEAN ülkelerine en çok resmî kalkınma yardımı yapan ülke konumuna ulaşmıştır.

Japonya ve ASEAN arasındaki ilişkiler zamanla değişik platformlara taşınmıştır. Japonya'nın bölgeyle derinleşen bütünleşmesiyle birlikte hükümetin resmî kalkınma yardımlarının yanı sıra kültürel ilişkiler de gelişmiştir. ASEAN ile Japonya arasında geliştirilen resmî diyalog yolları şunlardır: ASEAN-Japan Summit, ASEAN Regional Forum, ASEAN+3, East Asia Summit. ASEAN-Japan Summit (ASEAN-Japonya Zirvesi), ASEAN ülkeleri ve

Japonya arasında en üst düzeyde (devlet başkanı, başbakan, vb.) katılımı gerçekleştirilmektedir. Bölgesel barış, ticaret ve ekonomik ilişkiler konuları bu toplantıların en önemli gündem maddeleri olmaktadır. 1977 yılında ilki gerçekleştirilen bu zirvelerin on dokuzuncusu 2016 yılında gerçekleştirilmiştir.

Japonya, ASEAN Regional Forum (ASEAN Bölgesel Forumu, ARF) içinde de etkin bir ülkedir. ARF, 1994 yılında kurulmuştur ve amacı sadece Güneydoğu Asya'da değil, daha geniş bir coğrafya olarak Asya-Pasifik bölgesinde siyasi ve güvenlikle ilgili konularda ortak çıkarların gözetilmesi ve diplomatik ilişkilerin geliştirilmesidir. Bu foruma ASEAN ülkelerinin yanı sıra Avustralya, Hindistan, Japonya, Kore, Rusya ve Çin gibi büyük devletler ve Av-

ŞEKİL 3.3.  
Japonya-ASEAN Ülkeleri Toplam Ticareti (İhracat + İthalat) (Birim: milyar dolar) (1962-1980)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

rupa Birliği de katılmıştır. Japonya bu forumda aktif olarak önemli rol oynamıştır. 1994 yılındaki ilk toplantının ardından ARF toplantıları düzenli olarak devam etmiş ve 2016 yılında yirmi üçüncü toplantı yapılmıştır.

ASEAN+3, ASEAN ve Doğu Asya'nın en büyük üç ekonomisi olan Kore, Çin ve Japonya'dan oluşan bir platformdur. 1997 yılında başlatılan bu platformun en önemli amacı üç ülke ve ASEAN arasında ekonomik ve siyasi alanlarda işbirliğidir. Bu toplantılara hükümet başkanları ve dışişleri bakanı seviyesinde katılım sağlanmaktadır. Dönemsel olarak farklılık göstermekle birlikte, toplantıların en önemli gündem maddeleri arasında güvenlik, yoksulluğun azaltılması, terörizmle mücadele, çevre, enerji ve ticaret gibi alanlardaki konular yer almıştır.

East Asia Summit (Doğu Asya Zirvesi), 2005 yılından itibaren ASEAN ülkelerinin yanı sıra Avustralya, Rusya, Çin, Hindistan, Japonya, Kore ve Amerika'nın devlet başkanı veya başbakan seviyesinde katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Her yıl toplanan zirvede, önemli bölgesel konular tartışılmaktadır. Japonya'nın bu zirvede de ağırlığı artmıştır.

Çin ve Güney Kore ile ASEAN+3 toplantılarına da katılan Japonya, bu bölgeyle ticaret ilişkilerini sıkılaştırmakla kalmayarak, yatırımlar gerçekleştirmek yoluyla bölgenin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmuştur. Japon otomobil firmalarının yatırımları sayesinde, Tayland'da otomotiv sektörü gelişmiş ve bu ülke otomobil parçaları üretiminde dünyadaki büyük ülkeler arasına katılmıştır.

Japonya, ASEAN dışında Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği Örgütü (Asia-Pacific Economic

Cooperation Organization, APEC) üyesidir ve APEC bünyesinde ağırlığı vardır. 1989 yılında kurulan ve ticaretin serbestleştirilmesi ve geliştirilmesini temel amaç olarak belirleyen bu örgütte Japonya kurucu üyelerden biri olarak yer almaktadır. Asya-Pasifik bölgesinin her iki bölgesindeki ekonomiler (Amerika, Çin, Kanada, Rusya, Avustralya, Japonya, Kore, ASEAN ülkeleri, Peru, Şili, Meksika, vd.) örgütün üyelerini oluşturmaktadır.

## SOSYAL GELİŞMELER

Yoshihara (1994), savaş sonrası dönemde Japon toplumunda iş etiği, tüketim, eğitim seviyesi, ailenin sosyal rolü ve kültürel kurumlar gibi çeşitli açılardan yüksek kalitede bir insan gücü yetiştirilebildiğini ve bunun ekonomik kalkınmada önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Ona göre, Japon kültürünün belirgin bazı özellikleri bunu kolaylaştırmıştır. Japon devleti ve toplumu hızlı büyüme döneminde büyük bir değişim sürecinden geçmiştir. Örneğin, Velihaht Prens Akihito 1959 yılında halktan bir kadınla evlenmiştir. Bu bir ilkti ve savaş öncesi dönemdeki imparatorluk sistemi ile savaş sonrası dönemde önemli fark olduğu gösteriyordu.

Ekonomik mucizenin yaşandığı Japonya'da nüfusta da önemli bir değişim yaşanıyordu. Kırsal nüfus azalırken, şehir nüfusu giderek arttı. Öte yandan, suç oranı giderek azaldı, gelirler arttı, eğitim seviyesi, gelir dağılımı ve sağlık seviyesi gibi birçok insani gelişme kriterinde büyük ilerleme gözlemlendi. Kentsel alanlarda yaşam standartları hızla yükselirken kırsal alanlarda bu durum daha yavaş gerçek-



leşti ve kırsal nüfus azaldı. Ayrıca, sanayileşme ve hızlı büyümeyle birlikte bazı geleneksel değerler eskisi kadar korunmadı. Aile yapısının değişmesi ve insanlar arası ilişkilerde geleneksel değerlerden sanayi toplumuna geçişin beraberinde getirdiği değerlerin yayılması da gözlemlendi.

Bu kısımda bu gelişmeleri Dünya Bankası'nın World Development Indicators ve Japon istatistik ajansından alınan resmî istatistiklerle göstereceğiz.

### Gelirdeki Artış ve Gelir Dağılımı

Gelirde yaşanan artış, kişi başı milli gelir istatistiklerinden takip edilebilir. 2000 yılı sabit fiyatlarıyla kişi başı reel milli gelir 1960 yılında 780 bin yen iken, 1965 yılında 1,14 milyon yene, 1970 yılında 1,67 milyon yene, 1975 yılında 1,95 milyon yene ve 1980 yılında 2,31 milyon yene yükseldi. Böylece hızlı büyümenin yaşandığı 1960'lı yıllarda yıllık reel milli gelir artışı ortalama %7,6 gibi yüksek bir oranda gerçekleşti. 1970'li yıllar için büyüme oranı %3,2 idi. Bu süreçte Japonya'nın nüfusu 1960 yılında 92,5 milyondan, 1967 yılında 100,7 milyona, 1975 yılında 111,9 milyona ve 1980 yılında 116,8 milyona yükselmişti.

Şehirli nüfusun yaşam masrafları da şehirleşmeyle birlikte giderek artmıştır. Resmî istatistiklere göre ücretli çalışan bireylerden oluşan hanehalklarının yaşam maliyetleri **Şekil 3.4**'te gösterilmektedir. Buna göre, en fazla artış konut (barınma) ve giyimde gerçekleşmiş, onu yakıt izlemiştir. Gıda fiyatlarındaki artış ise sınırlı olmuştur. Yaşam maliyetlerindeki artışın bir nedeni, 1960'lı yılların başlarından itibaren hızlı sanayileşmeye paralel olarak artan

işgücü talebi nedeniyle ücretlerde yaşanan hızlı artıştır. Küçük ölçekli firmalarda dahi ücretler çoğu zaman üretkenlikten daha fazla arttı ve bu nedenle tüketici fiyatlarında enflasyon meydana geldi. Bu durum, yaşam maliyetlerine de yansdı.

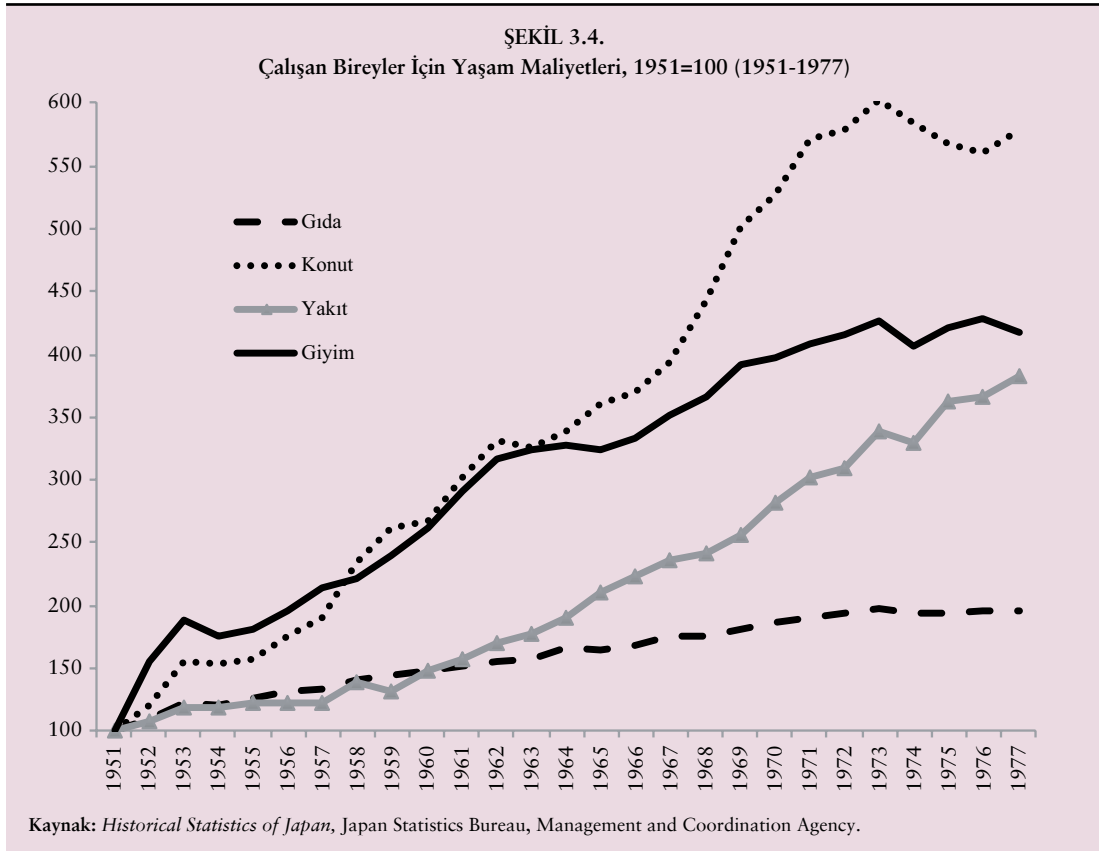
Gelir dağılımındaki gelişmeler Gini katsayısından takip edilebilir. Değeri 0 ile 1 arasında değişen bu gösterge sıfıra ne kadar yakınsa gelir o kadar iyi dağılmış sayılmaktadır. Her ne kadar söz konusu göstergenin kendine özgü yetersizlikleri ve hesaplamayla ilgili bazı teknik sorunları bulunsada, tarihsel verilerin bulunması ve uluslararası karşılaştırmalara izin vermesi açısından burada bu verileri kullanacağız. Minami (2008), uzun vadede Japonya'da gelir dağılımındaki değişimi incelemiştir. Buna göre, savaş öncesi dönemde kentsel alanlarda Gini katsayısı 1923 yılında 0,57, 1930 yılında 0,58 ve 1937 yılında 0,61 kadar yüksek bir seviyeydi. Savaş sonrasındaki reformlar (toprak reformu, *zaibatsuların* dağıtılması ve büyük servet sahiplerinden alınan yüksek vergiler) ile gelir dağılımında iyileşme sağlandı.<sup>19</sup> Bu durum Gini katsayısından takip edilebilir. Gini katsayısı 1956 yılında 0,32 seviyesine kadar düştü; 1960'lı yıllar boyunca düşük seviyede, 0,3 civarında seyretti. 1987 yılına gelindiğinde Japonya'nın Gini katsayısı (0,32) İngiltere (0,43), Fransa (0,42), Amerika (0,41), Almanya (0,39), İtalya (0,36) ve Hollanda'ninkinden (0,35) daha düşüktü. Diğer bir deyişle, geliş-

<sup>19</sup> Savaş döneminde toprak sahibi köylülerin sayısının artırılması, şirketlerdeki yöneticilerin ücretlerinin görece olarak düşürülmesi ve kâr payı dağıtımındaki sıkı kontroller gibi askerî rejimin çeşitli uygulamalarının da gelir dağılımındaki adaletsizliğin azalmasında katkısı olduğu yadsınamaz.

miş ülkeler arasında Japonya gelir dağılımında en iyi ülkeler arasında yer alıyordu. Aynı tarih için, vergiler ve transferler hesaba katıldığında ülkede Gini katsayısı İsveç, Almanya ve Hollanda'nınkinden biraz yüksek seviyede kalsa da, Amerika, İtalya, İngiltere ve Fransa'nınkinden ise daha düşüktü. Japonya gelişmiş ülkeler arasındaki gelir dağılımı performansı en iyiler arasında yer almıştır.

Gelir dağılımındaki eşitsizliğin bir başka göstergesi, nüfusun en zengin %1'lik kısmının toplam gelirden aldığı paydır. Bu oranı hesaplayan Moriguchi ve Saez (2008), savaş öncesi

dönemde özellikle gelir ve servet eşitsizliğindeki adaletsizliğin büyüklüğüne dikkat çekmektedir. Toplumun en üst %1'lik zengin kesiminin toplam gelirdeki payı 1920 yılında %17, 1936 yılında %19 düzeyindeydi. Savaş döneminde bu pay azalmaya başladı ve 1941 yılında %15'e, 1945 yılında %6,4'e kadar indi. Savaş sonrasındaki reformlar burada da etkisini gösterdi ve %1'lik kesimin toplam gelirdeki payı 1948 yılında %7,4, 1950 yılında %7,7, 1955 yılında %6,9, 1960 yılında %8,2 ve 1970 yılında %8,2 olarak gerçekleşti. 1970'li yıllarda azalan bu oran, 1980 yılında %7,2 seviyesi-



ne kadar geriledi. Tüm bu istatistikler, hızlı büyüme döneminde Japonya'da daha adil bir gelir dağılımının gerçekleştirildiğini veya hızlı büyümenin meyvelerinin daha adil paylaşıldığını göstermektedir. Japonya'daki en zengin %1'lik kesimin payını diğer ülkelerle karşılaştırdığımızda, 1950 yılında Japonya'da bu oran %7,7 iken, Almanya'da %11,6, İngiltere'de (1949 yılında) %11,5, Fransa'da %9,1 ve Amerika'da %10,5 seviyesindeydi. 1960 yılına gelindiğinde Japonya'da bu oran (%8,2) Fransa (%10,9), Almanya (1961 yılında %12,2) ve Amerika'dakinden (%8,4) düşüktü. Öte yandan, 1960'lı yılların ortalarından itibaren bu ülkeler arasındaki fark azalmıştır.

### **Savaş Sonrası Dönemde Japon İşçilerinin Durumu**

Pasifik Savaşı'ndan (1941-1945) önce, Japonya'da işçiler günde ortalama 12 saat çalışır ve ayda sadece bir veya iki gün tatil yaparlardı. 1960'larda cumartesi gününün yarısında tatil hakkı kazandılar. 1980'lerin sonlarında dahi büyük şirketlerin çoğunda cumartesi günü sadece yarım gün tatil yapıyordu. 1990'ların başlarında Japonya'da bir yıl için ortalama ücretli izin 16 gündü; ancak, çalışanların sadece yarısını kullanma eğilimindeydi. 1980'lerin ortalarında Japonya'da bir imalat işçisi yılda 2.200 saat çalışıyordu. 1980'lerin ikinci yarısında bu rakam 2.100 saat civarındaydı ve Fransa (1.700 saat) ile Almanya'dakinden (1.600 saat) daha yüksekti.

Yoshihara (1994) ortalama bir Japon işçisinin Batılı işçilere göre daha çalışkan olabileceğinin iddia edilebileceğini öne sürmekte ve birçok Japon işçisinin işini iyi yapmadığı du-

rumda vicdanen rahatsız olacağını düşündüğü (*ki ga sumanai*) bir kültürün bunu empoze ettiğini belirtmektedir. Bir Japon atasözü *Isbi no ue ni mo sannen* (Bir taşın üzerinde üç yıl) Japonların sorunlar karşısında sabretmesinin önemini açıklamaktadır. Japon işçileri daha uzun süre, daha zorlu şartlarda ve daha çok baskı altında sabırla gayret ederek çalışabilmeyi öğrenmektedirler.

### **Korporatist Yapının Kurulması ve Gelişmesi**

Asai (1993, s. 103), savaş sonrasında ekonomik canlanmayı geniş katılımı sağlamayı amaçlayan bu komisyonların işlememesi ve ekonomik canlanmayla korporatist bir yapının kurulması ve bunun sendikaların desteği olmadan gerçekleşmesinin önemini vurgulamaktadır. Gelişmiş ülkelerde yaygın olarak görülen korporatist yapılar içinde Japonya'daki yapı kendine has özelliklere sahiptir. 1930'lardan itibaren çıkar gruplarının ekonomik politika yapımına müdahaleleri sonucunda ülkede korporatist bir yapı oluşmuştu. Batı ülkelerinde işçi ve işveren örgütleri gibi çıkar grupları devlet kontrolünde bir ekonomik örgütlenmenin parçalarıydı. Japonya'da ise, sanayi işveren örgütleri ve çiftçi örgütleri korporatist yapının parçasıydı ve bürokratların kontrolünde politika yapımında etkileri vardı. İşçi örgütleri bu yapının dışında kaldı.

Korporatizm (*Kigyōshugi*) hızlı büyüme döneminde Japon ekonomisini karakterize eden özelliklerden biridir. Japon hükümeti, hızlı büyüme döneminde ekonomik büyümeyi en büyük politika hedefi haline getirmişti. Bunun kurumsal altyapısını Japon tarzı işçi-işveren ilişkileri, bürokrasinin otonomi vasıtasıyla

la sanayilerin disipline edilmesi ve bu şekilde sanayi politikalarının uygulanması, büyük sanayi şirketlerinin ağır sanayilere hâkim olması, şirketin bireyin üzerinde yüceltiildiği bir iş kültürünün oluşması ve benzeri uygulamalar oluşturmuştur. Çalışanlar bu sistemde *kaisha ningen* (şirket insanı) olarak adlandırılan bir kültüre adapte oldular. Söz konusu sistemde, şirketin amaçları çalışanların kişisel amaçlarının üstünde tutuluyordu. Şirket aileden de önce geliyordu. Bu nedenle, toplumun temel birimi şirket haline gelmişti. Bu korporatist yapıda, devlet piyasaya müdahaleler yoluyla kaynak dağılımını önemli ölçüde etkiliyordu. Belirli yönleriyle merkezî planlama ve sosyalizmin birtakım özelliklerini taşıyan bu yapı, toplumun ekonomik hedeflerle örgütlenmesini de topluma kabul ettirmişti.

### Şehirleşme ve Demografik Değişim

Savaş sonrasının önemli bir gelişmesi hızlı şehirleşmedir. 1930 yılında nüfusu 100 binin üzerindeki şehir sayısı 32 idi ve bunların sadece dördünün nüfusu 500 binin üzerindeydi, sadece ikisinin nüfusu 1 milyonun üzerindeydi. Nüfusu 100 bini geçen şehir sayısı 1950 yılında 64'ü, 1960 yılında 132'yi, 1970 yılında 151'i ve 1980 yılında 193'ü buldu. Bunlar içinde nüfusu 500 bin ile 1 milyon arasında olanların sayısı 1950 yılında 2, 1960 yılında 3, 1970 yılında 7 ve 1980 yılında 9 iken, nüfusu 1 milyonu geçenlerin sayısı 1950 yılında 4, 1960 yılında 6, 1970 yılında 8 ve 1980 yılında 10 idi. Kentsel alanlardaki nüfusun toplam nüfusa oranı 1930 yılında %24 iken, savaşın sona erdiği 1945 yılında %28, 1950 yılında %37 seviyesindeydi. Hızlı sanayileşme ve köy-

den kente göç sonucunda hızla artan şehirleşmeyle birlikte, bu oran 1955 yılına gelindiğinde %56'ya, 1960 yılında %63'e, 1965 yılında %68'e, 1970 yılında %72'ye, 1980 yılında %76'ya kadar yükseldi.

Savaş sonrasındaki hızlı büyümeyle birlikte, vatandaşların hayat standartlarında önemli ilerleme yaşanmıştır. Bunun en belirgin olduğu göstergelerden biri, doğumda beklenen ortalama yaşam beklentisidir. Resmî istatistiklere göre, Meiji döneminin sonlarında 1899 yılında erkeklerde 44 yıl ve kadınlarda 45 yıl olan ortalama yaşam beklentisi, savaş döneminin öncesindeki son yıl olan 1936 yılında erkeklerde ancak 46,9 yıla, kadınlarda ise 49,6 yıla kadar yükseltilmişti. Savaşın hemen ardından 1947 yılında bu rakam erkekler için 50 yıl, kadınlar için 54 yıl idi. Savaş sonrasında ortalama yaşam beklentisi hızla arttı. Erkekler için ortalama yaşam beklentisi 1950 yılında 58,0, 1955 yılında 63,6, 1960 yılında 65,3, 1965 yılında 67,7, 1970 yılında 69,3, 1975 yılında 71,7 ve 1980 yılında 73,3 yıla kadar yükseldi. İlgili rakamlar kadınlar için şöyleydi: 1950 yılında 61,5, 1955 yılında 67,8, 1960 yılında 70,2, 1965 yılında 72,9, 1970 yılında 74,7, 1975 yılında 76,9 ve 1980 yılında 78,8 yıl.

Hayat standartlarındaki yükselişin gözlemlendiği bir başka alan da yeni teknolojilerin günlük hayattaki kullanımındaki yaygınlaşmaydı. Japonya'da yeni teknolojilerin kullanımı ve yayılması hızla devam ediyordu. 1953 yılında siyah-beyaz televizyon yayınları, 1960 yılında kısmi olarak renkli televizyon yayını başladı. 1964 yılındaki Tōkyō Olimpiyatları, yaz olimpiyatlarının ilk kez Asya'da düzenlenmesiyle ülkenin uluslararası prestijine olumlu

katkıda bulunmuştur. Radyo yayınlarının yanı sıra televizyon yayınlarıyla birlikte her türlü bilgi Japon hanehalklarına ulaştırılabilir hale gelmiştir.

Sanayi işgücünün verimlilik artışı ve hızlı sanayileşme, sanayi işgücüne olan talebi artırdı. Verimlilik artışını takiben ücretlerin de artması, ağırlıklı olarak kentsel alanlarda bulunan sanayilere doğru işgücünün ilgisinin artmasını sağladı. 1950 yılında Japonya'da toplam işgücünün yaklaşık %45'i hâlâ tarımda istihdam ediliyordu. Sanayideki ücretler ve artan işgücü talebi kırsal kesimde tarımda istihdam edilen işgücünün sanayiye ve dolayısıyla şehirlere doğru hareketlenmesini sağladı.<sup>20</sup> Sanayinin yoğun olarak yerleştiği Kantō (Tōkyō-Yokohama ve çevresi), Kansai (Kyōto-Ōsaka-Kōbe ve çevresi) ve Nagoya bölgeleri başta olmak üzere, kentsel alanların nüfusu hızla arttı. **Tablo 3.2**, büyük şehirlerdeki nüfus artışını göstermektedir. Köyden kente göç 1950'li yıllarda hızlanarak devam etti, 1961-1963 arasında zirve noktasına ulaştı ve bu tarihten sonra azalarak devam etti.<sup>21</sup> 1970'li yılların

ortalarına gelindiğinde ise neredeyse tamamen durma noktasına gelmişti. Resmî istatistiklere göre, nüfus artışının en fazla yaşandığı vilayetler (ve 1955-1975 arası ortalama nüfus artış hızları) Kantō bölgesindeki metropol alanları oluşturan ve sanayi tesislerinin yoğun olarak bulunduğu Saitama (%7,9), Tōkyō (%7,1) ve Kanagawa (%8,3) vilayetleri, Nagoya sanayi bölgesinin bulunduğu Aichi vilayeti (%7,1) ve bir başka sanayi bölgesi olan batıdaki Kansai bölgesindeki Ōsaka idi. Göç alan ancak büyüme nüfus artış hızı buralar kadar olmayan diğer vilayetler Kantō bölgesinde Chiba, Kansai bölgesinde Hyōgo, Kyōto ve Nara ile daha batıdaki Hiroshima idi. Buralarda da sanayi tesisleri yoğun bir şekilde kümelenmişti.

Nüfustaki hareketliliğin bir nedeni göçtü; ancak bu dönemde nüfusta başka bir hareketlilik daha gözlemleniyordu. Savaş döneminde, savaşın uzun süreceğini düşünen militarist hükümet, nüfusun artması (ve dolayısıyla askere alınacak erkek nüfusun artması) amacıyla kadınların doğum yapmasını özendirdi. Öyle ki, resmî istatistiklere göre 1947 yılında kadınların doğurganlık oranı (15-49 yaş arasındaki kadınların ortalama doğum sayısı) 4,54 gibi yüksek bir orandı. Bu oran, 1939 yılında 3,74 idi. Öte yandan savaşın ardından hızla düştü; 1950 yılında 3,65, 1952 yılında 2,98, 1964 yılında 2,48 ve 1957 yılında 2,04 seviyesine kadar indi. Çok sayıda bebeğin doğduğu bu döneme *Baby Boom* (Bebek Patlaması) adı ve-

<sup>20</sup> Resmî istatistiklere göre, tarım istihdamının toplam istihdam oranı 1955 yılında %39, 1960 yılında %31, 1965 yılında %23 ve 1970 yılında %18 seviyesine kadar düştü.

<sup>21</sup> Resmî istatistiklere göre, sanayi merkezi Tōkyō'nun net göç oranı nüfusuna oranla 1954-1962 döneminde %2-3 arasındaydı. Diğer bir deyişle, Tōkyō'nun nüfusu bu dönemde sadece diğer bölgelerden göç nedeniyle yılda yaklaşık 200 binin üzerinde artış göstermişti. Diğer sanayi merkezlerinden Kanagawa vilayetinde (Yokohama) net göç oranı 1950'lerin sonlarından itibaren %2'nin üzerinde oldu, 1960'lı yıllar boyunca da devam etti. Benzer bir durum, Kantō bölgesinin diğer sanayi alanları olan Saitama ve Chiba vilayetlerinde gecikmeli olarak 1960'lı yılların başlarında başlayarak 1970'li yılların ortalarına dek devam etti. Diğer bir sanayi bölgesi olan Aichi'de (Nagoya) net göç oranı 1955 sonrasında 1960'ların ortalarına dek %1'in üzerinde gerçekleşti. Ōsaka'da göç oranı 1956 son-

rasında 1965 yılına kadar %2'nin üzerinde, 1970 yılına kadar %1'in üzerindeydi. 1960'lı yılların büyük kısmında dışarıya göç veren ve net göç oranı nüfusunun -%1,5'inin üzerinde gerçekleşen kırsal vilayetler şunlardı: Iwate, Akita, Yamagata, Fukushima, Yamanashi, Shimane, Saga, Nagasaki, Kumamoto, Kagoshima.

TABLO 3.2.  
Başlıca Büyük Şehirlerin Savaş Sonrası Nüfusları (Birim: milyon) (1950-2005)

	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2005
Tōkyō (23 <i>ku</i> )	5,39	8,31	8,84	8,35	8,16	8,13	8,49
Yokohama	0,95	1,38	2,24	2,77	3,22	3,43	3,58
Ōsaka	1,96	3,01	2,98	2,65	2,62	2,60	2,63
Nagoya	1,03	1,59	2,04	2,09	2,15	2,17	2,22
Sapporo	0,31	0,52	1,01	1,40	1,67	1,82	1,88
Kōbe	0,77	1,11	1,29	1,37	1,48	1,49	1,53
Kyōto	1,10	1,28	1,42	1,47	1,46	1,47	1,48
Fukuoka	0,39	0,65	0,85	1,09	1,24	1,34	1,40
Kawasaki	0,32	0,63	0,97	1,04	1,17	1,25	1,33
Saitama	0,12	0,17	0,27	0,36	0,42	0,48	1,18
Hiroshima	0,29	0,43	0,54	0,90	1,09	1,13	1,15
Kitakyūshū	...	...	1,04	1,07	1,03	1,01	0,99
Chiba	0,13	0,24	0,48	0,75	0,83	0,89	0,92
Niigata	0,22	0,31	0,38	0,46	0,49	0,50	0,79

Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

rilmiştir. Bu nüfus 1970'li yılların başlarından itibaren evlenme yaşına gelecek ve bu durum, daha küçük çaplı yeni bir *Baby Boom* döneminin başlamasına neden olacaktı.

Hızlı büyüme döneminde aile yapısında böylece büyük bir değişiklik gerçekleşti ve büyük ailelerin yerini küçük çekirdek aileler aldı.<sup>22</sup>

**22** Resmî istatistiklere göre 1920 yılında hanehalklarının %4,5'i 10 veya daha fazla bireyden oluşuyordu. Bu oran 1950 yılında %4,1, 1955 yılında %3,5, 1960 yılında %1,9, 1965 yılında %0,8 ve 1970 yılında %0,3 olarak gerçekleşmişti. Öte yandan, tek kişilik hanehalklarının toplam hanehalkları içindeki oranı ise 1920 yılında %5,8 iken, 1950 yılında %5,4, 1960 yılında %5,3, 1965 yılında %8,1, 1970 yılında %10,8 ve 1975 yılında %15,8 oldu. 4 kişilik çekirdek ailelerin oranı ise 1920 yılındaki %15,3 düzeyinden, 1950 yılında %15,9, 1960 yılında %18,6, 1975 yılında %20,0 seviyesine kadar yükseldi. 3 kişilik hanehalklarının oranı da 1930 yılındaki %14,8 seviye-

Bu durum şehirlerdeki konut talebini de artırdı.

Hızlı büyüme döneminin bir özelliği de kırsal kesimden kentlere hızlı göçtür. Hızlı sanayileşmenin gerçekleştiği hızlı büyüme döneminde işgücü talebinde yaşanan büyük artış sonucunda, kırsal kesimden trenlerle kentlere göç eden özellikle genç nüfus, kentlerde büyük bir işçi sınıfı ve orta sınıf yaratılmasına katkıda bulundu. Bu orta sınıf, hayat tarzlarının da de-

sinden, 1960 yılında %15,9'a, 1970 yılında da %19,7'ye yükseldi. Genel olarak bakıldığında, 1950 sonrasında 1, 2, 3 ve 4 kişiden oluşan hanehalklarının oranı artarken, 5 ve üzeri bireylerden oluşan hanehalklarının oranı ise azalmıştı. En fazla dört bireyden oluşan hanehalklarının toplamdaki payı 1930 yılında %47,2 iken, 1950 yılında %46,2, 1960 yılında %52,5, 1970 yılında %71,3 ve 1980 yılında %79'a kadar yükseldi. Bu oran 2005 yılında %90,5'e kadar yükselecekti.

ğişime uğraması sonucunda önemli bir sosyal dinamizmin oluşmasını sağladı. Sanayi işgücünün artmasının sonucunda, şehirlere göç eden ve gelirleri artan bu yeni işçi sınıfının dayanıklı tüketim malları talebi de arttı. Bu durum, dayanıklı tüketim malı üreten sanayilerin ürünlerine olan talebi artırdı. Bu şekilde köyden kente göç, sanayileşme ve hızlı büyüme birbirini besleyen bir olumlu sürece dönüştü. Tüketici malları, özellikle dayanıklı tüketim mallarına olan talep artışının önemli bir başka nedeni de teknolojik ilerleme, üretimde verimlilik artışı ve diğer nedenlerle üretim maliyetlerinde yaşanan azalmadır.

Ushijima (2011, s. 268), şehir nüfusunda 1960'lı yılların başlarında yaşanan değişime işaret etmektedir. Savaşın hemen bitiminde 1945-1946 yıllarından itibaren doğum oranları birden düşmüştür. Resmî istatistiklere göre, 1947 yılında binde 34,3 olan canlı doğum oranını 1950 yılında 28,1'e, 1955 yılında 19,4'e ve 1960 yılında 17,2'ye düşmüştür.<sup>23</sup> Bunun sonucunda, 1960'lı yılların başlarında ortaokul mezunu insanların sayısında ani bir düşme yaşanmıştır. Kırsal kesimden kentlere göç ederek sanayi sektöründe istihdam edilen nüfusun büyük bir kısmı ortaokul mezunuydu. Bu nedenle, sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalar bu ani demografik değişim sonucunda istihdam edilecek yeni sanayi işçileri bulmakta zorlanmaya başladılar. İstihdam sıkıntısı nedeniyle, ortaokul mezunu işçilere olan talep arttı. Böylece, savaş sonrasında bol miktarda bulunan işgücü artık kıt bir kaynağa dönüştü. Bu

tarihe kadar daha çok tekstil sektöründe istihdam edilen kadın işçiler ise artan işgücü talebine uygun olarak imalat sektöründe daha önce kadınların istihdamının az olduğu sanayilerde de çalışmaya başladılar. Resmî istatistiklere göre, 1950 yılında 13,9 milyonu bulan kadın işgücünün %61'i tarımda istihdam edilirken, 1960 yılında kadın işgücü 17,3 milyona ve tarımın payı %42'ye, 1970 yılında da kadın işgücü 20,5 milyona ve tarımın payı %25'e düşmüştü. Kadın istihdamında imalat sektörünün payı ise 1950 yılında %12 iken, 1960 yılında %18'e, 1970 yılında da %24'e kadar yükseldi.

Hızlı büyüme döneminde yaşanan toplumsal dönüşüm de çok hızlı olmuş, bu durum çeşitli sorunları da beraberinde getirmiştir. Şehir nüfuslarının hızlı artışı, altyapı sorunlarına (trafik sıkışıklığı, konut sorunu ve kentsel altyapı yetersizliği) yol açmıştır. Küçülen aile yapısı ve köyden kente göçle birlikte toplumsal ilişkiler değişmiş, aile içi ilişkiler zayıflamış ve toplumsal uyum gerilemiştir.

Hızlı kentleşen Japonya'da hızlı büyüme ve sanayileşmeyle birlikte çeşitli toplumsal sorunlar da ortaya çıkmıştır. Flath (2005), 1970'li ve 1980'li yıllarda *Shinkansen* hızlı trenlerinin neden olduğu gürültü ve yeni yapılan inşaatlar nedeniyle evlerinin aldığı güneş ışığı miktarı azalan insanların açtığı davalardan örnekler vererek, bu tür negatif dışsallıkların nasıl çözümlendiğini göstermektedir. Shinkansen örneğinde, işletici firma JNR, nüfus yoğunluğunun yüksek olduğu şehirlere trenlerin hızını düşürerek gürültüyü azaltma yoluna gitmiştir. Çünkü, müşterilerine daha hızlı ulaştırma hizmeti sunmak isteyen firmanın gürültüden etkilenen insanların tümünün rızasını alması çok

<sup>23</sup> Bu oran savaş ve öncesi dönemde şöyleydi: 1910: 34,8, 1920: 36,2, 1930: 32,4, 1935: 31,6, 1943: 30,9.

yüksek maliyetli olacaktı. Bunun yerine, daha az maliyetli olan yolu tercih etmiştir. Bu durumda, negatif dışsallık kamu müdahalesine gerek kalmadan özel sözleşmelerle çözülebilmektedir. Flath, Japonya’da bu tür sözleşmeler yoluyla birçok dışsallıklar çözülmeye çalışıldığını göstermiştir. Örneğin, yeni bir eve taşınan insanlar, çevreyle ilgili çeşitli kurallar (tuvalet kullanımında başkalarının rahatsız edilmeyeceği, günün hangi saatlerinde gürültü çıkaran aletlerin çalıştırılacağı, vb.) konusunda bilgilendirilmektedir.

### Değişen Tüketim Kalıpları

Hızlı büyüme döneminde tüketicilerin harcamalarında artış gösteren önemli bir kalem, barınma idi. Bunun içinde kira veya konutla ilgili diğer harcamaların yanı sıra, elektrikli ev eşyaları (televizyon, çamaşır makinesi, vb.) ve mobilya da bulunmaktadır. Bu harcamaların toplam harcamalara oranı 1946 yılında %5,0 iken, 1956 yılında %6,9’a, 1960 yılında %9,0’a, 1962 yılında %10,2’ye kadar yükseldi. 1960’lı yılların ikinci yarısından itibaren artık nüfusun yarısını oluşturan üç büyük metropol alanda (Tōkyō, Ōsaka, Nagoya) banliyölerde büyük apartmanlardan oluşan toplu konut kompleksleri (*danchi*) inşa edildi (Kasuga, 1993, s. 154). Buralarda, şehir merkezlerinde çalışan çekirdek aileler yerleşti ve yeni bir yaşam tarzı da gelişti. Bu yerleşimleri bugün de görmek mümkündür.

Nishinarita (1993, s. 117-119), 1950’li yılların ortalarından 1960’lı yılların ortalarına kadar olan dönemde tüketim konusundaki gelişmeleri özetlemektedir. Japon vatandaşlarının hayat standartları 1955 yılı itibarıyla

savaş öncesi dönemdeki standartları yakalamıştı. Bundan sonra, yeni ürünlerin tüketiciler arasında kullanımı yaygınlaşacaktı. Öncelikle, sentetik tekstil ürünlerinin yaygınlaşmasıyla doğal malzemeler (pamuk, ipek, vb.) kullanılarak imal edilen kıyafetlerin kullanımı azaldı. Gıda alanında protein, vitamin ve yağ içeriği açısından zengin olan sosis, domuz eti ve işlenmiş gıda ürünlerinin tüketimi arttı. Bu ürünler savaş öncesi dönemde de tüketiliyordu, ancak hızlı büyüme dönemiyle birlikte geleneksel gıda ürünlerine oranla artan miktarlarda tüketilmeye başladı. Bira ve siyah çay gibi daha çok Batılı olarak görülen içeceklerin de tüketiminde artış yaşandı. Gıda harcamalarının toplam hanehalkı tüketimindeki payı resmî istatistiklere göre 1946 yılında %66,4 iken, 1953 yılında %50’nin altına, 1962 yılında %40’ın altına indi.

Hızlı büyüme döneminde Japonya’da halkın günlük ihtiyaçları ve hayat tarzlarında büyük bir değişim yaşandı. Batı ülkelerinde tüketilen birçok gıda Japonya’da da tüketilmeye başladı. Ekmek ve kahve gibi bazı temel gıda ürünlerinin tüketimi hızla arttı. Tüketim patlaması olarak da adlandırılabilir bu dönemde tüketici ürünlerinin yaygın tüketimi Japon halkı arasında “orta sınıf” bilincinin güçlenmesini de sağlamıştır. Pirincin temel besin kaynağı olduğu Japonya’da ekmeğin yaygınlaşması hayat tarzındaki önemli değişimin bir işaretidir. Bunun yanı sıra, geleneksel içki olan *Nihonshu*<sup>24</sup> ile birlikte Batı kökenli bir içki olan bira-

24 Batı ülkelerinde bu içkiye *sake* adı verilmiştir. Ancak Japonya’da *sake* genel olarak alkollü içecek anlamına gelmektedir. Pirinçten yapılan geleneksel içkiye *Nihonshu* adı verilmektedir.



nın tüketimi de artmış ve hatta zamanla bira Japonya'nın en fazla tüketilen içkisi olmuştur. 1966 yılından sonra pirinç tüketimi azalmaya, et, ekmek ve süt ürünleri tüketimi ise artmaya başladı. Dondurulmuş gıda ürünleri tüketiminde de büyük bir artış gerçekleşti.

Yerel kadın giysisi olan *kimono* da zaman içerisinde sadece törenlerde giyilen bir elbiseye dönüşmüş ve Batı tarzı kıyafetler kadınlar arasında da erkekler arasında da yaygınlaşmıştır. Yaşam tarzındaki önemli bir değişim de boş zaman (*leisure*) etkinliklerine olan talep artışıydı.

1950'li yılların ikinci yarısında hanehalklarının dayanıklı tüketim malları talebi de değişmekteydi. Buzdolabı, çamaşır makinesi ve siyah-beyaz televizyon ünlüsünden oluşan ve *Sanshu no Jingi* (Üç kutsal hazine) adı verilen elektrikli ev aletlerinin fiyatları hanehalklarının satın alabileceği seviyelere kadar düştü (Ushijima, 2011, s. 267). Bunlar temel ihtiyaç olarak evlere girmeye başladı. Zamanla, bu ürünlere sahip olan hanehalklarının oranı yükseldi. Bununla birlikte, hayat tarzı da büyük bir değişim geçirdi. **Şekil 3.5**, hanehalkları arasında seçilmiş dayanıklı tüketim mallarına sahiplik oranlarını göstermektedir. Örneğin, buzdolabı sahipliği oranı 1964 yılında %38 iken, bu oran on yıl sonra %97,5 seviyesine kadar yükselmişti. Otomobil sahipliği oranı ise 1966 yılında %12 iken, 1970 yılında %22 ve 1980 yılında %57'ye kadar yükseldi. Çamaşır makinesi sahipliği 1964-1973 döneminde %61'den %98'e, elektrikli süpürge sahipliği oranı 1964-1975 döneminde %27'den %91'e, havalandırma sahipliği oranı 1966-1985 döneminde %2'den %57'ye, renkli televizyon sa-

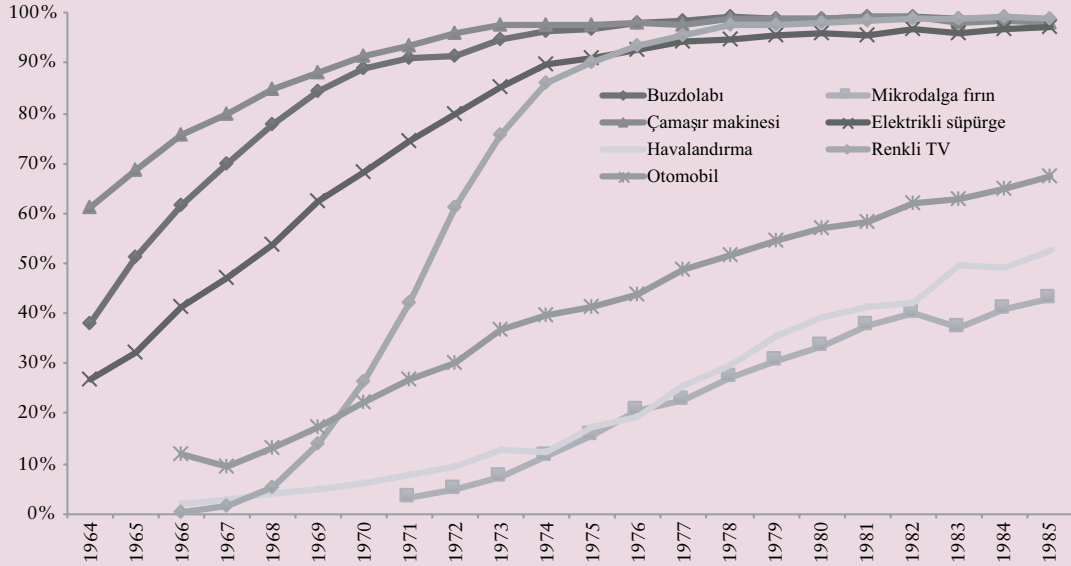
hipliği oranı 1966-1975 döneminde %0,3'ten %90'a yükseldi.

Bütün bu harcamaların artışıyla birlikte büyük bir tüketim toplumu oluşmaya başladı. Geleneksel Japon yaşam tarzından uzaklaşan ve sanayi toplumunun ihtiyaçlarıyla şekillenen bu yeni yaşam tarzı bir süre sonra kırsal kesimlere de yayıldı. Hanehalklarının yaşam standartlarındaki ilerleme ve artan dayanıklı tüketim malları talebi sanayi firmalarını da olumlu etkiledi. Savaştan sonraki yıkımın ardından sanayi firmaları yeni yatırımlar yaparak sanayide rasyonelleşme gerçekleştirdi ve sivil sanayilerde üretimin artması yoluyla hızlı bir kalkınma yaşandı. Öte yandan, işgücü piyasasında ve tarım sektöründe gerçekleştirilen reformlarla Japon halkının yaşam kalitesi yükseldi ve piyasa ekonomisi giderek büyüdü. Ancak, hızla gerçekleştirilen büyük miktarda yatırımlar nedeniyle aşırı kapasite oluştu. Örneğin, 1957 yılında bu nedenle kısa süreli bir durgunluk da yaşandı.

Şehirleşmenin hızlanması, şehirli nüfusun talebinin arttığı barınma alanında da üretimin artmasına yol açtı. Özellikle Tōkyō ve diğer metropol alanlarda yeni yerleşim yerleri açıldı ve metropol alanlar giderek genişledi. Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı, toplam talepte artış yaşandı ve hanehalklarının tüketim harcamalarında bu şekilde gerçekleşen artışın da katkısıyla, ekonomik büyüme de yüksek bir oranda seyretti.

Hızlı büyüme döneminde dünya genelinde olduğu gibi Japonya'da da tüketim kalıpları değişmekteydi. Ağır sanayilerdeki verimlilik artışı ve talep artışı sonucunda çeşitli tüketim mallarının yurtiçi üretim seviyesi de hızla arttı.

ŞEKİL 3.5.  
İki ve Daha Fazla Bireyden Oluşan Hanehalkları Arasında Dayanıklı  
Tüketim Mallarına Sahiplik Oranı (1964-1985)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

Bunlar arasında naylon, polyester, akrilik gibi giyim sektöründe ve diğer günlük ihtiyaçları üreten sanayilerde kullanılan sentetik ürünler de vardı (Ushijima, 2011, s. 271-272). Ortalama gelir seviyesi arttıkça, hanehalklarının tüketim harcamaları da arttı ve yeni ürünlerin sahiplik oranı da giderek yükseldi. Gelirler ve artan tüketim harcamalarıyla hanehalklarının tüketim kalıplarında da bir değişim yaşandı. Savaşın hemen ardından Amerika'dan gıda yardımına muhtaç olan Japonya, sadece 15-20 yıl sonra 1960'lı yıllara geldiğinde büyük bir refah artışı tecrübe etti.

Tüketim toplumuna dönüşümün önemli bir sonucu orta sınıf bilincinin güçlenmesi ol-

duğu gibi, o zamana dek var olan çokkatmanlı toplumsal sınıf yapısında sınıflar arasındaki farklılıkların belirsizleşmesidir. Geleneksel sınıfların artık belirgin olmaması kapitalist gelişim sürecinde tüketiciyi tanı olarak gören bu sistemin de bir ürünüdür. Öte yandan, hızlı büyümenin getirdiği refahın paylaşımı konusunda bölgeler arasında farklılıklar vardı. Ülkenin orta bölgelerindeki Gifu, Nagano, Tochigi, Gunma vilayetleri ile güney bölgelerindeki vilayetlerde elektrikli ev aletlerinin sahiplik oranı diğer vilayetlerdekine oranla oldukça düşük seviyedeydi (Nishinarita, 1993, s. 119).

Hayat standartlarındaki ve refah seviyesindeki yükselme sadece kentlerde değil, kırsal

kesimde de gözlemlenmiştir (Ushijima, 2011, s. 272). Çamaşır makinesi sahipliğinin artmasıyla, elle veya daha basit yöntemlerle çamaşır yıkayan hane halkları bu ağır ve yorucu işten de kurtulmuş oldu. Elektrikle çalışan buzdolabı ve pirinç (lapa) pişirme makinesi (*suihanki*) gibi aletlerin sahipliğinin artması da evde taze besinlerin muhafaza edilmesini kolaylaştırdı. Bu tür aletler hayatı çok kolaylaştırdı. Özellikle, önceleri bu tür işleri üstlenen kadınların hayatı kolaylaştı ve ev işleri eskisi kadar uzun zaman almadığı için işgücü piyasasına katılma olanakları arttı. Yarı zamanlı işlerde çalışan kadınların sayısı yükseldi. İşgücüne katılan bu kadın nüfusunun önemli bir kısmı fabrikalarda çalışmaktaydı. Öte yandan, ev hanımları da fazlalattı; çünkü hane halklarının gelirleri artmıştı. 1960'lı yılların sonlarına doğru işgücü arzı sıkıntısı baş gösterince, kadınların işgücüne katılım oranı 1947 yılında %41 seviyesinden 1960 yılında %51 seviyesine çıktı.

Ushijima (2011, s. 273), gelir seviyesi yükseldikçe orta ve yüksek öğrenim talebinin, dolayısıyla lise ve üniversite mezunlarının sayısının arttığını belirtmektedir. 1954 yılında ortaokul mezunlarının liseye devam oranı %50,9 (erkeklerde %55,1, kadınlarda %46,5) iken, 1974 yılında bu oran %90,8'e çıkmıştı (erkeklerde %89,7, kadınlarda %91,9). Lise mezunları arasında üniversiteye (2 yıllık ön lisans ve 4 yıllık lisans) devam oranı ise 1954 yılında %10,1 (erkeklerde %15,3, kadınlarda %4,6) seviyesinden 1974 yılında %34,7 (erkeklerde %39,9, kadınlarda %29,3) seviyesine yükseldi. Özellikle kadınların eğitime daha fazla katılması işgücüne katılımlarını, evlilik yaşlarını gecikmesini ve doğurganlık oranının düşmesini de beraberinde getirdi. Doğurgan-

lık oranı 1947 yılında 4,54 iken, 1955 yılında 2,47'ye, 1975 yılında 1,91'e kadar düştü.

Japonya'da hızlı büyüme döneminde kadınların rolünde büyük bir iyileşme olduğu söylenemez. Her ne kadar kadınların ortalamaya eğitim seviyesi yükselmişse de üniversite eğitimindeki ilerlemeleri sınırlı olmuştur. Birçok elit üniversiteye girebilmek için uzun yıllar dershaneye giderek sıkı bir eğitimden geçmek ve geç saatlere kadar ders çalışmak gerekiyordu. Bunun ancak fiziksel dayanıklılıkları yüksek olduğu gerekçesiyle daha çok erkek çocuklar için uygun olduğunu düşünen birçok insan, kız çocuklarının daha alt seviyelerdeki üniversitelere veya iki yıllık kısa süreli programlara girmesini teşvik ediyordu. Sonuç olarak, elit üniversitelerden mezun olmadan bürokrasi ve iş hayatında yüksek konumlara yükselmek mümkün olmadığı için eğitimde eşitsizlik kadınların önünde önemli bir engel olarak duruyordu. Kadın-erkek eşitsizliği şirketlerin aynı işi yapan işçiler için uyguladığı ücret politikalarında da görülüyordu. Aynı işi yapan kadınlar, erkeklerden daha az ücret alıyorlardı. Çocuklu aileler için kreş olanaklarının olamaması ve bu sektörün gelişmemesi de evli kadınların işgücüne katılmasının önünde bir engeldi. Açıkça söylemek gerekirse, geleneksel aile yapısını önemseyen muhafazakâr LDP hükümetleri, kadınların toplumdaki rollerini eş ve anne olarak benimsemiş ve kariyer yapmalarını önemsenmemiştir.

### **Tüketiciler ile Firmalar Arasındaki Sorunlar**

Flath (2005), hızlı büyüme döneminde Japon şirketlerinin çeşitli ürünlerinin tüketicilere zarar gelecek boyutta kamuoyunun dikkatini çektiğini ve kamuoyunda paylaşıldığını be-

lirtmektedir. İki meşhur örnek, 1955 yılında Morinaga Süt (*Morinaga Nyūgyō*) şirketinin ürettiği çocuk sütünün içinde zehirlenmeye neden olan arsenik bulunması<sup>25</sup> ve 1968 yılında Kanemi (*Kanemi Bishokuhin*) şirketinin ürettiği yağlarda polychlorinated biphenal<sup>26</sup> adlı zararlı kimyevi maddelerin bulunduğu anlaşılmasıdır. Her iki durumda da Japon devleti üretici firmaların yanında yer alarak ekonomik büyümenin her şeyden daha önemli olduğunu düşündüğünü göstermiştir.

1995 yılında çıkarılan bir kanunla, firmaların ürünlerin bozuk olduğunun anlaşılması durumunda sorumluluk almalarını gerektiren bir düzenleme getirildi. Ancak, bu yasal düzenlemeye rağmen firmalar üzerlerine düşen sorumluluğu almaktan kaçındı.

### Eğitimdeki Gelişmeler

Artan nüfusun eğitim ihtiyaçları da karşılanmıyordu. Öyle ki, 1971 yılına gelindiğinde ilköğretim çağındaki (ilkokul ve ortaokul) çocukların okullaşma oranı %99'un üzerindeydi. Bu oran ortaöğretim (lise) için %86 idi ve 1980 yılı itibarıyla kadınlarda %91,5, erkeklerde de %93,3'e ulaşmıştı. Yükseköğrenim (üniversite) için ise bu oran 1971 yılında %17, 1980 yılında %31 idi. Kadınlarda aynı dönem içinde %9,9'dan %20,7'ye, erkeklerde ise %25,4'ten %41,5'e kadar yükselmiştir.

Savaş öncesinde Japon eğitim sistemi Konfüçyüsçü etik sistemi üzerinde odaklanıyordu.

Konfüçyüsçü ahlaki değerler her ne kadar savaş sonrasında özellikle eğitim sisteminde yer bulmuş olmasa da, okullarda görev ve ödevlerin eksiksiz yerine getirilmesine özel olarak önem verildi ve Konfüçyüsçülük okul dışında canlı kaldı. Savaş sonrasında eğitim sisteminin en önemli başarılarından biri, genel olarak eğitim düzeyinin yükseltilmesi ve okuryazar olmayan insanın kalmamasıdır. Yoshihara (1994), Japonya'da eğitimin geniş kitlelere ulaştırılabilmesinin en önemli nedeninin tüm ülkenin tek dil konuşması olduğunu belirtmektedir. Japon eğitim sisteminde öğrenciler disiplinli iyi birer dinleyici olarak eğitilir ve öğretmenlerinin öğrettiği şeyleri ezberlerler. Bilgi sık testlerle sınanır. Bu sistemde inisiyatif almak özendirilmemektedir ve yaratıcı düşüncenin çok da ödüllendirildiği söylenemez. Üniversitelere girmek için lise mezunu öğrenciler merkezî bir sınava ve ardından üniversitelerin kendi açtığı sınava girmektedir; dolayısıyla çalışkan olacak şekilde eğitilmektedirler.

Eğitim sisteminde iyileştirmeler gerçekleştiyse de yedi eski imparatorluk üniversitesi (Tōkyō, Kyōto, Nagoya, Tōhoku, Kyūshū, Ōsaka ve Hokkaidō üniversiteleri) ve bazı eski özel üniversiteler (Waseda, Keiō, Dōshisha, vb.) tüm üniversiteler arasında ayrıcalıklı bir konuma sahipti. Bu üniversiteler daha fazla devlet yardımı alırken, bürokrasiye giriş için yapılan merkezî sınavlarda da mezunları daha başarılı oluyorlardı. Bu üniversitelere giriş için özellikle büyük bir rekabet vardı. Önce bir merkezî sınava, daha sonra, üniversitelerin açtığı ikinci bir sınava girmek gerekiyordu. Bu sınavlara hazırlanmak için, *juku* adı verilen özel dershaneler yaygınlaştı ve zamanla büyük bir sektöre dönüştü.

25 Bu durumun, 1960'lı yıllarda Morinaga ürünlerinin boykot edilmesi amacıyla kampanya başlatılmasına kadar derin izleri oldu.

26 Bu madde nedeniyle bebeklerin gelişiminin olumsuz etkilendiği Yushō hastalığı adı verilen bir hastalık ortaya çıktı. *Yushō* ifadesi Japoncada yağdan kaynaklanan semptom veya hastalık anlamına gelmektedir.

### **Sağlık Sistemindeki Gelişmeler**

Sağlık seviyesindeki gelişmeler resmî istatistiklerden takip edilebilir. Kişi başı günlük kalori alımı 1946 yılında 1.903 kilokalori (kcal) iken, 1950 yılında 2.098 kcal, 1960 yılında 2.096 kcal ve 1970 yılında 2.210 kcal seviyesine kadar yükselmiştir. Günlük protein alımı 1949 yılında 59 gramdan 1950 yılında 68 g., 1960 yılında 70 g. ve 1970 yılında 78 g. seviyesine kadar artmıştır.

Hızlı büyüme döneminde savaşın hemen sonrasında başlatılan sosyal sigorta sistemi yaygınlaştırılmıştır. Emeklilik ve sağlık sistemi genişletilmiş, 1960'lı yılların sonu itibariyle çalışan ve serbest meslek sahibi vatandaşlar sisteme katılmışlardır. İşsizlik sigortası sistemi de kurulmuştur.

### **Hukuk Sistemi ve Anlaşmazlıkların Çözümü**

Japonya'da hukuk sistemine bakıldığında mahkemelerin çok meşgul olmadığı görülmektedir. Suç oranlarının düşük olması bunun bir nedenidir. Bir diğer neden ise anlaşmazlıkları yargı sistemine taşımanın yüksek maliyetidir. Flath (2005), Japonya'da hukuk sisteminin özel hukuka değil medeni kanuna dayandığı-

nı, dolayısıyla kararların Amerika'da olduğu gibi jüriler tarafından değil hâkimler tarafından alındığını belirtmektedir. Bu durumda mahkemenin sonucu tahmin edilebilmektedir, belirsizlik bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle, Japonların kültürlerinden kaynaklanan nedenlerle uzlaşmacı oldukları ve çatışmayı önleme isteklilikleri kabul edilebilir bir olgu olmakla birlikte, mahkemelere fazla rağbet etmemelerinin tek nedeni bu değildir, kurumsal yapının etkisi de vardır. Bu sistemde, mahkemenin sonucu da önceden tahmin edilebildiği için, mahkeme dışında tarafların anlaşması sık rastlanan bir durumdur.

Avukat sayısının az olması ve bu nedenle avukatlık hizmetlerinin oldukça pahalı olması da bilinçli bir devlet politikasıdır. Baro sertifikalı avukat olabilmek için, hukuk fakültesi mezunları oldukça zor bir sınavı geçmek durumundadırlar ve her yıl sadece sınırlı sayıda avukat adayı bu sınavı geçebilmektedir. Öte yandan, bunu büyük bir toplumsal maliyet olarak görmek de doğru olmayabilir. Zira Japonya'da avukatlar Amerika'daki muadilleri kadar büyük gelirler elde etmemektedir.

# 4

## Hızlı Büyüme (1955-1971)

Fırtına, Awazu  
(Hiroshige, *Ōmi'nin Sekiz Manzarası*)



Savaşın hemen ardından gerçekleştirilen reformlarla GHQ ülkeyi silahsızlandırarak politik rejimin demokratikleşmesini sağladı. Eğitim reformu, toprak reformu, *zai-batsuların* dağıtılarak ekonomide yoğunlaşmanın azaltılması ve işgücü reformları vasıtasıyla ekonomik kalkınmanın altyapısı hazırlandı. Sanayi üretimi canlandı ve savaş öncesindeki üretim kapasitesine tekrar ulaşıldı. Yoshihara'ya göre, sanayi büyümenin gerçekleşmesi için önceden hazırды (Yoshihara, 1994). Savaş yıllarında ağır sanayi ve birçok savaşla ilişkili sanayilerde yatırımlar ve teknolojik ilerleme gerçekleştirilmişti. Savaşın sonu itibarıyla, ağır sanayi Japonya'nın savaş sonrasında ekonomik büyümesinde ana itici motor oldu. İşgal döneminde Japon ekonomisi yeniden canlanmış ve üretimde hareketlilik yaşanmıştı. 1950'li yılların ortalarına gelindiğinde, Japon ekonomisinin yeniden imarı sona erdi ve savaş öncesindeki üretim seviyeleri yakalandı. Bundan sonra, yeni yatırımlarla ekonomideki üretimin artırılması hedeflendi ve sanayide yatırıma dayalı bir büyüme stratejisi benimsendi. 1955 yılından itibaren istikrarlı bir şekilde LDP hükümetleri tarafından yönetilen Japonya'da ekonomik bürokratlar hızlı sanayileşme ve büyüme için tasarladıkları sanayi politikalarını uygulamada belirli bir otonomiye sahiptiler. Hızlı büyüme hükümetin piyasalara müdahaleleri ve yönlendirmesi sayesinde gerçekleşmiştir.

Yeniden imar döneminde Japon ekonomisi reformlarla demokratikleşmekle kalmamış, aynı zamanda modern sanayilerin altyapısı hazırlanmıştır. Amerikan ekonomisinin teknolojik açıdan gerisinde kalan Japon şirketleri bu

farkı kapatabilmek için özellikle fiziksel sermaye ve ekipman ithalatı vasıtasıyla teknoloji transferi gerçekleştirmiştir. Teknoloji edinimi ve ithalatı yoluyla gerçekleştirilen teknoloji transferinin yanı sıra, savaş öncesi dönemde de var olan girişimcilik ve inovasyonun geliştirilmesi için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelik çeşitli mekanizmalar ve destekler geliştirilmiştir. Yabancı sermaye konusunda oldukça seçici davranan Japon hükümeti için teknoloji transferinin temel amacı yerli sanayilerinin güçlendirilerek yabancı sermayeye karşı güçlendirilmesi olmuştur. Bu milliyetçi bakış, hükümetin müdahalelerinin belirleyici bir özelliğidir.

Yeniden imar dönemindeki reformlar sayesinde manevra alanı genişleyen ekonomi bürokrasisi ekonomik kalkınmaya odaklandı ve uygulanan sanayi politikalarıyla hızlı bir büyüme performansına ulaşıldı. Bu politikalar ekonomide yoğun bir devlet müdahalesiyle gerçekleştirildi. Hızlı büyüme sayesinde, Japonya gelişmiş Batı ülkelerinin ekonomik büyüklüğüne ulaştı. GATT, IMF ve sabit döviz kuru rejimiyle şekillenen Bretton-Woods sisteminde hızlı büyüyen istikrarlı dünya ekonomisinde özellikle büyümek için dış ticarete ihtiyaç duyan Japonya için dış talebin istikrarlı bir şekilde büyümesi önemliydi. 1950'lerde ve 1960'larda dünya ekonomisi ve ticaretindeki gelişmeler ülkenin lehine gelişti. Uluslararası ekonomideki ve uluslararası siyasetteki gelişmeler de Japon ekonomisinin büyüme potansiyelini olumlu yönde etkiledi. Japonya savaşın ardından bilimsel gelişmelerle desteklenen teknolojik ilerlemeye sırtını yaslayarak bunun kendine sağladığı avantajı kullanabilirdi. Özel-

likle kimya bilimindeki gelişmeler ve fizik ve elektronik alanındaki bilimsel ilerlemenin sanayideki uygulamaları Japonya'nın hızlı büyümesinde ona yardımcı olacaktı.

Hızlı büyüme döneminde Japon ekonomisindeki birçok kurum savaş öncesi dönemden devralınmış, aynen korunmuş ve değiştirilerek iyileştirilmiştir. Bu dönemde gerçekleştirilen kurumsal değişim, günümüzde de etkileri devam eden bir kurumsal yapının oluşmasını sağlamıştır. Hızlı büyümeyi kolaylaştıran ve üzerinde çok fazla çalışma yapılan bu kurumsal yapı genellikle Japon toplumu ile bürokrasisinin gelenekleri ve kültürüyle bağdaştırılmaktadır. Johnson (1982) hızlı büyümenin altyapısını oluşturan ve kolaylaştıran bazı faktörleri şu şekilde sıralamaktadır: iki katmanlı bankacılık sistemi, Mali Yatırımlar ve Kredi Planı (*Zaitō*), dış ticaret teşvikleri, banka grupları arasındaki rekabet, döviz kontrolleri, düşük kurumsal vergiler, firma içi sendikalar, yaygın taşeronluk, hayat boyu istihdam, kırsal kesimlerden şehirlere göç eden sanayi işçileri, firma yöneticilerinin hissedarların kendi programlarına karışmadığı bir yönetim sistemi ve yüksek tasarruf oranı.

Japonya'da sermaye ve emek piyasaları ek-sik rekabetçi ve tam gelişmemiş piyasalar olarak kaldı. Bunun önemli bir nedeni hükümetin müdahaleleriydi. Örneğin, sermaye piyasalarında giriş çıkışı ve faiz oranlarını kontrol eden hükümet faiz oranlarının düşük olarak kalmasını sağlamıştır; posta tasarrufları sistemi yoluyla hanehalklarının tasarruflarının önemli bir bölümü de doğrudan hükümetin kontrolü altındaydı. Öte yandan, bunların sermaye piyasalarının gelişmesine engel olduğu

da söylenmektedir. Hükümet döviz kontrollerini 1970'li yıllara kadar sürdürürken, ülkeye yabancı sermaye girişleri ise 1960'lı yılların ikinci yarısında sermaye hareketlerinde gerçekleştirilen serbestleştirmeye rağmen, 1980'li yıllara kadar çeşitli nedenlerle engellenmiştir.

Hızlı büyüme dönemindeki en önemli gelişmeler ağır sanayilerin gelişerek Japonya'nın hızla bu yönde sanayileşmesini tamamlaması, bunun yanında uluslararası pazarlarla bütünleşme ve ticarete yaşanan serbestleştirme ve sanayi politikaları yoluyla Japon sanayilerinin rekabet gücünün artırılmasıdır. Bu bölümde bu gelişmeler detaylı olarak ele alınmaktadır.

## HIZLI EKONOMİK BÜYÜME PERFORMANSI VE NEDENLERİ

Hızlı büyüme döneminde 1955-1973 yılları arasında yıllık %9 seviyesinin üzerinde büyüyen Japon ekonomisi, modern tarihte bu kadar uzun bir süre bu kadar yüksek bir büyüme oranını sürdürmeyi başarabilen ilk ekonomi olmuştur. Japon mucizesi kavramının gündeme yerleşmesine neden olan bu hızlı ve yüksek büyüme performansının ardında yatan nedenler uzun yıllar hem Japonya'da hem Batı ülkelerindeki araştırmacıların yoğun ilgisiyle karşılaşmıştır. Bu bölümde ekonomik büyüme performansı önce ekonomik büyüme oranlarının seyri incelenerek ortaya koyulmakta, ardından bunu bir perspektife yerleştirmek için Japonya'nın ekonomik performansı Batılı ülkelerle karşılaştırmalı olarak incelenmektedir.

### Hızlı Ekonomik Büyüme

Tablo 4.1, 1955-1975 yılları arasında Ja-



ponya'da toplam gayrisafi yurtiçi hasıladaki (GSYH) değişimi sunmaktadır. Ayrıca **Şekil 4.1**, 1956-1973 dönemi için reel GSYH büyüme oranını sunmaktadır. 1960 yılından itibaren reel GSYH üç yıl (1962, 1963, 1965) dışarıda tutulduğunda, 11 yıl boyunca çift haneli büyüme rakamlarına ulaşmıştır. Resmî istatistiklere göre, 1960'lı yıllar için yıllık ortalama büyüme oranı %10'un üzerinde (1960-1969 ortalaması: %10,1) gerçekleşmiştir. 1960 yılı

ında Ikeda Hayato tarafından başlatılan 10 yıl içinde milli geliri artırma hedefi yedi yıl içinde gerçekleştirilmiştir. Aşağıda detaylı bir şekilde incelendiği üzere, bu başarılı ekonomik büyüme performansının önemli bir kaynağı fiziksel ve beşeri sermaye birikimiydi, ancak teknolojik ilerleme önemli bir rol oynadı.

Milli gelirin harcama kalemlerine göre dağılımına bakıldığında (**Tablo 4.2**), en büyük kalem olan özel tüketim harcamalarının yak-

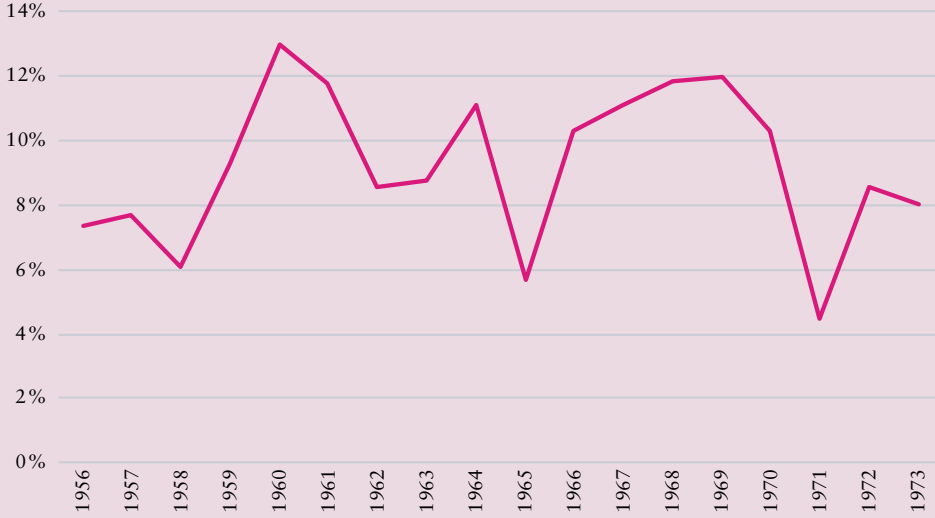
**TABLO 4.1.**  
Nominal ve Reel (1990 Sabit Fiyatlarıyla) Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (Birim: milyar yen) (1955-1975)

	GSYH (Nominal)	GSYH (Reel)	Büyüme hızı (%)	Deşatör (1990=100)
1955	8.399,1	47.243,0	...	17,8
1956	9.446,8	50.735,2	7,4	18,6
1957	10.874,2	54.639,1	7,7	19,9
1958	11.545,4	57.981,9	6,1	19,9
1959	13.188,6	63.393,2	9,3	20,8
1960	15.998,0	71.631,8	13,0	22,3
1961	19.306,6	80.054,2	11,8	24,1
1962	21.900,8	86.906,1	8,6	25,2
1963	25.054,6	94.500,2	8,7	26,5
1964	29.446,1	104.978,1	11,1	28,0
1965	32.772,8	110.976,2	5,7	29,5
1966	38.073,3	122.386,8	10,3	31,1
1967	44.626,1	135.980,2	11,1	32,8
1968	52.825,1	152.099,3	11,9	34,7
1969	62.065,9	170.314,7	12,0	36,4
1970	73.188,4	187.917,9	10,3	38,9
1971	80.591,9	196.319,6	4,5	41,1
1972	92.400,8	213.138,7	8,6	43,4
1973	112.519,5	230.299,3	8,1	48,9
1974	133.996,8	227.014,4	-1,4	59,0
1975	148.169,9	234.203,0	3,2	63,3

Not: GSYH: toplam yurtiçi harcamalar.

Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

ŞEKİL 4.1.  
Reel GSYH Büyüme Oranları (1956-1973)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

laşık %60 civarında bir pay aldığı görülmektedir. Tabloda reel ve nominal milli gelire göre dağılımdaki farklılıkların nedeni her harcama kalemine göre deflatörün farklı olmasıdır. Özellikle ihracat ve ithalat harcamalarına bakıldığında nominal paylar yüksek görünmekle birlikte fiyat etkisinden arındırılmış reel paylar ise daha düşüktür. Burada reel GSYH rakamlarına dayanan dağılıma bağlı kalacağız. 1955-1960 döneminde kamu harcamalarının yüksek payı göze çarpmaktadır. Kamu harcamalarının payı 1960 sonrasında aşamalı olarak %15 seviyesinden %10 seviyelerine kadar düşmüştür. Genel olarak bakıldığında, 1950'lerin ikinci yarısı ile 1960'lı yılları kapsayan hızlı büyü-

me döneminde tüketim harcamalarının payı yaklaşık üçte iki seviyesinden %60 seviyesine kadar küçük bir düşüş göstermiş, aynı sürede yatırım harcamalarının payı ise %15-%17 seviyelerinden aşamalı olarak artarak 1973 yılında %33 seviyesine kadar yükselmiştir. Diğer bir deyişle hızlı büyüme döneminde Japon ekonomisinde büyümenin hızlanmasını sağlayan ana harcama unsurları özel tüketim harcamaları ve yatırım harcamaları olmuştur. Sadece bu ikisinin milli gelirdeki payı %80-%90 kadar yüksek seviyelerde seyretmiştir. Şekil 4.2, 1956-1973 dönemi için harcama kalemlerindeki büyümenin ekonomik büyüme katkısını göstermektedir. Milli gelirden

aldıkları yüksek paylara benzer şekilde, özel tüketim harcamaları ve yatırımlar ekonomik büyümenin de ana motoru olmuştur. Özel tüketim harcamaları ekonomik büyümenin genel olarak yarısından fazlasını tek başına açıklarken, yatırım harcamalarındaki büyüme 1960'lı yıllar boyunca ekonomik büyümenin önemli

bir kaynağı olmuştur. Özellikle, 1960'ların sonlarında yatırım harcamalarındaki büyüme, ekonomik büyümeye özel tüketim harcamaları kadar katkıda bulunmuştur. Bu nedenle, yatırımlardaki büyümenin irdelenmesi gerekmektedir. Aşağıda sanayi politikaları bağlamında yatırımlar irdelenecektir.

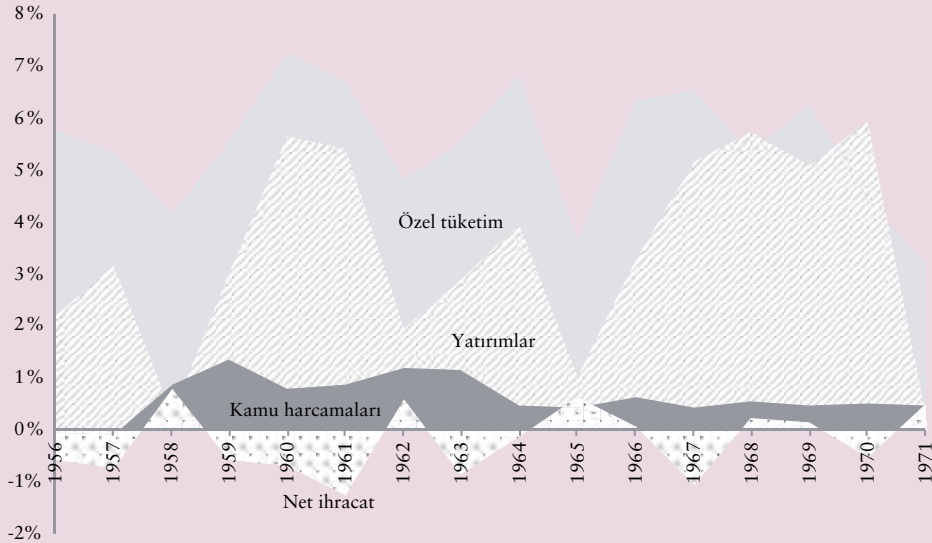
**TABLO 4.2.**  
Harcama Kalemlerinin Milli Gelirdeki Yüzde Payları, Nominal ve 1990 Sabit Fiyatlarıyla (1955-1975)

	Nominal					Reel				
	C	I	G	X	M	C	I	G	X	M
1955	65,5	23,5	10,1	11,7	-10,8	65,2	13,9	21,6	3,8	-4,2
1960	58,7	32,9	8,0	11,1	-10,7	64,5	20,5	16,5	4,0	-5,6
1965	58,7	32,0	8,2	10,8	-9,8	62,9	24,7	13,8	4,9	-6,5
1970	52,4	39,1	7,5	11,3	-10,2	58,0	33,5	10,0	6,4	-8,2
1975	57,2	32,8	10,0	13,7	-13,7	60,8	29,6	10,5	8,3	-9,3

Not: C: özel tüketim harcamaları, I: gayrisağ sabit sermaye oluşumu, G: kamu harcamaları, X: ihracat, -M: ithalat (eksi).

Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

**ŞEKİL 4.2.**  
Ekonomik Büyümenin Kaynakları (1956-1971)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

### Hızlı Büyüme Dönemindeki İş Çevrimleri

**Tablo 4.3** iş çevrimlerini periyotlar halinde kısaca özetlemektedir. Bu iş çevrimleri için temel istatistikler **Tablo 4.4**'te sunulmaktadır. 1950'li ve 1960'lı yıllarda Japonya'da resmî olarak ilan edilmiş dört farklı ekonomik canlanma (genişleme) dönemi vardır:<sup>1</sup>

- 1 Buradaki Q ifadesi çeyrek anlamında kullanılmaktadır. Örneğin, 1954.Q4, 1954 yılının dördüncü çeyreği anlamına gelmektedir.

Jinmu Genişlemesi (*Jinmu Keiki*): 1954. Q4-1957.Q3 dönemini kapsamaktadır. Toplam 31 ay sürmüştür. Bu döneme Jinmu adının verilmesinin nedeni, Japonya'nın ilk imparatoru olarak kabul edilen Jinmu'nun tahta geçmesinden itibaren ilk kez bu denli bereketli bir dönem geçirildiğine inanılmasıdır. Bu isim basın yayın organlarında kabul gördüğü için genel kullanım haline gelmiş ve iktisatçılar tarafından da kabul edilmiştir. Kore Savaşı'nın

Tepe noktası	Daralma süresi (ay)	Dip noktası	Genişleme süresi (ay)
Haziran 1951	4	Ekim 1951	27
Ocak 1954	10	Kasım 1954	31
Haziran 1957	12	Haziran 1958	42
Aralık 1961	10	Ekim 1962	24
Ekim 1964	12	Ekim 1965	57
Temmuz 1970	17	Aralık 1971	23
Kasım 1973	16	Mart 1975	22

Kaynak: Flath (2005, s. 107).

Baz yıllar	1956	1961	1964	1970
Durgunluğun son yılı	1958	1962	1965	1971
Çıktığı açığı (%)	4,8	0,8	4,1	2,4
Para tabanı (milyar yen)	933	1.868	2.786	7.096
Beş yıllık para tabanı büyüme oranı (%)	7,8	15,0	16,5	16,0
GYSH deflatörü (1990 = 100)	19,9	25,2	29,5	41,1
İstihdam artış oranı (%)	1,5	1,1	1,5	1,1
Çalışma saatleri artış oranı (%)	1,4	-0,1	0,8	0,1
Ortalama aylık işsizlik oranı (%)	2,1	1,3	1,2	1,2

Kaynak: Flath (2005).

1953 yılında bitmesinin ardından, Kore ekonomisinin canlandırılması amacıyla aramalı ihracatı ve Japonya'nın ulusal güvenliğinin sağlanması amacıyla alınan tedbirler sayesinde büyük bir talep oluştu ve yüksek ekonomik büyüme hızına ulaşıldı. Bundan sonra, yaklaşık yirmi yıl Japon ekonomisi yılda ortalama %10 gibi baş döndürücü bir hızda büyümeye devam etmiştir.

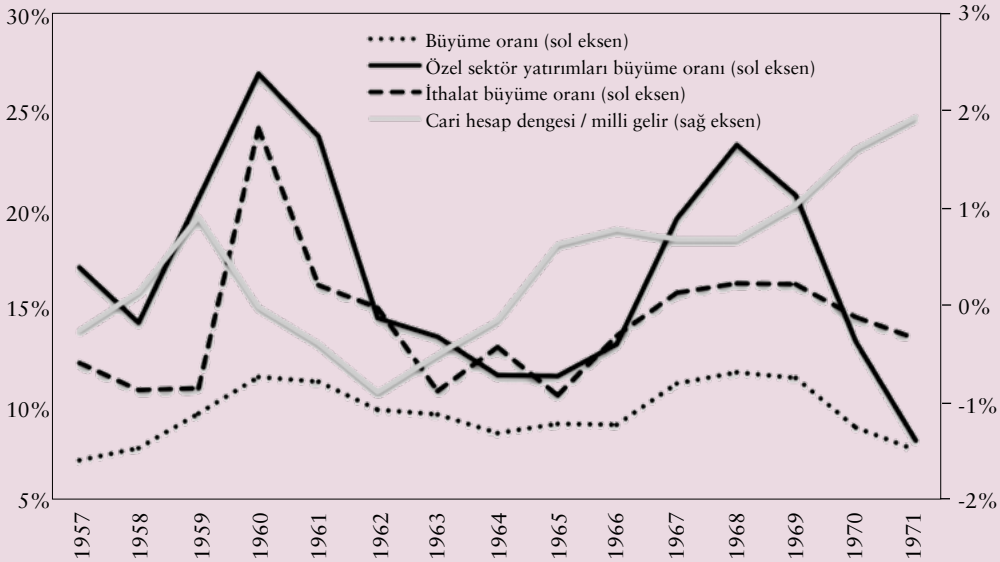
Iwato Genişlemesi (*Iwato Keiki*): 1958. Q3-1961.Q4 dönemini kapsamaktadır. Toplam 42 ay sürmüştür. Bu döneme *Iwato Keiki* adı verilmesinin nedeni, efsaneye göre tanrıça Amaterasu'nun gökyüzünde Iwato'ya saklanmasından bu yana meydana gelen en büyük ekonomik canlılık dönemi olduğuna inanılmaktadır.

Olimpiyat Genişlemesi (*Orinpikku Keiki*) 1962.Q4-1964.Q4 dönemini kapsamaktadır. Toplam 8 çeyrek (iki yıl) sürmüştür. Bu adın verilmesinin nedeni 1964 Tōkyō Olimpiyat Oyunları ile aynı zamana denk gelmesidir.

Izanagi Genişlemesi (*Izanagi Keiki*): 1965. Q4-1970.Q3 dönemini kapsamaktadır. Toplam 57 ay sürmüştür. Izanagi adının verilmesinin nedeni, önceki Iwato ve Jinmu genişlemelerinden de uzun sürmesi nedeniyle, Amaterasu'nun öncesindeki bir zamana atıf yapılarak Amaterasu'nun babası olan ve Japon adalarını yarattığına inanılan tanrı Izanagi'nin zamanından beri ilk kez bu denli uzun süreli ve bolluk içinde bir dönem geçirildiğine olan inanıştır.

İki ekonomik canlılık dönemi arasında ekonomik büyüme ve istihdamda ivme azalmak-

ŞEKİL 4.3.  
Ekonomik Büyüme, Cari Hesap Dengesi ve Özel Yatırımların Büyüme Oranları,  
Üç Yıllık Ortalamalar (1957-1971)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

tadır. Ushijima (2011, s. 269) bu iş çevrimlerinin ortak bir noktası olduğunu belirtmektedir. Ödemeler dengesi ve döviz kısıtlılığı, Japonya'daki iş çevrimleriyle yakın bir ilişki içindedir (Şekil 4.3). Ekonomik büyümenin ivmelendiği genişleme dönemlerinde firmaların yatırım talebi artmakta ve ayrıca büyük oranda dışa bağımlı olunan yakıt ve sermaye malı ithalatı için talep ve doğal olarak döviz talebi artmaktadır. İthalat talebinin artışı uluslararası ödemeler dengesinde açığa veya açık varsa bunun büyümesine, fazla varsa bunun küçülmesine neden olmaktadır. Döviz kısıtlılığı yaşanan bu durumda, hükümet buna cevap olarak politika faiz oranını yükselterek sıkı para politikası uygulamaktadır. Bunun sonucunda ise, ısınan ekonominin havası alınmaktadır. Artan yatırım talebi bu şekilde daraltılmakta ve ithalat talebi de azalma eğilimine girmektedir. Yurtiçinde bu şekilde bir durgunluk ortaya çıktığında, firmalar ürünlerini satabilmek için yurtdışı pazarlarına açılmaktadır. İhracat arttığında, bu kez uluslararası ödemeler dengesinde iyileşme yaşanmaktadır. Bunun sonucunda tekrar ekonomik canlanma ve genişleme meydana gelmektedir. Bunu takiben hükümet tekrar sıkı para politikasına son vermekte ve yatırım harcamaları artmaktadır. Böylece başa dönen döngü bu şekilde devam etmektedir. Bu şekilde, ekonomik büyüme için döviz varlığı gereksinim haline gelmiştir.

Bu durum 1965 yılına kadar devam etmiştir. 1965-1974 yılları arasında Japonya'da ödemeler dengesinin cari hesabı fazla vermiştir. Ushijima'ya göre (2011, s. 269-270), bunun en önemli nedeninin yerli sanayilerde verimlilik artışı nedeniyle rekabet gücünün artması ve bununla beraber ihracatta yaşanan bü-

yük artıştır. İhracatın yapısı bu dönemde çelik, gemi, otomobil ve makine gibi daha yüksek katma değerli ürünlere kaymıştır.

### **Hızlı Büyüme Dönemi İçin Uluslararası Milli Gelir Karşılaştırmaları**

Hızlı büyüme döneminde Japonya dünya ekonomisinde savaş öncesi döneminde olduğu gibi tekrar önemli bir aktör konumuna gelmiştir. Hızla büyüyen Japon ekonomisinin büyüklüğünün diğer önemli ülke ekonomileriyle karşılaştırması **Tablo 4.5**'te sunulmaktadır. Tablodaki istatistikler 1990 yılı sabit fiyatlarıyla Amerikan doları cinsinden hesaplanmıştır. Buna göre, 1950 yılında Japonya'nın GSYH'si Amerika, Sovyetler Birliği (SSCB), Batı Almanya, Çin, Britanya, Fransa, Hindistan ve İtalya ekonomilerinden gerideydi; ekonomisinin büyüklüğü 1955 yılında İtalya'yı geçerek sekizinci sıradaydı. 1960 yılında GSYH'si Hindistan ile Fransa'yı da geride bırakarak altıncı sıraya yerleşmişti. 1965 yılında ise Çin ve Britanya ekonomilerini geride bırakarak Amerika, SSCB ve Batı Almanya'nın ardından dördüncü büyük ekonomi konumuna ulaşmıştı. Böylece, Pasifik Savaşı'nın sona ermesinden sadece 20 yıl sonra Japonya dünyanın en büyük dört büyük ekonomisi arasına girmeyi başarmıştır. Hızlı büyümesini sürdüren Japon ekonomisi, 1967 yılında Batı Almanya'yı da geride bırakarak dünyanın üçüncü büyük ekonomisi olmuştur ve ikinci büyük ekonomi olan SSCB ekonomisiyle arasındaki fark ise giderek daralmıştır. Bu hızlı büyüme oranları Batı ülkelerinde de yakından takip ediliyordu ve Japon mucizesi kavramının ortaya çıkışında bu büyüme performansının büyük etkisi vardı.

Bu dönemdeki hızlı büyümeyi daha iyi takip etmek için Japonya'nın GSYH'sinin Amerika'nın GSYH'sine oranına bakmak da iyi bir fikir verebilir. **Tablo 4.5'**te son satırda bu oran verilmektedir. 1950 yılında Japon ekonomisi Amerikan ekonomisinin sadece onda biri kadar büyükken, bu oran 1950'lerin ortalarında dörtte birine, 1970'lerin başlarında da üçte birine kadar yükselmiştir.

**Tablo 4.6,** ülkeler arası farklılıkları 1990 sabit Amerikan doları cinsinden hesaplanmış kişi başı GSYH için göstermektedir. Japonya, hızlı büyüme döneminde kişi başı GSYH açısından İsviçre, İsveç, Danimarka, Fransa, Hollanda, Britanya ve Belçika gibi Batı Avrupa ülkelerinin ve Amerika'nın gerisinde kalmış ancak aradaki açık hızlı bir şekilde kapanmaya başlamıştır. 1950'li yılların başlarında Singapur'un gerisinde olan kişi başı GSYH'si 1970'li yılların başlarında Asya'da ilk sıraya yerleşmiş, Avrupa ülkelerinin seviyesine yakınsamayı da sürdürmüştür.

### **Hızlı Ekonomik Büyümenin Kaynakları**

Uzun vadede ekonomik büyümenin kaynaklarını iki farklı şekilde incelemek mümkündür. İlki, harcama kalemlerine (hanehalklarının özel tüketim harcamaları, kamu ve özel sektör yatırım harcamaları, hükümetin tüketim harcamaları ve net ihracat) bakarak bunlardaki büyümenin ekonomik büyümeye katkısının bulunmasıdır. Bir üretim fonksiyonunun tahminine dayanan ikinci yöntem, iktisat literatüründe büyüme muhasebesi olarak bilinmektedir ve aşağıda detaylı olarak tartışılmaktadır.

**Harcama Kalemlerine Göre Hızlı Büyümenin Kaynakları:** 1950'li yılların ikinci yarısında

ve 1960'lı yıllarda ekonomik büyümenin en önemli iki kaynağı hanehalklarının özel tüketim harcamaları ve yatırımlardı. Yatırımların ekonomik büyümeye katkısının özel olarak üzerinde durmak gerekir. Bu dönemde yatırımların hızlı artışını Ushijima (2011, s. 262), "Yatırım yatırımı çağırıyor" anlamına gelen *Tōshi ga tōshi wo yobu* şeklinde ifade etmektedir. 1950'li yılların ikinci yarısında yatırımlar makine, işlenmiş metal ürünleri, kimya gibi ağır sanayilerde yoğunlaşıyordu. Ağır sanayilerin sadece nihai talebe cevap vermek için değil, birçok sanayiyle girdi-çıkıttı alışverişi içinde buldukları için de üretim kapasitelerini artırmaları gerekiyordu. Bu nedenle, bu sanayilerde yüksek miktarda yatırımlar gerçekleştirildi. Birbirlerine önemli miktarlarda aramalı ve girdi sağlayan bu sektörlerde yatırımlar arttıkça, girdi çıktısı ilişkisi içinde buldukları diğer sanayilerde de yatırım talebi uyarıldı. Bunun sonucunda, sanayilerin çoğunda yatırımlar bütün oranlarda artırıldı. Örneğin, otomobil sanayisinde sabit sermaye yatırımları (yeni makineler, yeni tesisler, vb.) artırıldığında, bu sanayilerde kullanılan temel aramalı ve girdi talebi artmaktadır. Bu talebi karşılamak için bu aramalı ve girdileri üreten çelik sanayisinde de üretimi artırmak için sabit sermaye yatırımları uyarılmaktadır. Bu sanayideki yeni yatırımlar da bu kez bu sanayinin ana girdi ve aramalı talebini artırmaktadır. Çelik sanayisinin yeni yatırımları, bir sonraki aşamada örneğin elektrik talebini artırmaktadır. Bu kez de elektrik üretimi sektöründe artan talebi karşılamak için yeni yatırımlar yapılmaktadır. Bu şekilde, genel olarak yatırım harcamalarında toptan bir artış gözlemlenmiştir.

**TABLO 4.5.**  
**Seçili Ülkeler İçin 1990 Sabit Amerikan Doları Cinsinden Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (Birim: milyar Amerikan doları) (1950-1973)**

	1950	1955	1960	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Amerika	1.455,9	1.808,1	2.046,7	2.607,3	2.778,1	2.847,5	2.983,1	3.076,5	3.081,9	3.178,1	3.346,6	3.536,6
SSCB	510,2	648,0	843,4	1.068,1	1.119,9	1.169,4	1.238,0	1.255,4	1.351,8	1.387,8	1.395,7	1.513,1
Japonya	161,0	248,9	375,1	586,7	649,2	721,1	814,0	915,6	1.013,6	1.061,2	1.150,5	1.242,9
Batı Almanya	265,4	406,9	558,5	694,8	715,4	717,6	755,5	805,4	843,1	867,9	903,7	944,8
Çin	245,0	350,9	441,7	501,8	548,8	533,4	522,7	567,5	636,9	668,6	688,2	739,4
Fransa	220,5	274,1	344,6	456,5	479,6	501,8	524,0	560,3	592,4	621,1	648,7	684,0
Britanya	347,9	400,9	452,8	530,0	540,2	552,3	574,8	585,2	599,0	611,7	633,4	675,9
İtalya	165,0	227,4	297,0	395,0	415,6	445,2	482,5	510,1	521,5	531,4	546,9	582,7
Hindistan	222,2	265,5	326,9	373,8	377,2	408,3	418,9	446,9	469,6	474,3	472,8	494,8
Brezilya	89,3	119,0	167,4	203,4	216,2	224,9	244,9	266,3	292,5	322,2	356,9	401,6
İspanya	61,4	81,5	94,1	152,8	164,2	175,2	185,7	202,5	214,1	226,3	245,0	266,9
Hollanda	60,6	78,8	95,2	120,4	123,8	130,3	138,6	147,6	156,0	162,5	167,9	175,8
Japonya/ Amerika (%)	11,1	13,8	18,3	22,5	23,4	25,3	27,3	29,8	32,9	33,4	34,4	35,1

Kaynak: Maddison (2001a).



TABLO 4.6.  
Seçili Ülkeler İçin 1990 Sabit Amerikan Doları Cinsinden Kişi Başı Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (1950-1973)

	1950	1955	1960	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
İsviçre	9.064	10.867	12.457	14.504	14.727	15.010	15.374	16.031	16.904	17.381	17.774	18.204
Amerika	9.268	10.512	10.961	12.967	13.624	13.816	14.320	14.657	14.560	14.856	15.450	16.179
İsviç	6.769	7.478	8.792	11.045	11.276	11.623	12.036	12.540	13.011	13.227	13.533	14.018
Hollanda	5.996	7.326	8.287	9.798	9.936	10.341	10.894	11.462	11.967	12.319	12.597	13.081
Fransa	5.186	6.199	7.398	9.165	9.544	9.907	10.267	10.886	11.410	11.845	12.264	12.824
Belçika	5.462	6.280	6.952	8.559	8.776	9.072	9.416	10.018	10.611	10.970	11.503	12.170
İngiltere	6.939	7.868	8.645	9.752	9.885	10.049	10.410	10.552	10.767	10.941	11.294	12.025
Almanya	3.881	5.797	7.705	9.186	9.388	9.397	9.864	10.440	10.839	11.077	11.481	11.966
Japonya	1.921	2.771	3.986	5.934	6.506	7.152	7.983	8.874	9.714	10.040	10.734	11.434
Norveç	5.430	6.301	7.204	8.690	8.945	9.423	9.551	9.899	10.027	10.472	10.922	11.324
Finlandiya	4.253	5.197	6.230	7.670	7.824	7.947	8.093	8.878	9.577	9.765	10.448	11.085
Arjantin	4.987	5.237	5.559	6.371	6.321	6.399	6.578	7.037	7.302	7.530	7.635	7.962
Hong Kong	2.218	2.636	3.134	4.825	4.865	4.824	4.880	5.345	5.695	5.968	6.473	7.105
İtalya	2.086	2.475	2.956	3.992	4.164	4.481	4.873	4.987	5.473	5.871	6.355	7.063
İrlanda	3.453	3.920	4.282	5.051	5.080	5.352	5.770	6.089	6.199	6.354	6.663	6.867
SSCB	2.841	3.313	3.945	4.634	4.804	4.963	5.202	5.225	5.575	5.667	5.643	6.059
Meksika	2.365	2.742	3.155	3.702	3.813	3.922	4.073	4.185	4.320	4.365	4.602	4.853
Güney Kore	854	1.169	1.226	1.436	1.569	1.645	1.812	2.040	2.167	2.332	2.456	2.824
Filipinler	1.070	1.358	1.476	1.633	1.654	1.690	1.722	1.750	1.764	1.808	1.853	1.964
Tayland	817	945	1.078	1.308	1.412	1.486	1.561	1.636	1.694	1.725	1.748	1.874
Japonya/ Amerika (%)	20,1	25,4	35,2	44,2	46,0	49,9	53,7	58,5	64,6	65,6	67,3	68,5

Kaynak: Maddison (2001a).

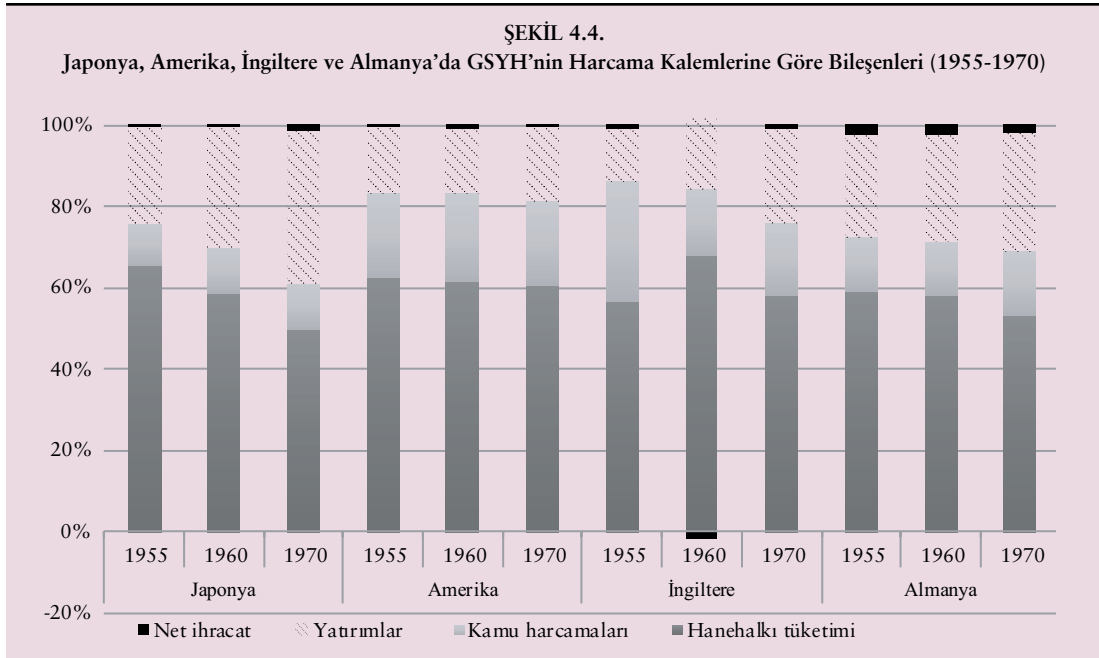
Şekil 4.4, 1955-1970 döneminde harcama kalemlerine göre milli geliri Japonya, Amerika, İngiltere ve Almanya için göstermektedir. Japonya'da hızlı büyüme döneminde yatırımların payının giderek arttığı ve Japonya'da diğer ülkelere göre yatırımların GSYH'den aldığı payın yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Japonya'ya en yakın ülke olan Almanya'da da yatırımların payı genel olarak Japonya'nın 5 yüzde puan kadar gerisinde kalmıştır.

Hanehalkı tüketiminin ekonomik büyüme için önemini devam etmesinin önemli bir nedeni, hızlı şehirleşme ve büyüyen orta sınıfın tüketim talebinin hızla artmasıydı. Televizyon, çamaşır makinesi, buzdolabı ve otomobil gibi yeni ürünler ortaya çıktıkça, günlük ihtiyaçlar da değişiyor ve buna paralel olarak hanehalklarının tüketim talebi artıyordu. İşgücündeki hızlı artış da (özellikle kırsal kesimlerden kentlere göç sa-

yesinde) talepteki artışı besleyen bir faktördü.

**Büyüme Muhasebesine Göre Hızlı Büyümenin Kaynakları:** Amerikalı iktisatçı Robert Solow tarafından 1950'li yıllarda geliştirilen büyüme muhasebesi yöntemi, üretim faaliyetlerinin en önemli üç unsuru olan işgücü veya diğer bir deyişle beşeri sermaye (işgücünün çalışma saatleri ve emeğin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve mesleki vasıfları gibi karakteristik özellikleri), fiziksel sermaye (üretimde kullanılan yapılar, bina ve tesisat, makineler, cihazlar, üretim amacıyla kullanılan taşıt araçları, ofis ekipmanı, vb.) ve teknolojik ilerlemenin üretim (katma değer) artışındaki katkısını araştırmaktadır. Bunun için, ilk olarak Solow (1957) tarafından ortaya konulan aşağıdaki hesaplama yeterlidir.

Toplam katma değeri, yani GSYH'yi ( $Q$ ) sermaye ( $K$ ), işgücü ( $L$ ) ve teknolojinin ( $A$ ) bir fonksiyonu olarak yazmak mümkündür:



$$Q = f(A, K, L)$$

Bu denklem aşağıdaki şekilde bir değişim (diferansiyel) denklemine dönüştürülebilir.

$$dQ = \frac{\partial Q}{\partial A} dA + \frac{\partial Q}{\partial K} dK + \frac{\partial Q}{\partial L} dL$$

Burada sermaye ve emeğin kısmi türevleri marjinal ürünlerini ifade etmektedir. Her tarafı ile bölersek üstteki eşitliği büyüme oranları cinsinden ifade edebiliriz:

$$\frac{dQ}{Q} = \frac{\partial Q}{\partial A} \frac{dA}{A} + \left(\frac{\partial Q}{\partial K}\right) \frac{1}{Q} \frac{dK}{K} + \left(\frac{\partial Q}{\partial L}\right) \frac{1}{Q} \frac{dL}{L}$$

Burada  $\left(\frac{\partial Q}{\partial L}\right) \frac{1}{Q}$  ifadesi işgücünün marjinal ürününün (yani ücretin) üretim değerine ( $Q$ ) oranını, diğer bir deyişle işgücü ödemelerinin katma değerden aldığı payı göstermektedir. Aynı şekilde  $\left(\frac{\partial Q}{\partial K}\right) \frac{1}{Q}$  ifadesi sermayenin marjinal ürününün (yani rantın) üretim değerine ( $Q$ ) oranını, diğer bir deyişle sermaye ödemelerinin katma değerden aldığı payı göstermektedir. İşgücünün katma değerdeki payına  $\alpha_L$ , sermayenin katma değerdeki payına  $\alpha_K$  dersek, yukarıdaki denklemi daha basit bir şekilde tekrar yazabiliriz:

$$dQ/Q = \frac{\partial Q}{\partial A} \frac{dA}{A} + \alpha_K \frac{dK}{K} + \alpha_L \frac{dL}{L}$$

Denklemin sol tarafı katma değerdeki büyüme oranını ( $g_Q$ ), sağdaki terimler de sırasıyla ağırlıklandırılmış olarak teknolojinin, sermayenin ( $g_K$ ) ve işgücünün ( $g_L$ ) büyüme oranlarını göstermektedir. Sermaye ve işgücünün ağırlıkları, katma değerdeki yani toplam faktör gelirleri içindeki paylarına eşittir. Bu durumda katma değer büyüme oranı aşağıdaki şekilde tekrar yazılabilir:

$$g_Q = \frac{\partial Q}{\partial A} \frac{dA}{A} + \alpha_K g_K + \alpha_L g_L$$

Teknolojinin büyüme oranını ölçemediğimiz için ona kısaca adını verebiliriz. Bu durumda toplam faktör üretkenliğini (*total factor productivity*) göstermektedir. Bu terim, doğrudan ölçülemediği için katma değer artış oranından sermaye ve işgücünün ağırlıklandırılmış oranı çıkarılarak bir “artık” olarak hesaplanmaktadır. Buna Solow artığı (*Solow residual*) adı da verilmektedir.

$$g_Q = g_A + \alpha_K g_K + \alpha_L g_L$$

Burada katma değer sermaye ve emek getirilerinden oluştuğunu düşünürsek, katma değer paylarının toplamının bire eşit olduğunu buluruz:  $\alpha_K + \alpha_L = 1$  Toplam katma değer GSYH'ye eşit olduğu için, Solow'un büyüme muhasebesi GSYH büyüme oranının kaynaklarına ayrıştırılabilmektedir. Dolayısıyla, ekonomik büyüme oranını, teknolojinin ilerlemesinin katkısından kaynaklanan toplam faktör üretkenliği artığı, sermayenin büyümesi ve işgücünün büyümesi olarak üçe ayırabiliriz.

Sanayileşmenin hızla gerçekleştiği dönemlerde fiziksel sermayenin ekonomik büyümeye katkısının yüksek olması beklenir, zira artan üretim kapasitesi ekonominin büyümesine yardımcı olacaktır. Sanayileşme sürecinde kırsal kesimlerden kentlere göç yaşanması durumunda, genellikle üretkenlik düzeyi düşük olan tarım sektöründe istihdam edilen kırsal işgücünün üretkenliği yüksek olan kentlerdeki sanayilerde istihdam edilmesi durumunda işgücünün üretkenliğinde artış yaşanacağından dolayı, ekonomik büyümeye katkısı yüksek olabilir. Ekonomik büyümenin üçüncü kaynağı olan teknolojik ilerleme ise doğrudan ölçülememektedir. Bu nedenle, gözlemlenen toplam

büyüme oranından işgücü ve fiziksel sermayenin ağırlıklandırılmış büyüme oranları çıkarıldığında bulunan artık, teknolojik ilerlemeden kaynaklanan büyüme olarak yorumlanmaktadır. Büyüme iktisadında bu artışta toplam faktör üretkenliği veya toplam faktör verimliliği (İngilizcesi ile *total factor productivity*, TFP) adı verilmektedir. TFP büyüme oranının yüksek olması, ekonomide (veya ilgili sanayide) ekonomik büyümenin önemli bir kısmının işgücü ve fiziksel sermayenin birikiminin de ötesinde, bu üretim faktörlerinin daha etkin bir şekilde kullanılması yoluyla gerçekleştirildiği anlamına gelmektedir. Kısaca teknolojik ilerleme olarak ifade edilen bu olgu, üretim teknolojisinde daha ileri teknolojiler veya tekniklerin kullanılması kadar, firma düzeyinde daha gelişmiş işletme yöntemlerinin kullanılması gibi teknik iyileştirmeler vasıtasıyla da gerçekleştirilebilir. Ekonomik kalkınma ve sanayileşmede ilerleme sağlandıktan sonra, ekonomik büyümenin temel unsurunun faktör birikimi değil, TFP olması beklenmektedir. Krugman

(1994), ünlü makalesinde Sovyetler Birliği'nde ekonomik büyümenin faktör birikimi yoluyla gerçekleştiğini, bu şekilde büyüyen ekonomilerde bir süre sonra fiziksel sermaye ve işgücünün büyümeye katkısının azalan marjinal getiriler kuralı gereğince azalacağını belirtmiştir. Bu nedenle, teknolojik ilerleme uzun vadede ekonomik büyüme için en önemli kaynaktır.

Japonya'da büyüme muhasebesine dayanarak ekonomik büyümenin kaynaklarını inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların çoğu benzer sonuçlara ulaşmaktadır. Bu kısımda, büyüme muhasebesi analizi yaparak, Japonya'da ekonomik büyümenin kaynakları araştırılmaktadır. Büyüme muhasebesini kullanarak Japonya'da büyümenin kaynaklarını araştıran erken çalışmalardan biri, Ohkawa ve Rosovsky (1973) tarafından gerçekleştirilmiştir. **Tablo 4.7** bu çalışmanın sonuçlarını göstermektedir. Yazarların, 1908-1961 yılları arası için yaptıkları çalışmada savaş öncesi dönemde (1908-1931) sermaye birikiminin ekonomik büyümenin yaklaşık

**TABLO 4.7.**  
Dönemlere Göre Büyüme Muhasebesi (Birim: %) (1908-1961)

	1908-1917	1912-1918	1917-1931	1931-1938	1955-1961	
Fiziksel sermaye (K) büyüme oranı	7,9	9,5	4,8	8,6	15,4	
Beşeri sermaye (L) büyüme oranı	3,0	3,9	2,1	4,3	5,6	
TFP büyüme oranı	-0,2	0,2	-0,1	1,2	4,6	
Ekonomik büyümeye katkı	K	72	62	62	48	35
	L	32	32	42	35	30
	TFP	-4	6	-4	17	35

**Kaynak:** Ohkawa ve Rosovsky (1973, s. 68).

üçte ikisine yakın bir bölümünü açıkladığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, Japonya’da sanayileşme devam ederken üretim kapasitesinin –yani yatırımlar yoluyla fiziksel sermayenin– genişletilmesi ekonomik büyümenin en önemli kaynağıdır. Geri kalan kısmının neredeyse tamamı işgücü –yani beşeri sermaye– genişlemesiyle açıklanmaktadır ve teknolojik ilerlemeye dayalı büyüme veya TFP’nin katkısı oldukça düşüktür. 1931-1938 döneminde TFP’nin payı artarak %17 seviyesine yükselmiştir. Bunun anlamı, 1930’lu yıllarda üretimde etkinliğin artırıldığıdır. Savaşın hemen ardından 1955-1961 dönemine bakıldığında ise ekonomik büyümenin tüm kaynakları neredeyse eşit derecede önemli hale gelmiştir. Buradan çıkarılacak en önemli sonuçlardan biri, TFP’nin savaştan sonra önemli hale geldiğidir. Savaş sonrasında yeni teknolojilerin öğrenilmekle kalmayarak

üretim tekniklerinde iyileştirmenin de sağlandığı bu tahminlerden anlaşılabilir.

Literatürde yer alan çalışmaların yanı sıra Hayashi ve Prescott (2002) ve Japan Industrial Productivity Database (Fukao vd., 2007) verileri kullanılarak büyüme muhasebesi analizi, verilerin kapsadığı 1960 sonrası için yapıldığında elde edilen sonuçlar Şekil 4.5’te gösterilmektedir. Veriler çalışan kişi başına hesaplanmıştır. TFP büyüme oranı 1960’lı yıllarda ortalama %2 gibi yüksek bir seviyede, 1970’li yıllarda düşmüştür.

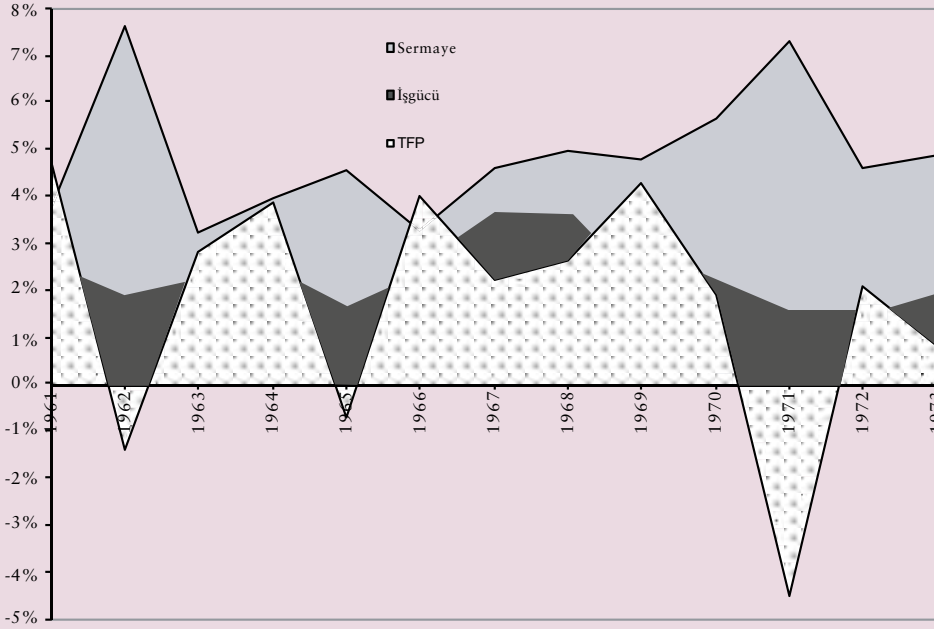
Şekil 4.6, ekonomik büyümenin kaynaklarının ekonomik büyümeye yüzde katkısını göstermektedir. Buna göre, 1960’lı yılların başlarında fiziksel sermayenin reel kişi başı ekonomik büyüme oranına katkısı yaklaşık %60’ı kadardır. TFP ise kalan kısmını büyük oranda açıklamaktadır. Bazı yıllarda (1962,

ŞEKİL 4.5.  
Toplam Faktör Verimliliği Büyüme Oranı (1961-1999)



Kaynak: Kesik çizgiler beş yıllık hareketli ortalamayı göstermektedir.

ŞEKİL 4.6.  
Sermaye, İşgücü ve Toplam Faktör Üretkenliğinin Ekonomik Büyümeğe Katkısı (1961-1973)



Kaynak: Kesik çizgiler beş yıllık hareketli ortalamayı göstermektedir.

1965) işgücündeki artış da önemlidir. Diğer bir deyişle, 1960'ların ilk yarısında ekonomik büyümenin ana motoru yatırımlar yoluyla gerçekleştirilen hızlı fiziksel sermaye birikimidir. Bu yatırımların büyük kısmının imalat sanayilerinde, özellikle ağır sanayilerde gerçekleştirildiği hesaba katılırsa, hızlı sanayileşmenin ve sanayi politikalarının 1960'lardaki ekonomik büyümenin önemli bir nedeni olduğu anlaşılır.

1960'ların ikinci yarısında fiziksel sermaye ekonomik büyümenin önemli kaynağı olma özelliğini korurken, TFP artışı önemli bir kaynak halinde gelişmiştir. Bu dönemde TFP artışının nasıl gerçekleştiğinin iyi incelenmesi

gerekmektedir. Ushijima (2011, s. 263-264), 1950'li ve 1960'lı yıllarda teknik ilerlemenin hangi yollarla gerçekleştiğini tartışmaktadır. Savaş döneminde (1937-1945), daha öncesinde gelişmiş Batı ülkelerinden ithal edilen yeni teknolojiler kullanılarak üretim tekniğinde ilerleme sağlanabilmişti. Bu dönemde kurulan sanayi tesisleri ve makineler 1950'li ve 1960'lı yıllarda da kullanılmaktaydı. Ancak, bu makinelerin ve tesislerin aşınma, eskime, yıpranma ve kullanım ömrünün sona ermesi gibi çeşitli nedenlerle azalması nedeniyle, yeni yatırımlarla bu eksiğin kapatılması gerekiyordu. Fiziksel sermaye yatırımlarının önemli bir kısmı

bu tür yatırımlardan kaynaklanmaktaydı. Bunun yanı sıra, savaş döneminde gelişmiş Batı ülkeleriyle ekonomik ilişkilerin kesintiye uğramasından dolayı, buralarda geliştirilen ileri üretim teknikleri ve ileri teknolojilerin 1950'li yılların ikinci yarısından itibaren transfer edilmesi sayesinde TFP artışı da sağlandı. Bu durum 1960'ların ikinci yarısına gelindiğinde ekonomik büyümeye hatırı sayılır derecede katkı yapmıştır. Bu tarihte, savaş döneminde gittikçe açılan Batı ülkeleriyle Japonya arasındaki teknoloji farkının kapatılması ve Batı'ya yetişmek Japon ekonomi bürokratları için önemli bir husustu. Savaş sonrasında Batı'dan teknoloji transfer hızla devam etti ve bu fark da hızla daraldı. Bunların yanı sıra, savaş döneminde askerî amaçlarla geliştirilen sanayi teknolojileri savaştan sonra sivil amaçlarla kullanıldı. Japon firmaları bu yeni teknolojileri kullanarak ürün kalitelerini iyileştirdi ve bu şekilde ürettikleri ürünlerin fiyatlarını düşürmek mümkün oldu. Mevcut ürünlerin üretim prosesleri ve teknolojilerinde iyileştirme ve yenilikler de yapılarak üretim artışında devamlılık ve sürdürülebilirlik de sağlandı. Geliştirilen yeni teknolojiler diğer sanayilere taşıdı ve bu sanayilerdeki ürünleri girdi olarak kullanan sanayilerdeki ürünlerin de kalitesi arttı. Örneğin, çelik sanayisindeki teknoloji ilerleme sayesinde gelişen kalite artışı, çeliği girdi olarak kullanan otomobil ve dayanıklı tüketim malları üretiminde de kalitenin artmasını sağladı. Üretim artışlarını sağlayan teknik ilerlemeler sadece makineler ve teknolojilerde değil üretim süreçleri ve iş idaresinde de gerçekleşmiştir. Bunlar aşağıda sanayide rasyonelleşme kısmında detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.

### “Japon Mucizesi”

Japonya'nın savaş sonrasında hızlı büyümesi, Batı ülkelerinde büyük bir ilgiyle takip edilmiş ve bu hızlı büyüme performansına “Japon Mucizesi” adı verilmiştir. Johnson (1982, s. 3) bu kavramın ilk kez İngiliz *The Economist* dergisinin 1-8 Eylül 1962 haftasındaki sayısında geçtiğini belirtir. Dergiye göre Japon mucizesinin özellikleri şunlardı: talebin hızlı büyümesi, yüksek işgücü üretkenliği, göreceli olarak “ılımlı işçi-işveren ilişkileri”, uluslararası standartlarda oldukça yüksek tasarruf oranları. Johnson (1982, s. 7-23) Japon mucizesini açıklamaya çalışan görüşleri incelemektedir. Bir grup araştırmacı, genellikle ekonomik ve politik kurumların hızlı ekonomik büyümeyi nasıl mümkün kıldığını vurgulamaktadır.<sup>2</sup> Bu araştırmacılar Japonya'nın kurumlarının başka ülkelerde de taklit edilmesi durumunda benzer sonuç alınabileceğini öne sürmektedir.

1950'li ve 1960'lı yıllarda Japonya'nın çok yüksek hızda büyümesinin en önemli nedenlerinin hanehalklarının tüketimi ve yatırımlar olduğu genel kabul gören bir görüştür. Bu nedenle hükümetin başarılı sanayi politikalarının bunda önemli bir rol oynadığı şüphesizdir. Hızlı ekonomik büyümenin nedenlerini inceleyen araştırmacılar genellikle bir nedene fazlaca önem atfetme eğilimindedirler. Bu durum daha çok ideolojik bakışla ilgili olsa da kurumsal değişimin etkisini inceleyen araştırmacılar da büyümenin *soft* kısmını daha fazla önemsemektedirler. Bazı Batılı araştırmacılar kültürün önemine vurgu yaparken, işletme ve

<sup>2</sup> Johnson (1982, s. 3) bunların bazılarını şu şekilde sıralamıştır: Hewins (1967), Stone (1968), Guillain (1970), Kahn (1970), Hedberg (1972), Vogel (1979).

örgütler alanlarında araştırmacılar Japon firmalarının rekabetçi üstünlüklerini öne çıkarılmaktadırlar. Bunun dışındaki iktisadi nedenler de Japon mucizesini açıklamak için zaman zaman kullanılmıştır. Hızlı büyüme döneminde özellikle yüksek tasarruf oranlarını da hesaba katmak gerekir. Hanehalklarının tasarruf oranları %25 gibi yüksek oranlara kadar yükselmişti. Bu durum yatırımlar için gerekli fonların bulunmasını kolaylaştırmıştır. Hızlı büyüme döneminin önemli bir özelliği de üretkenlik artışıdır. Üretkenlikte yaşanan artışın önemli bir nedeni kırsal kesimlerden kentlere göç yoluyla, düşük üretkenliğe sahip kırsal kesimdeki ekonomik faaliyetlerden kentlerdeki üretkenliğin yüksek olduğu sanayilere doğru işgücünün transferiydi.

Johnson (1982, s. 7-11) sosyoekonomik açıdan Japon Mucizesi'ni açıklamaya çalışan görüşleri dörde ayırmaktadır. Birinci grup, ulusal karakter ve temel değerleri öne çıkarmaktadır. Bu gruptaki araştırmacılar Japon kültüründe işbirliğine verilen öneme ve bunun hızlı ekonomik büyüme oranlarına ulaşılmasında oynadığı pozitif role vurgu yapmaktadır. Ayrıca devlet, sanayici ve halk arasındaki işbirliğine de vurgu yaparak *Japan, Inc.* (Japonya A.Ş.) kavramıyla özetlenebilecek bir dayanışmayı övmektedirler.<sup>3</sup> Johnson bu görüşü abartılı bulmakta ve örneğin İkinci Dünya Savaşı'nın sonuna dek Japonya'da gözlemlenen dayanışma ve işbirliğinin neden birdenbire savaşın hemen bitiminde ortaya çıktığının söz konusu görüş tarafından iyi açıklanamadığını belirtmektedir.

İkinci grup, mucizeden bahsedilemeyeceğini öne sürmektedir. Bu görüşe göre, Japonya'da hızlı büyüme bir mucize değil, piyasa güçlerinin etkileşiminin doğal bir sonucudur. Bu görüştekilerin çoğu liberal görüşe sahip ekonomistler ve siyaset bilimcilerdir.

Üçüncü grup, Japon ekonomisinin yapısal özelliklerini vurgulamaktadır. Bu görüşü savunan araştırmacılar Japonya'nın hızlı büyüme performansını, işçi-işveren ilişkileri, yüksek tasarruf oranı, şirketlerde geliştirilen yüksek kalitede üretim ve yönetim teknikleri, bankacılık sistemi, sosyal güvenlik sistemi, genel ticaret şirketleri ve diğer ekonomik kurumları analiz etmektedirler. Hayat boyu istihdam, kıdeme dayalı ücretlendirme ve firma içi sendikalar gibi kurumlar yoluyla Japonya'da işçi-işveren ilişkilerinin istikrarlı bir şekilde iyileştirilmesinin işçilerin çalıştıkları firmalara bağlılıklarını sağladığını öne süren bu görüşe göre firmalar bu sayede daha hızlı gelişerek daha kaliteli ürünler geliştirebilecekleri barışçıl bir ortam bulmuş ve uluslararası piyasalarda yabancı rakiplerine karşı avantajlı bir konuma gelmişlerdir.

Son olarak, dördüncü grup, "beleşçiler" (*free-riders*) grubu olarak adlandırılmaktadır. Bu görüşü savunanlar Japonya'nın Amerika ile yaptığı ittifak sayesinde Batı pazarlarına girebildiğine vurgu yapmakta ve Japon mucizesinin bu sayede gerçekleştiğini öne sürmektedir. Japonya'nın oldukça düşük miktarlardaki savunma harcamaları, ihracat pazarlarına kolay ulaşım ve görece olarak ucuz teknoloji transferinin Japonya'nın hızla büyümesini kolaylaştırdığını ima etmektedirler. Johnson bu görüşleri oldukça abartılı bulmaktadır. Örneğin, savunma harcamalarının ekonomik büyüme üzerindeki etkisinin oldukça düşük olduğunu

3 Bu kavram ilk kez Amerikan dışişleri bakanlığı tarafından kullanılmıştır (Nakamura, 1995, s. 90).



belirtmektedir. Hatta İkinci Dünya Savaşı sonrasında hızlı büyüme performansına sahip olan diğer iki Doğu Asya ekonomisi Tayvan ve Güney Kore'de de yüksek savunma yatırımlarının büyümeye etki etmediğini belirtmektedir. Johnson, ihracatın da ekonomik büyümede o denli önemli bir belirleyici olmadığını belirtmekte, ihracatın milli gelire oranının İkinci Dünya Savaşı sonrasında nadiren %10 seviyesinin üzerine çıkabildiğine, OECD ülkelerinde ise bu oranın oldukça yüksek olduğuna işaret etmektedir. Aksine, Japonya'da ekonomik büyümenin esas belirleyicisinin iç pazar (yatırımlar ve özel tüketim harcamaları) olduğunu öne sürmektedir. Johnson, teknoloji transferinin de iddia edildiği gibi ucuz olmadığını belirtmektedir.

Hızlı büyüme döneminde Japon firmaları büyük yatırımlar yapmış ve teknolojilerini hızla yenilemişlerdir.<sup>4</sup> Bir taraftan da enerji kaynağı olarak kömürden petrole geçilen bu dönemde kömür madenlerinde çalışan işçiler işlerini kaybetmiştir. Buna karşı çıkan sendikalar ile işverenler arasında şiddetli bir anlaşmazlık yaşanmış ve diğer sektörlere de yayılmıştır. Taşıtların kullanımı yaygınlaşmış ve bu nedenle petrol gibi enerji kaynaklarında dışa bağımlılık giderek artmıştır.

## HIZLI BÜYÜME DÖNEMİNDEKİ EKONOMİK PLANLAR

Savaş sonrasında Japon ekonomisinin belirleyici bir özelliği, ekonomik planlamacılığa ve

rilen önemdir. Nakamura (1993), Japonya'da ekonomik planların savaş sonrasında önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. İlk plan 1949-1953 yıllarını kapsıyordu ve birincil amacı enerji ve diğer kaynakların yokluğunda kaynak arz ve talebinde dengenin sağlanmasıydı. 1956 yılından itibaren beş yıllık planlar yapılmaya başlandı. Bu planların bir özelliği mevcut plan henüz bitmeden yenisine geçilmesi idi. Bunun en önemli nedeni, plan döneminin sonunda ekonomik şartlarda meydana gelen değişiklikler ve buna ayak uydurmak için yeni plana gereksinim duyulmasıydı. Hükümet 1950'li ve 1960'lı yıllarda orta ve uzun vadeli planlar geliştirerek bunu kamuoyuyla paylaştı. Bu planlarda büyüme oranı, istihdamdaki beklentiler ve benzeri ekonomik konular yer aldı ve kamuoyuyla paylaşıldı. Japon hükümetinin bunu etkili bir şekilde yaptığını söylemek mümkündür. 1955-1988 yılları arasındaki planların listesi **Tablo 4.8**'de sunulmaktadır. Aşağıda, savaş sonrası dönemdeki planlar genel özellikleriyle tartışılmaktadır.

### Beş Yıllık Kalkınma Planı (1955)

Orta-uzun vadeli planlardan ilki olan *Keizai Jiritsu Gokanen Keikaku* (Ekonomik Bağımsızlık İçin Beş Yıllık Plan) 1955 yılının Aralık ayında açıklandı. Bu planda ekonomik hedefler açıklanarak ekonominin ayakları üzerinde durabilmesi için yatırımlar ve ihracata önem verilmesi gerektiği vurgulanıyordu (Ishi, 2000, s. 34). Plana göre ekonominin yıllık ortalama %4,9 büyümesi öngörülüyordu; gerçekleşen büyüme hızı ise bunun çok üzerinde %8,8 olarak gerçekleşti. Planda üretkenlik artışı sağlayan sermaye birikimi gibi faktörler hesaba

<sup>4</sup> Buna karşılık, Katzner (2001) gibi son zamanlarda yapılan bazı çalışmalarda ekonomik mucizenin etkinlik artışı ile sağlanmadığını belirten çalışmalar da bulunmaktadır.

TABLO 4.8.  
Japonya'da Ekonomik Kalkınma Planları (1955-1988)

Planın adı	Tarihi	Süresi	Kabine	Büyüme hedefi (%)	Gerçekleşen büyüme (%)
<i>Keizai Jiritsu 5-kanen Keikaku</i>	Aralık 1955	5 yıl	Hatoyama	4,9	8,8
<i>Shin Chōki Keizai Keikaku</i>	Aralık 1957	5 yıl	Kishi	6,5	9,7
<i>Kokumin Shotoku Baizō Keikaku</i>	Aralık 1960	10 yıl	Ikeda	7,2	10,7
<i>Chūki Keizai Keikaku</i>	Ocak 1965	5 yıl	Satō	8,1	10,1
<i>Keizai Shakai Hatten Keikaku</i>	Mart 1967	5 yıl	Satō	8,2	9,8
<i>Shin Keizai Shakai Hatten Keikaku</i>	Mayıs 1970	6 yıl	Satō	10,6	5,1
<i>Keizai Shakai Kihon Keikaku</i>	Şubat 1973	5 yıl	Tanaka	9,4	3,5
<i>Shōwa 50-nendai Zenki Keizai Keikaku</i>	Mayıs 1976	5 yıl	Miki	6	4,5
<i>Shin Keizai Shakai 7-kanen Keikaku</i>	Ağustos 1979	7 yıl	Ōhira	5,7	3,9
<i>1980-nendai Keizai Shakai no Tenbō to Shikei</i>	Ağustos 1983	8 yıl	Nakasone	4	4,5
<i>Sekai to Tomoni Ikiru Nihon</i>	Mayıs 1988	5 yıl	Takehita	3,75	4,9

Kaynak: Nakamura (1995, s. 92-93).

katılmadığı için büyüme oranı düşük hesaplanmıştı. Gerçekleşen büyüme oranı ise daha yüksek olmuştur. Hükümete göre, modern sanayilerin gelişmesi desteklenmeliydi, çünkü düşük verimlilikle çalışan geleneksel sanayilerde (tarım ve küçük sanayi işletmeleri) istihdam edilen işçilerin absorbe edilmesi gerekiyordu. Modern, sermaye-yoğun sanayilerin gelişmesi için büyük yatırımlar ve bunun için ulusal tasarrufların harekete geçirilmesi gerekecekti. Ayrıca, bu sanayilerin ihracatını da artırması gerekiyordu. Planın başlığında “bağımsızlık” ifadesinin yer alması, Amerikan yardımlarının sona ermesini ve ekonominin ayakta kalmasını da vurguluyordu.

Ekonomik planların hızlı büyüme döneminde ekonomik büyümeye ne kadar katkı sağladığı önemli bir sorudur. Planların hükü-

metin iş dünyası ve kamuoyunda kredibilitésini artırdığı şüphesizdir. Planların sürekli olarak yenilediği ve bir önceki plan henüz sona ermeden bir yenisinin koyulduğu görülmektedir. Ekonomik planlar hükümetin ekonomik programının ve hedeflerinin halk ve iş dünyasıyla paylaşılması açısından önemli rol oynuyordu. Bu planlarda hangi sanayilerin geliştirilmesi gerektiği konusunda bilgiler yer aldığı için, iş dünyasına bu konuda sinyal veriliyordu. MITI ve Maliye Bakanlığı tarafından yönlendirilen kaynaklar planlarda öngörüldüğü şekilde dağıtılıyordu.

### Yeni Uzun Vadeli Ekonomik Plan (1957)

Yeni Uzun Vadeli Ekonomik Plan (*Shin Chōki Keizai Keikaku*) 1957 yılının Aralık ayında açıklandı. Başbakan Kishi Nobusuke, bu plan-

da ekonomik büyüme oranı hedefinin %6,5 olacağını, 5 milyon kişiye istihdam yaratılacağını ve hayat standartlarında %40 oranında iyileşme sağlanacağını ifade etti. Gerçekleşen büyüme oranı, plan hedefinin üzerinde %9,7 olarak gerçekleşti (Tablo 4.8). Bu planda özel sektöre özel olarak atıf yapılarak büyümedeki önemi vurgulanmıştır. Tam istihdam vurgulanarak yaşam standartlarının yükseltilmesi hedeflenmiştir.

### Milli Geliri İkiye Katlama Planı (1960)

Kishi Nobusuke'nin istifasından sonra 1960 yılında yeni hükümeti kuran Ikeda Hayato, Japon halkının dikkatini siyasi konulardan ekonomiye çekmek istedi. Bu amaçla, 1970 yılına dek kişi başı milli geliri ikiye katlamak hedefiyle Milli Geliri İkiye Katlama Planı (*Kokumin Shotoku Baizō Keikaku*) adlı bir plan hazırladı. Plana göre ekonomik büyüme hedefi 10 yıllık süre için %7,2 olarak hesaplanmıştı. 1959-1961 yıllarında *Iwato Keiki* adı verilen büyük bir ekonomik büyüme dönemi yaşandı. Ağır sanayiye dayalı sanayileşmeyle birlikte Japon sanayileri hızla büyüdü ve büyüme yanlısı para ve maliye politikalarıyla birlikte ekonomik büyüme oranı yılda ortalama %10,7 gibi çok yüksek bir seviyede gerçekleşti. Bu planda önemli bir ayrıntı, hükümetin rolüne yapılan vurgudur. Önceki planlarda bu vurgu bu kadar kuvvetli değildir. Plan ayrıca, artık uluslararası ekonomik sistemin önemli bir aktörü olan Japonya'nın serbestleştirme ve ulusal refah seviyesinin yükseltilmesi konularına eğilmesi gerektiğini de belirtiyordu.

Geliri ikiye katlama hedefinin ardında üç motive edici faktör vardı: Batı ülkelerinin yaşam

standardını yakalama arzusu, nüfusun işgücüne katılımında büyük artış beklentisi ve büyük ve küçük şirketler arasındaki ücret farklılıkları ile bölgesel ve sosyal eşitsizliklerin varlığı. Planda bu eşitsizliklerin kaldırılması için beşeri kalkınmaya önem verilmesi gerektiği savunuluyordu. İhracat ve teknolojik gelişmeler özellikle vurgulanıyordu. Bu planda kamunun özel sektöre sadece bilgi sunacağı, baskı uygulamayacağı belirtiliyordu. Özel sektörün uzun vadeli planlarının kamunun uzun vadeli planlarıyla uyumlu olmasına dikkat edileceği de vurgulanan önemli bir konuydu.

### Orta Vadeli Ekonomik Plan (1964)

Orta Vadeli Ekonomik Plan (*Chūki Keizai Keikaku*) 1964 yılının Kasım ayında açıklandı. Beş yıllık planda ekonominin yıllık ortalama %8,1 büyümesi öngörülmüyordu; büyüme oranı bunun üzerinde %10,1 seviyesinde olmuştur. Bu planda istihdam açığıyla başa çıkılması, daha açık bir ekonomik yapının kurulması ve sosyal sigorta sistemi geliştirilerek beşeri sermayenin geliştirilmesi gerektiği belirtiliyordu. Bu planda makroekonometrik modeller ile girdi-çıkı modelleri birbirine bağlanarak daha geniş kapsamlı bir model geliştirilmiştir. Ancak, Başbakan Satō yeni bir kabine kurmuş ve bunun için yeni bir plan hazırlığı istemiştir.

### Ekonomik ve Toplumsal Gelişme Planı (1967)

Ekonomik ve Toplumsal Gelişme Planı (*Keizai Shakai Hatten Keikaku*) 1967 yılının Mart ayında açıklandı. 5 yıllık plandaki hedeflenen büyüme oranının (%8,2) üzerinde bir büyüme oranına ulaşılmıştır (%9,8). Planda fiyat istikrarının önemi vurgulanarak yaklaşık yıllık

%3 civarında enflasyonun sürdürülebilir olduğu vurgulanmışsa da, bu hedef plan süresinde tutmamıştır. Hızlı büyümenin gerçekleştiği ve sanayi üretiminin hızla büyüdüğü bu dönemde toplumsal gelişme de plan hedefleri arasına alınmıştır. Bunlar arasında çevre kirliliği ve hızlı şehirleşmenin getirdiği sorunların nasıl ele alınacağı gibi önemli konular da vardı. Bu planın hedefleri ekonomide etkinliğin sağlanması, fiyat istikrarının sağlanması ve sosyal kalkınmada daha çok yol alınması olarak belirlenmişti. Ekonomide dış işlemlerde liberalizasyonun getirdiği negatif etkilerin özel firmaların rekabet gücünü olumsuz etkilememesi için önlemler alınması gerektiği de belirtiliyordu. Bu amaçla yerli sanayilerde ekonomik yapının buna uygun olarak değiştirilmesi gerektiği vurgulanıyordu. Bunun anlamı, kısa bir süre sonra gerçekleştirecek olan şirket birleşmeleriydi.

### **Yeni Ekonomik ve Toplumsal Gelişme Planı (1970)**

Yeni Ekonomik ve Toplumsal Gelişme Planı (*Shin Keizai Shakai Hatten Keikaku*) 1970 yılının Mayıs ayında açıklandı. Altı yıllık bu planda ekonominin %10,6 büyümesi hedeflendi; ancak petrol krizi sonrasında büyüme hızının düşmesi sonucunda büyüme hızı plan dönemi için sadece %5,1 olarak gerçekleşti. Bu planda da bir öncekinde olduğu gibi çevre kirliliği gibi sosyal sorunlar ve gelir eşitsizliği gibi yeni sosyal sorunlar da ele alındı. Diğer bir deyişle, sadece ekonomik büyüme değil, ekonomik kalkınmanın “soft” olarak görülen kısımları da önemsenmeye başlamıştı. Ekonominin ödemeler dengesinde iyileşmeler görünmesinin verdiği rahatlıkla %10,6 büyüme oranı öngö-

rülüyordu. Piyasa dengesine inanç belirtiliyor ve kamu müdahalelerine pek atıf yapılmıyordu. Bu yönüyle önceki planlardan farklıdır.

### **Temel Ekonomik ve Toplumsal Plan (1973)**

Temel Ekonomik ve Toplumsal Plan (*Keizai Shakai Kihon Keikaku*) 1973 yılının Şubat ayında açıklandı. Planda öngörülen %9,4 civarındaki ekonomik büyüme hedefine yaklaşamadı ve ekonomik büyüme oranında petrol şoku sonrasında hızlı düşüşün etkisiyle ekonominin yıllık ortalama büyüme hızı sadece %3,5 seviyesinde gerçekleşti. Plan, öncekilerde olduğu gibi toplumsal gelişmeye önem atfederek kamu kaynaklarının kullanılması yoluyla refah sisteminin iyileştirilmesi gerektiğini vurguluyordu. İç talebe dayalı büyümenin benimsenerek aynı zamanda bir refah toplumu yaratılmasını hedef olarak ortaya koyan bu plan, iddialı olmasına rağmen petrol şokunun olumsuz etkileri hedeflerin gerçekleştirilmesini zorlaştırmıştır. Uluslararası ekonomide Japonya'nın rolünün geliştirilmesi de vurgulanan konulardan biriydi. Hızlı ekonomik ve sosyal değişim üzerine hazırlanan bu planda sayısal hedefler belirlenerek refah toplumuna erişme hedefi koyulmuştur. Ayrıca çevre kirliliğinin kontrolü, arsa fiyatlarında istikrarın sağlanması, sosyal güvenlik sisteminin iyileştirilmesi de hedefler arasına girmiştir.

### **Bölgesel Kalkınma Planları**

Hızlı büyüme döneminde bölgesel kalkınma için iki plan hazırlanmıştır (Kasuga, 1993, s. 191). Bunların ilki 1961 yılında hazırlanan *Zen-Nihon Sōgō Kaihatsu Keikaku*'dur (Tüm Japonya Genel Kalkınma Planı). Bu planda,

kırsal bölgelere büyük çaplı sanayi tesisleri kurarak nüfusun ve sanayi üretiminin büyük kentsel alanlarda yoğunlaşmasının engellenmesi hedeflenmişti. Bunun için yeni sanayi bölgeleri belirlenecekti. Ancak, bu hedefler gerçekleştirilemedi.

1969 yılının Mayıs ayında hazırlanan ikinci plan *Shin Zen-Nihon Sōgō Kaihatsu Keikaku* (Yeni Tüm Japonya Genel Kalkınma Planı) adını taşıyordu. Bu planın amacı, ilk plandaki amaçların gözden geçirilerek yeni sanayi politikalarının uygulanmasıydı. Dört ana hedef belirlenmişti: insan ve doğanın uyumu, kalkınmanın bölgelere dağıtılması, bölgelerin özelliklerine uygun olarak kalkınma hedefleri belirlenmesi, bunun için uygun çevresel şartların sağlanması. Bu hedeflere ulaşabilmek için üç büyük proje tasarlandı. Bunların ilki, otoyol, hızlı tren (*Shinkansen*) hattı, bilişim şebekesi, ulaşım ve iletişim ağı kurulmasıydı. İkinci proje, sanayi üsleri, dağıtım üsleri ve turistik merkezler kurmak yoluyla sanayide kalkınmayı hedefliyordu. Üçüncü proje ise doğal ve tarihi çevreyi koruyarak doğal varlıkları ve su kaynaklarını geliştirmeyi amaçlıyordu. 1970 yılında bu projeleri gerçekleştirmek için beş pilot bölge seçildi: kuzeydeki Akita Körfezi, yine kuzeydeki Aomori vilayetinin Mutsu Ogawara bölgesi, Hokkaidō vilayetindeki Tomakomai Higashi bölgesi, güneyde Kagoshima vilayetindeki Shibushi Körfezi ve batı kesimlerde yer alan Suōnada bölgesi. Ancak, aşağıda ayrıntılı olarak tartışıldığı üzere, 1970 yılından itibaren kırsal alanlarda yaşanan büyük çevre sorunları ve dünya ekonomisinde 1971 yılından başlayarak Japonya'ya da olumsuz etkileyen sorunlar nedeniyle, bu plan uygulanamadı.

## MAKROEKONOMİK POLİTİKALAR

Savaş sonrasında, Yeniden İmar (1945-1952) döneminde Japonya'nın ekonomik canlanması önemli derecede gerçekleşmiştir. **Tablo 4.9**, savaş öncesi dönemdeki çeşitli ekonomik göstergelerin savaş sonrasında ne zaman yakalanarak geçildiğini göstermektedir. Yeniden İmar döneminin sonuna doğru sanayi üretimi, milli gelir, yatırım ve tüketim alanlarında savaş öncesindeki en yüksek değerler tekrar yakalanmıştı. Öte yandan, ihracat ve ithalatta ise savaş öncesindeki en yüksek değerlerin yakalanması 1956-1957 yıllarını bulmuştur. Ekonomik canlanma ve hızlı büyüme performansının sürdürülmesinde Japon hükümetinin buna uygun makroekonomik politikalarının da büyük etkisi olmuştur. Bu politikalar her ne kadar iç talebin genişlemesine daha fazla önem vermişse de, uluslararası ekonomik sistemle bütünleşme de önemli bir politika hedefi olmuştur. Bu kısımda hızlı ekonomik büyüme döneminde gerçekleştirilen makroekonomik politikalar özetlenmektedir.

Hızlı büyümenin yaşandığı Ikeda kabinesinden sonra iktidara gelen Satō Eisaku kabinesi de Japonya'nın ekonomik kalkınmasına daha çok önem vermiştir. 1965-1970 yılları arasında *Izanagi Keiki* adı verilen uzun süreli bir ekonomik canlanma yaşanmıştır. Bu süre içinde, 1967 yılında Japonya'nın ulusal gelirinin büyüklüğü kapitalist dünyada Amerika'nın ardından ikinci sıraya yerleşmiştir. Japonya'da bu hızlı ekonomik büyümeyi sağlayan faktörler arasında anayasa nedeniyle askerî harcamaların düşük seviyede tutulması ve dolayısıyla askerî harcamalara ayrılacak

**TABLO 4.9.**  
**Ekonomik Canlanma, 1934-1936=100**

	1946 yılı değeri	Savaş öncesi değerin geçildiği yıl	Değer
GSMH	69,3	1951	108,8
Kişi başı GSMH	63,5	1953	103,4
Hanehalkı tüketimi	62,5	1951	101,0
Kişi başı tüketim	57,1	1953	102,4
Özel sektör yatırımları	87,5	1951	102,6
İhracat	2,5	1957	109,3
İthalat	13,2	1956	116,0
Sanayi üretimi	27,8	1951	100,7
Çelik üretimi	22,3	1950	118,7
Makine üretimi	50,5	1949	116,2
Tekstil üretimi	13,0	1956	105,0
Tarımsal üretim	84,7	1952	111,4

**Kaynak:** Miwa (1999, s. 166).

kaynakların sanayileşme ve ekonomik büyüme için kullanılabilmesi, savaş sonrasındaki işgücü, toprak ve tarım reformları sayesinde verimliliğin artması ve artan gelirlere paralel olarak yurtiçi pazarın genişlemesi sıklıkla ön plana çıkarılmaktadır. Yurtiçi pazarın büyüklüğü ve genişlemesi özellikle önemlidir. Japonya'da bu dönemlerde ekonomik büyümenin temel kaynakları yurtiçi tüketim ve yatırımlardır. Sanıldığı gibi, ihracatlar ekonomik büyümeye o denli katkıda bulunmamıştır (Şekil 4.2 ve Şekil 4.4). Öte yandan, hızlı büyümenin bir maliyeti de çevre kirliliği ve bununla ilgili çeşitli hastalıkların ortaya çıkması olmuştur.

#### **Döviz Sıkıntısı ve Makroekonomik Tedbirler (1953-1954)**

1953-1954 yıllarında Japon ekonomisi bir döviz darboğazıyla karşı karşıya kaldı (Ohno,

2006, s. 165). Kore Savaşı'nın 1953 yılında sona ermesiyle, olağandışı dış talep artışı sona erdi ve döviz kıtlığı başgösterdi. Merkez bankası buna politika faiz oranını yükselterek cevap verdi (1954 yılında %5,8'den ertesi yıl %7,3'e) ve merkezî bütçe ve kamu yatırımlarında kısıntıya gidildi. Bu şekilde firmaların etkinliğinin artırılması amaçlanıyordu. Ohno'ya göre, bu politika 1920'li yıllarda uygulanan ve Birinci Dünya Savaşı'nın sonrasında meydana gelen bunalıma politika yapıcıların verdiği cevaptan farklıdır. Her iki durumda da yapay ekonomik canlılığın ardından ekonomi durgunluğa girmişti. 1920'li yıllarda uygulanan politikanın amacı, etkin çalışmayan zayıf ve kırılan firmalar ve bankaların kurtarılmasıydı. 1950'lerdeki politikanın hedefi ise firmaların etkinliğinin artırılması ve etkin olmayanların piyasadan çıkışının sağlanmasıydı.

Ohno (2006, s. 163), hızlı büyüme döneminin başlangıcında 1950'lerin ikinci yarısında savaş sonrası dönemdeki yeniden imarın sonuna geldiğini ve ekonomik kalkınma ve sanayileşmede yeni bir aşamaya geçildiğini belirtmektedir. O zamana kadar maliyetlerin düşürülmesi, üretimin yeniden canlandırılması ve ekonomik istikrarın sağlanmasına odaklanan hükümet, bu tarihten itibaren rasyonelleşme sloganıyla sanayi politikalarına önem vermiştir. 1956 yılında MITI'nin yayınladığı White Paper, savaş sonrası (*senjo*) olarak adlandırılan dönemin sona erdiğini ve yeniden imarın (*fukkō*) gerçekleştirildiğini bildiriyordu. Ohno bu yeni dönemin genel özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

1. Ekonomik kontroller ve sübvansiyonlar büyük ölçüde kaldırılarak, piyasa mekanizmasının çalışması sağlandı.
2. Hükümet (ve SCAP) kontrolündeki ticaret uygulaması sonlandırıldı ve özel şirketlerin dış ticaret faaliyetleri geliştirildi. Ancak, dış ticaret serbest ticaret şeklinde yapılmıyordu; döviz kontrolleri, tarife yoluyla korumacılık ve kazanılan dövizin hükümete teslim edilmesi gibi önceki dönemden devralınan uygulamalar devam ettirildi.
3. Kore Savaşı'ndan kaynaklanan nedenlerle küresel çapta enflasyon vardı. Ancak, Japonya'daki enflasyon oranı daha yüksekti.
4. Bretton-Woods Sistemi altında Japon yeninin değeri Amerikan dolarına karşı 1 dolar=360 yen olarak sabitlenmişti. Ancak, Japonya'da yaşanan yüksek enf-

lasyon nedeniyle bu kur aşırı yüksek bir kura dönüştü.

5. Japonya, Amerika ve genel olarak Batı ülkelerinin müttefiki olarak Soğuk Savaş süresince Komünist Blok ülkelerinin karşısında yer aldı. Bu durum, Japonya'nın ekonomik ilişkilerine de yansdı ve Amerikan etki alanındaki küresel ekonomik sistemle olan ilişkileri geliştirdi.
6. 1950 yılında Japonya'nın döviz rezervleri yetersizdi; sadece 567 milyon dolar seviyesindeydi.

Ohno (2006, s. 163), bu şartlar altında Japonya'nın önündeki tek seçeneğin rekabet gücünü artırarak maliyetleri düşürme ve kaliteyi artırma yönündeki politikaların benimsenmesi olduğunu belirtmektedir. Savaş sonrasındaki planlı ve kontrolcü hükümet müdahaleleri artık yerini rasyonelleşmeye bırakacaktı. Kore Savaşı'nın sona erdiği 1953 yılında yüksek enflasyon oranı ve sabit kurun etkisiyle Japonya'da imalat sektörünün üretim maliyetleri Amerika'dakinden daha da yüksek bir hale geldi. Özellikle, savaş sonrasının en iddialı sanayi politikası olan Öncelikli Üretim Sistemi'nde üretimi artırılması hedeflenen kömür ve çeliğin yurtiçi fiyatı uluslararası fiyatlardan yüksekti. Bunlar ekonomideki en önemli girdiler olduğu için, diğer sektörlerin fiyatlarında da önemli derecede artış görünüyordu. Ohno (2006, s. 178), 1950 ve 1952 yılları için çeşitli sanayilerdeki üretici fiyatlarını Amerika'daki fiyatlarla karşılaştırmıştır. Buna göre, 1950 yılında sadece amonyum sülfat, kömür ve kaçuk sanayileri için fiyatlar Amerika'dan daha yüksekti. Ancak, 1952 yılına gelindiğinde,

tekstil ve ham kauçuk ürünleri dışındaki tüm ürünlerin fiyatları Amerika'dakinden daha yüksekti. Kömür fiyatı Amerika'dakinin üç katına yakın iken, çelik fiyatları Amerika'dakinden en az %50 daha yüksekti.

Ohno'ya göre, Japonya'nın önünde üç seçenek vardı (Ohno, 2006, s. 163): (1) yen devalüasyonu, (2) sıkı makroekonomik politikalarla deflasyon yaratmak, (3) üretkenlik artışı. Japon hükümetinin tercihi üçüncüsü oldu. İkinci seçenek bir dereceye kadar uygulandı, ancak ilk seçenek hiç denenmedi. Hükümet Bretton-Woods Sistemi'nde belirlenen sabit kura sadık kaldı ve bu kuru hiç değiştirmede.

Hızlı büyüme döneminde sanayi politikalarına önem veren hükümet için vergi ve maliye politikası bu amaçla kullanılabilir önemli bir araçtı (Akkemik, 2013). Sanayi politikalarında hükümetle işbirliğine giren şirketler önemli vergi kolaylıklarından faydalanmaktaydı. Vergi yükünün hafiflemesi firmaların sanayi yatırımları için daha fazla kaynak bulmasına yardımcı olmaktadır. Hükümetin bu firmalara diğer desteklerinden biri de kamu bankaları ve özel bankalar aracılığıyla fon dağıtımıdır. Bu amaçla, Japon hükümeti kalkınma ve yatırım bankalarının yanı sıra, uzun dönemli kredi dağıtımı için kamu bankaları kurmuştur. Bu konuda ileriki kısımlarda detaylı bir tartışma bulunmaktadır.

### **Bütçe Dengesi ve Vergi Gelirlerindeki Değişim**

Ohno (2006, s. 167), hızlı büyüme döneminde Japon hükümetinin iki önemli özelliği olarak bütçe dengesi politikasını sıkıca uygulaması ve her zaman bütçe fazlası vermesi ile

bütçenin milli gelire oranının giderek düşmesi olduğunu vurgulamaktadır. Savaş sonrası reformlarından biri olan bütçe açığını kapatmak için tahvil çıkarmayı yasaklayan kanun, hızlı büyüme döneminde de Japon hükümetinin buna başvurmasını engellemiştir. Bütçe dengeliği konsolide bütçe için zorunlu tutulmuştu. Konsolide bütçe, merkezî bütçeyi ifade eden genel hesaplar (*ippan kaikei*) ve bütçe dışı harcamaların yapıldığı özel hesapların (*tokubetsu kaikei*) toplamından oluşuyordu. Bütçe dışı özel hesaplar, düşüşe geçen kömür sanayisinin yapılandırılması, artan otomobil sahipliği için bir kayıt sistemi oluşturulması gibi spesifik amaçlar için oluşturuluyordu. Bütçe harcamalarının önemli bir kısmı kamu yatırımlarına ayrılmaktaydı (Kasuga, 1993, s. 187). Kamu harcamaları içinde yatırımların payı 1960 yılında %35, 1965 yılında %47, 1970 yılında %52 seviyesini bulmuştu. Savunma harcamalarının azlığının bunda önemli bir etkisi olduğu şüphesizdir.

Hükümet hızlı büyüme döneminin ilk yarısında borçlanma ihtiyacı içinde olmamış ve savaş sonrasında 1965 yılına kadar tahvil çıkarmamıştır. Merkezî hükümet gelirleri ve harcamalarının milli gelire oranı **Tablo 4.10**'da görülmektedir. 1950'li yılların ortalarında hükümetin bütçe gelirlerinin milli gelire oranı %35'in üzerindeydi ve 1960'lı yılların ortalarındaki düşüşten sonra da %35'in üzerinde seyretti. Harcamaların payı ise genellikle gelirlerin payının 3-4 yüzde puan altında seyretti.

1960'lı yıllarla ilgili önemli bir gelişme, tüketimden alınan vergilerin toplam vergi gelirlerindeki payının 1960'ların başlarından başlayarak hızla artmasıdır. **Şekil 4.7**, tüketimden



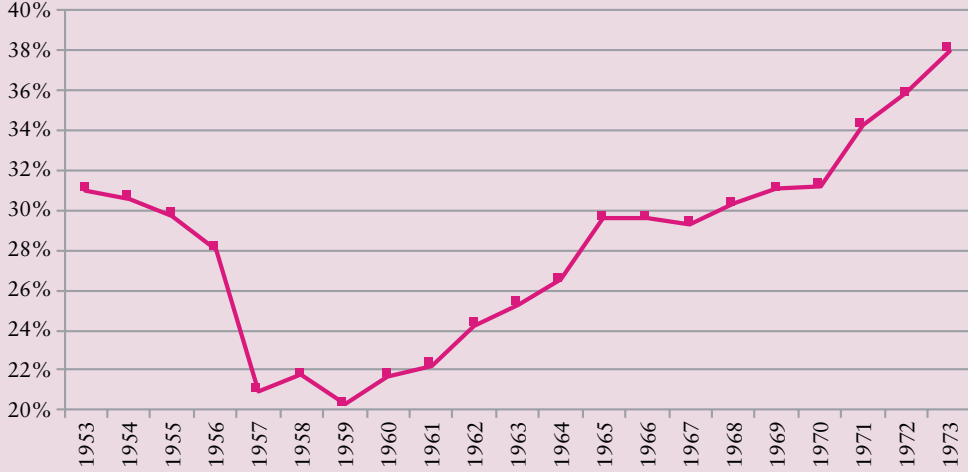
TABLO 4.10. Japonya'da Genel ve Özel Hesaplar Ayrımıyla Bütçe Gelirleri ve Giderlerin GSYH'ye Oranı (Birim: %) (1955-1975)						
	Gider			Gelir		
	Genel	Özel	Toplam	Genel	Özel	Toplam
1955	12,2	20,6	32,8	13,5	22,5	35,9
1956	11,3	21,3	32,7	13,1	23,7	36,8
1957	10,9	19,7	30,6	12,9	21,9	34,8
1958	11,5	24,3	35,8	12,6	26,5	39,1
1959	11,3	23,5	34,8	12,1	25,9	38,0
1960	10,9	22,2	33,1	12,2	24,6	36,9
1961	10,7	20,5	31,1	13,0	22,9	35,9
1962	11,7	19,5	31,2	13,4	21,9	35,3
1963	12,1	19,1	31,2	12,9	21,4	34,3
1964	11,2	18,8	30,0	11,7	20,8	32,5
1965	11,3	19,5	30,8	11,5	22,0	33,4
1966	11,7	20,1	31,8	11,9	22,7	34,6
1967	11,4	21,4	32,8	11,8	24,0	35,9
1968	11,2	22,5	33,7	11,4	25,3	36,8
1969	11,1	23,0	34,1	11,4	25,8	37,2
1970	11,2	21,8	33,0	11,5	24,8	36,3
1971	11,8	20,9	32,7	12,4	24,3	36,7
1972	12,9	21,0	33,9	13,8	24,4	38,3
1973	13,1	20,5	33,6	14,9	24,1	39,0
1974	14,2	21,2	35,4	15,2	25,0	40,2
1975	14,1	22,8	36,9	14,5	26,6	41,1

**Kaynak:** *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency verileri kullanarak hesaplanmıştır.

alınan vergilerin toplam vergi gelirleri içindeki payının 1959 yılındaki %20 seviyesinden başlayarak, 1965 yılında %30 seviyesine çıktığını, 1965 yılındaki durgunluğun ardından ise 1970 yılından itibaren yükselerek 1973 yılında %38'e kadar yükseldiğini göstermektedir. Bu

durum, hızla büyüme döneminde artan taleple birlikte özel tüketimden alınan vergilerin hükümet için öneminin arttığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, hızlı ekonomik büyüme aynı zamanda iç talepteki genişleme sayesinde hükümetin vergi gelirlerini artırdı.

ŞEKİL 4.7.  
Tüketim Vergisinin Toplam Vergi Gelirleri İçindeki Oranı (1953-1973)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

Hızlı büyüme döneminde kurumlar vergisi oranı çok düşüktü (Kasuga, 1993, s. 188). Bu durum firmaların sermaye birikimini ve yatırımlarını olumlu etkilemiştir. Özellikle büyük sabit sermaye yatırımları için, büyük şirketleri kayıran bir vergi sistemi hükümetin sanayi politikalarının bir uzantısıdır. Öte yandan, artan oranlı gelir vergisi oranları hükümet için otomatik istikrar sağlayıcı (*built-in stabilizer*) rolü de oynamıştır (Nakamura, 1995, s. 126). Ekonominin hızlı büyüdüğü dönemlerde vergi gelirlerinin artış oranı, bu sistemde doğal olarak ekonominin büyüme oranının üzerinde gerçekleşiyor ve bu durum ekonomide ısınmayı bir derece kontrol altına alabiliyordu. Büyüme oranının düştüğü yıllarda ise vergi gelirleri büyüme oranındaki düşüştenden daha hızlı düşüyordu. Ancak, vergilerden kaynaklanan bu dü-

zenlemeler iş çevrimlerindeki dalgalanmaları sadece kısmen önleyebiliyordu. Burada iş daha çok para politikasına düşüyordu.

Japon hükümeti, hızlı büyüme döneminde artan vergi gelirlerine rağmen bir refah devleti (*fukushi kokka*) oluşturmayı tercih etmedi. Bunun yerine bir "refah toplumu" (*fukushi shakai*) yarattı. Şirketlerin işçilerine çeşitli sosyal haklar sağlamasını destekleyerek, kamu bütçesi üzerinde büyük bir sosyal refah yükü oluşmasını engelledi. Sosyal güvenlik sistemi 1941 yılından beri vardı, ancak devlet üzerindeki yük oldukça azdı. Firmalar ve işçiler emeklilik katkılarının neredeyse tamamına yakını aralarında paylaşıyorlardı. Devlet katkısı çok azdı. Öte yandan, emeklilik için biriken bu fonlar çoğunlukla bankacılık sisteminde değerlendiriliyordu.

### 1964-1965 Durgunluğu ve İç Borçlanma

1964 yılının Ekim ayından başlayarak 12 ay süren bir durgunluk yaşandı. Kasuga (1993, s. 160-161), bu durgunluk sırasındaki makroekonomik politikaları tartışmaktadır. 10 milyon yen üzerinde borçla iflas eden firma sayısı, durgunluk dönemleri olan 1957 ve 1962 yıllarında 1.700 civarındaydı. Bu sayı 1964 yılında 4.212'yi, 1965 yılında da 6.141'i buldu. 1964 yılının Kasım ayında çelik şirketi *Nihon Tokushukō* (Nihon Özel Çelik), Aralık ayında paslanmaz çelik üreticisi *Sunwave*, 1965 yılının Mart ayında *San'yō Tokushu Seikō* (San'yō Özel Çelik) iflas etti. Sonuncusunun borcu 48 milyar yeni ve bu, savaş sonrasında en büyük iflasydı. Mayıs ayında *Yamaichi Shōken* (Yamaichi Menkul Kıymetler) finansal sıkıntıya girdi. Kısa sürede diğer menkul kıymetler şirketlerine güven azaldı ve kriz eşliğine gelindi. Maliye Bakanı Tanaka Kakuei, Yamaichi'ye sınırsız ve süresiz merkez bankası desteği verileceğini açıkladı ve olası bir kriz bir hafta içinde engellendi. Hızlı büyüme döneminde şirket gelirleri ve kârları arttıkça borsadaki hisse senetlerinin değerleri artıyordu. Bunun devamlı olacağını varsayan menkul kıymet şirketleri buna göre pozisyon almışlardı. Ancak, yarıldılar ve borçları kısa sürede arttı. 1962 yılında 1,5 milyar yen olan borçları 1963 yılında 22 milyar yeni, 1964 yılında 53,2 milyar yeni kadar yükseldi.

Durgunluğun iki büyük nedeni vardı (Kasuga, 1993, s. 162). Bunlardan biri, yapısal bir sorun olan aşırı yatırımlardan kaynaklanan makro uyumsuzluğu karşılamak için özel yatırımlarda yapılan kısıntı ile bu yıllarda ortaya çıkan işgücü talebindeki aşırı artışa rağmen iş-

gücü piyasasındaki durgunluktan kaynaklanan, sanayi kapasite kullanım oranındaki düşüş ve işgücü maliyetlerindeki hızlı artışı. Diğer neden, ödemeler dengesindeki bozulmaları telafi etmek için uygulanan sıkı para politikası idi.

Ekonomik durgunluk sırasında gevşek para politikasının etkili olmaması ve özel sektör yatırımlarının artırılmaması nedeniyle, hükümet ilk kez vergi gelirlerinin azalmasının etkisiyle tahville borçlanma yoluna gitti (Kasuga, 1993, s. 163-164). Savaş sonrası dönemde bu politikaya ilk kez başvuruluyordu. 1965 bütçesi zarar verdi ve bunun için 259 milyar yen tahvil çıkarıldı. Böylece, denk bütçe prensibinin benimsediği Dodge Line politikasından sonra ilk kez bütçe açığı verildi. Bu amaçla bütçe kanununda değişiklik de yapılmıştı. Bu borçlanmayla yapılan harcamaların çoğu altyapı yatırımlarından oluşmaktaydı. 1966 yılında bütçe revize edildi ve 240 milyar yen tutarında vergi indirimine gidildi. 1966 yılından itibaren devlet tahvili yoluyla iç borçlanma artık gelenek haline geldi. 1967 yılında çıkarılan tahvil miktarı 709 milyar yeni. 1971 yılında 1,187 trilyon yeni kadar arttı. 1965 bunalımından başlayarak, hükümet tahvil yoluyla borçlanarak toplam talebi etkilemeye devam etmiştir. Hızlı büyüme döneminde bu borçlanmaların büyüklüğü önemli değildi.

Durgunluk sırasında ekonomik büyümeye olumlu katkı yapan önemli bir kalem ihracattı. İhracatın ekonomik büyümeye katkısı 1962 yılında %13 iken, 1966 yılında %23'e yükseltilmişti. İhracat 1965 yılında 8,5 milyar dolar seviyesinden 1971 yılında 24 milyar dolar seviyesine yükseldi. Üstelik bu ihracatın yapısı ağır sanayilere doğru evrilmişti.

Hızlı büyüme döneminin ilk yarısındaki makroekonomik politikalar ile ikinci yarısındaki makroekonomik politikalar birbirinden çok farklıydı (Kasuga, 1993, s. 166-168). Bunun nedeni cari işlemler dengesindeki değişimdi. İlk yarıda, ekonomik canlanma döneminde hammadde ve yakıt ithalatı arttığı için, çatı işlemler hesabı açık veriyor, bu nedenle sıkı para politikası uygulanıyordu. Bunun sonucunda ekonomi soğuyor, yurtdışındaki ekonomik aktivite yavaşladığı için ithalat talebi dizginleniyordu ve cari işlemler hesabı fazlaya dönüşüyordu. Sıkı para politikası gevşetiliyor, ve tekrar üretim ve ithalat talebi artıyordu. Bundan sonrası yukarıdaki mekanizmanın tekrarı oluyordu.

Hızlı büyüme döneminin ikinci yarısında ise cari işlemler hesabı sürekli fazla vermiştir. Bu dönemde hem ekonomi hızla büyüdü, hem de cari hesap sürekli fazla verdi. Bunun nedeni ihracattaki hızlı artışı. Ağır sanayi ihracatının hızla artmasından kaynaklanan bu performans, hızlı üretkenlik artışı, işgücü maliyetlerinin görece olarak daha yavaş artışı, ihracat talebinin kaynaklandığı ülkelerde (Amerika ve Avrupa) olumlu ekonomik büyüme performansı ve sabit kur sisteminde Japon yeninin aşırı düşük değeri idi. Gevşek maliye ve para politikaları uygulanan bu dönemde, özel yatırım harcamaları da büyük artış gösterdi.

### Para Politikaları

Ohno (2006, s. 165), para politikasında genel olarak Bretton-Woods Sistemi'nin temel ayağı olan sabit döviz kuruna (1 dolar=360 yen) sadık kaldığını belirtmektedir. Öte yandan,

Japonya'daki hızlı üretkenlik artışı nedeniyle, diğer büyük ekonomilerle karşılaştırıldığında görece olarak üretim maliyetleri düşmekteydi. Diğer bir deyişle, Japonya'da reel anlamda değer kaybı yaşandığı için Japon ihraç malları görece olarak ucuzlamış oluyordu. Bu nedenle, Japonya'nın Bretton-Woods Sistemi'nden önemli bir ekonomik kazanç sağladığı söylenebilir. Öte yandan Ohno bu görüşe karşı çıkarak, bu süreçte Japonya'da ücretler ve fiyatların da üretkenlikle aynı hızda arttığını, dolayısıyla Japon yeninin değerinin denge değerinin oldukça altında kaldığına dair bir kanıt bulunmadığını öne sürmektedir. Zira sabit döviz kuru rejimi altında, büyümekte olan dinamik bir ekonomide yapısal dönüşümler etkilidir ve bu ülkenin sanayilerinin dünya pazarlarındaki paylarının artması kaçınılmazdır. Ekonomideki yapısal değişimlerden kaynaklanan bu etkiyi döviz kurunun tekrar ayarlanması yoluyla tersine çevirmek mümkün olmayabilir. Tarihsel ticaret ve sanayi üretimi verilerine bakıldığında Ohno'ya hak vermek gerekir.<sup>5</sup>

Makroekonomi teorisine göre Japonya'nın hızlı büyüme döneminde uygulanan sabit döviz kuru rejiminde para politikası etkisiz olmalıdır. Örneğin, para arzının artırılması durumunda kur üzerinde değer kaybı yönünde oluşacak olan baskı, kurun sabit tutulması gerekeceği için piyasaya müdahaleyi gerektirir.

5 Resmî istatistiklere göre, 1960'lı yılların önemli ihracat ürünlerinden metal ürünlerinin yıllık ortalama ihracat artış oranı %46, sanayi üretimindeki artış oranı da aynı dönem için ortalama %20 gibi yüksek bir düzeydeydi. Benzer bir durum, çelik (ihracat ortalama artış oranı %48, sanayi üretimi artış oranı %24) ve kimya sanayileri (ihracatın artış oranı %41, sanayi üretimi artış oranı %22) için de geçerliydi.

mektedir. Bu durumda, normalde açık piyasa satışı veya sterilizasyon yoluyla para arzı fazlasının eritilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, parasal otorite para politikasını sadece döviz kurunun sabit kalması için kullanabilmekte ve para politikası belirlemede bağımsız davranmamaktadır. Ohno (2006, s. 169) bu durumun Japonya'nın hızlı büyüme döneminde 1960'lı yılların ortalarına kadar şu şekilde gerçekleştiğini belirtmektedir: Bu dönemde uluslararası sermaye hareketliliği neredeyse olmadığından dolayı, ödemeler dengesi açığı aynı zamanda dış ticaret açığı anlamına geliyordu. Ekonomi hızla büyüyüp ısındığında, ithalat talebi de doğal olarak arttığından dolayı, ödemeler dengesinin ticari hesap ve cari hesap dengesinde kötüleşme meydana gelmekteydi. Bu durumda merkez bankası politika faiz oranlarını yükselterek ve ticari bankalardan kredilerini azaltmalarını isteyerek aşırı ısınmanın önüne geçebiliyordu. Burada olduğu gibi merkez bankasının ticari bankalara politikasını dikte ettirmesine İngilizce karşılığıyla *Window guidance* adı veriliyordu. Büyük Japon şirketleri ve *keiretsular* yüksek oranda banka kredilerine bağımlı olduğundan, bankaların kredilerini kısımları yatırım harcamalarının azalması anlamına geliyordu. Böylece ekonomideki ısınma durdurulduktan sonra ödemeler dengesi üzerindeki baskı da hafiflemiş oluyordu. Böylece, ekonomi ısındıkça merkez bankası devreye girerek soğutuyordu. Bu tür büyüme politikasına *stop-go* politikası adı veriliyordu.

Japon hükümeti 1960'lı yılların ortalarına kadar döviz piyasalarına müdahale etmeye değil, para politikasını kullanarak kur üzerin-

deki baskıyı hafifletmeye çalışmıştır.<sup>6</sup> 1960'lı yılların ortalarından itibaren hükümet döviz kurunu sabit tutmak için piyasa müdahalelerine başladı ve döviz rezervleri artışa geçti. 1955 yılında 816 milyon dolar olan döviz rezervleri 1959 yılında 1,08 milyar dolara, 1965 yılında 1,57 milyar dolara, 1968 yılında 2,26 milyar dolara, 1969 yılında 2,61 milyar dolara, 1970 yılında 3,19 milyar dolara kadar arttı. 1971 yılındaki döviz kuru dalgalanması sırasında hükümet kura müdahale etmek için yüksek miktarda döviz alımı yaptı ve rezervler 13,8 milyar dolara yükselerek bir önceki yılın dört katının üzerine kadar yükseldi. Bir sonraki yıl bu miktar 16,5 milyar dolar seviyesindeydi.

### Merkez Bankasının Finans Sektöründe Uyguladığı Kontrol

Hükümetin para politikasının merkezinde Maliye Bakanlığı ve merkez bankası (*Nihon Ginkō*) vardı ve bu ikisi finans sektörü üzerinde sıkı kontroller uyguluyordu. Nakamura (1995, s. 140-141) bu konuda detaylar sunmaktadır. Burada bu kısımda özet bilgi verilmektedir.

Japon sanayilerinin yeniden yapılandırıldığı yeniden imar ve hızlı büyüme dönemlerinde *keiretsu* firmaları banka borçlarına sıkı bir şekilde bağımlı hale gelmişti. Bu durum ban-

6 Ohno (2006, s. 168), Japonya'nın benimsediği bu politikanın Batı Almanya'dakinden farklı olduğunu belirtmektedir. Almanya'da hükümet döviz kuru üzerindeki baskıya karşı kuru yükseltici müdahalelerle bu baskıya cevap verdi. Alman merkez bankası, sürekli olarak dolar alımıyla kuru kontrol etmeye çalıştığı için döviz rezervleri yüksek rakamlara çıktı. Japonya'da ise, hükümet istikrarı sağlayıcı para politikası uyguladı. Japon hükümeti döviz piyasasına müdahale etmediği için döviz rezervleri pek artmadı.

kalar açısından bakıldığında da farklı değildi; bankalar da bu firmalara verdikleri kredilere bağımlı hale gelmişti. Merkez bankası burada anahtar rol oynuyordu. Bankalara fon arzını kontrol eden merkez bankası, bankalar üzerinde sağlam bir kontrol kurmuştu. Hızlı büyüme dönemlerinde bankalara fon arz etmekte cömert davranıyor, krediler dağıtarak onlardan ticari kâğıtlar alıyordu. Öte yandan, hızlı büyümenin sonucu olarak ortaya çıkan ödemeler dengesi açığıyla mücadele etmek için ise iç talebin daraltılması ve ihracatın artırılması ihtiyacı ortaya çıkıyordu. Bu nedenle para politikası daha sıkı regülasyon şekline dönüşüyordu.

1965 yılından itibaren hükümet tahvil çikarmaya başladıktan sonra, maliye politikaları iş çevrimlerine karşı kullanılmaya başlanana kadar bu görev para politikası ve dolayısıyla merkez bankasına düşüyordu. Merkez bankası bankaların faiz oranları ve mevduatlara uygulanan rezerv oranları üzerinde sıkı bir regülasyon uygulmuş, bankalar üzerinde sıkı kontrolleriyle iş çevrimlerine cevap verme yolunu tercih etmiştir. Bu nedenle, pek de piyasa dostu olduğu söylenemez. Ekonomide fon sıkıntısının yaşandığı yeniden imar dönemi ve hızlı büyüme döneminin ilk yarısında bankalar da merkez bankasından gelen fonlara bağımlı oldukları için bu baskıya direnç göstermedi. Bu sistemde finansal kuruluşlar daha çok Maliye Bakanlığı ve MITI'nin sanayi ve makroekonomi politikaları için firmalara fon sağlayan aracı rolünün ötesine geçememiştir.

## Enflasyon

Japonya'da savaş öncesi dönemde enflasyon çok hızlı ivme kazanıyordu. Bazı zamanlar

fiyatları aşağı çekebilmek için 1880'lerin ilk yarısında ve 1920'li yıllarda yapıldığı gibi deflasyonist önlemler de alınmıştı. Yoshihara (1994), Pasifik Savaşı'ndan sonra fiyatlar ile döviz kuru arasında özgün bir ilişki bulunduğunu söylemektedir. Uluslararası iktisat literatüründe satın alma gücü paritesi kavramıyla ifade edilen bir teoriye göre, yen-dolar döviz kurunu muhafaza edebilmek için iki ülkedeki (Amerika ve Japonya) genel fiyat seviyesinin aynı oranda değişmesi gerekmektedir. 1971 yılında Bretton-Woods Sistemi tarafından getirilen sabit döviz kuru rejimi sona erdikten sonraki 20 yıl içerisinde Japonya'da genel fiyat seviyesi Amerika'dan daha hızlı artmasına karşın, bu teoriye göre değer kaybetmesi beklenen Japon yeni aksine değer kazanmıştır. Bunun temel nedeni ekonomik büyümenin Japonya'da ticarete konu olan mal ve hizmetlerin fiyatlarında ve ticarete konu olmayan mal ve hizmetlerin fiyatlarında bir sapmaya yol açmasıdır.

1950'lerde artık işgücü (*surplus labor*) ortadan kalktıktan sonra yüksek ekonomi büyüme oranları ticarete konu olmayan malların fiyatlarını yukarı çekti. Bu mal ve hizmetler niteliksel olarak genelde tekniklerine sahip olduğundan, maliyet düşüren teknolojilerin kullanım olanakları da sınırlıydı. Bu nedenle maliyetler ve fiyatlar aşağı inmedi. Tüketici fiyat endeksi yükseldi ve bu yükselişin en önemli unsuru, ticarete konu olmayan mal ve hizmetler oldu.

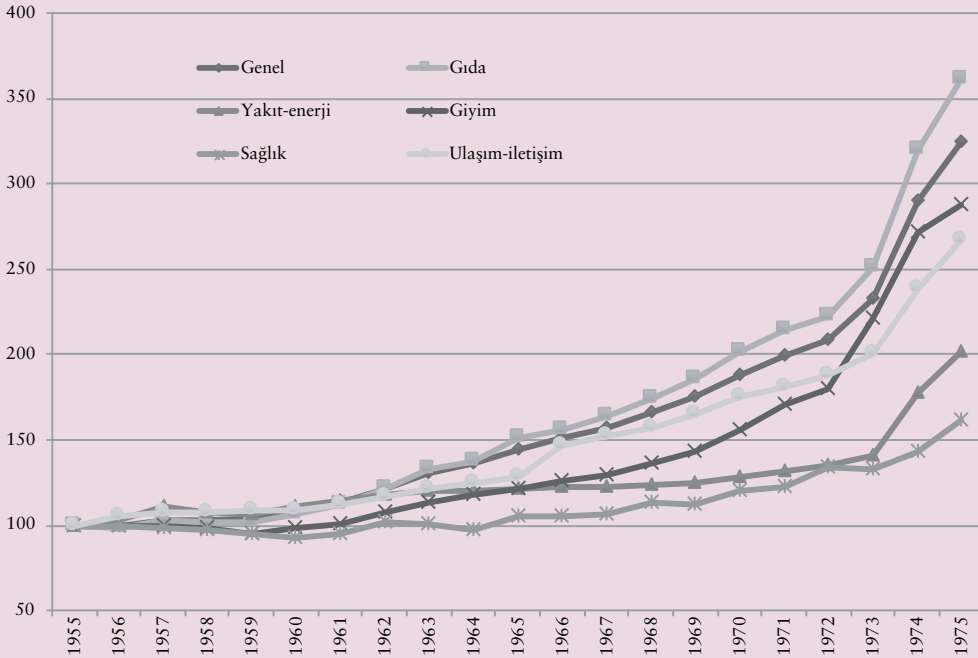
Şekil 4.8, hızlı büyüme döneminde bazı ürün gruplarının ve genel olarak tüketici fiyat endeksinin gelişimini göstermektedir. Buna göre gıda, giyim ve enerji gibi ticarete konu

olan ürünlerin fiyat seviyeleri genel fiyat seviyesinin altında seyretmiştir. Şekilde gösterilmemektedir, ancak ticarete konu olmayan hizmetler sektörlerindeki fiyat seviyesindeki hızlı yükseliş, genel fiyat seviyesini de yukarı çekmiştir. 1950'li ve 1960'lı yıllarda tüketici fiyatlarının yıllık enflasyonu %4,4 civarındaydı. 1955-1972 yılları arasında yıllık ortalama fiyat artışları ticarete konu olan mal grupları için şöyleydi: tarım %5,5, pirinç %3,8, sanayi ürünleri %3,0, işlenmiş mamul gıdalar %3,9, tekstil %2,9, enerji %0,8. Öte yandan, ticarete konu olmayan bazı hizmetlerin tüketici

fiyatlarındaki yıllık artış oranları aynı dönem için şöyleydi: hizmetler %6,5, kamu hizmetleri %3,8, tıbbi hizmetler %5,2, ev kirası (kamu) %6,3, ev kirası (özel) %10,1, diğer hizmetler %7,6.

Ohno (2006, s. 169-170) enflasyonun çok düşük seviyelerde kaldığını vurgulamaktadır. Diğer bir deyişle, Japonya hızlı büyüme döneminde düşük enflasyonla hızla büyüyebilmeyi başarabilmiştir. Bunun bir nedeni savaş sonrasında dünya ekonomisindeki istikrarlı büyüme ve bu esnada ürün, hammadde ve emtia fiyatlarında yaşanan istikrardır. Dünya çapında

ŞEKİL 4.8.  
Tüketici Fiyat Endeksi, 1955=100 (1955-1975)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

yaşanan bu istikrar Japonya'yı da olumlu etkilemiştir. Döviz kurunun sabit olması da dünya fiyatlarından önemli ölçüde etkilenebilecek Japon sanayilerinin fiyat istikrarı yaşamasını sağlamıştır. Ticarete konu olan mal ve hizmetlerin fiyatları, Japonya'da Amerika'dakinden daha yavaş artmıştır. Satın alma gücü paritesi teorisinde dikkate alınan fiyatlar ticarete konu olan malların fiyatlarıdır. Bu nedenle, Japonya'da ticarete konu olan malların fiyatlarındaki yavaş artış buradaki üretkenlikten kaynaklandığı için Japon yeni dolara karşı değer kazanmıştır.

### Tasarruf-Yatırım Dengesi ve Yüksek Tasarruf Oranları

Hızlı büyüme döneminde sanayi politikaları için gerekli olan fonlar, hanhalklarının tasarruflarından karşılanmıştır. Çoğunlukla posta tasarruf sistemi ve şehir bankalarına yönlendirilen bu tasarruflar önemli birer kaynaktır. Japonya'da savaş sonrası dönemin önemli bir özelliği, savaş öncesi dönemle kıyaslandığında ulusal tasarruf oranlarının yüksekliğidir. Flath (2005, s. 94-104), Japonya'da tasarruf oranlarını incelemektedir. Japon ekonomisinin uluslararası karşılaştırmalarda belirleyici özelliklerinden biri, ulusal tasarruf oranlarının görece olarak yüksek olmasıdır. **Tablo 4.11** Japonya'daki tasarruf oranlarını karşılaştırmalı olarak vermektedir. Tablodaki oranlar net ulusal gelirin yüzdesi olarak ulusal tasarruf oranlarını göstermektedir. Japonya'daki tasarruf oranlarının yüksekliği tablodan rahatlıkla anlaşılmaktadır. Savaş sonrası dönemde Amerika'da net ulusal tasarruf oranları genellikle milli gelirin (GSYH) %5 ve %10'u arasında

seyrederken, bu oran Japonya'da %20-% 30 arasında olmuştur. Savaşın ardından ekonominin toparlanması ve yeniden imarı başarıldıktan sonra, tasarruf oranları artmış ve bir süre sonra Japonya'yı dünyanın en büyük kreditor ülkesi konumuna yükseltmiştir.

Ulusal tasarruflar, özel ve kamu tasarruflarının toplamı anlamına gelmektedir. Özel tasarruflar hanhalklarının ve firmaların yaptığı tasarruflardan oluşmaktadır. Kamu tasarrufları, kamu kesiminin gelir gider hesaplarından elde edilen tasarruf miktarıdır. Ulusal gelir hesapları kullanılarak tasarruflar ile bazı makroekonomik büyüklükler arasındaki ilişki gösterilebilir. Toplam milli gelire  $Y$ , hanhalklarının özel tüketim harcamalarına  $C$ , kamu harcamalarına  $G$ , firmaların yatırım harcamalarına  $I$ , ihracata  $X$  ve ithalata  $M$  dersek, makroekonominin temel bilgilerinden biri olan harcamalara göre milli gelirin bileşimi aşağıdaki şekilde yazılır:

$$Y \equiv C + I + G + X - M$$

Basit bir cebirsel değişiklikle tasarrufları aşağıdaki şekilde bulmak mümkündür:

$$Y - (C+G) \equiv I+(X-M)$$

Bu özdeşlikte, soldaki ifadede milli gelirden toplam kamu ve özel harcamalarının çıkarıldığında toplam ulusal tasarruflar bulunur. Burada, küçük bir cebirsel manipülasyonla hükümetin vergi gelirlerini sol tarafa ekleyip çıkardığımızda aşağıdaki özdeşlik elde edilir:

$$(Y-T-C) + (T-G) \equiv I+ (X-M)$$

Burada sol taraftaki ilk parantez içindeki terim, vergiden sonraki kullanılabilir gelirden ( $Y-T$ ) tüketimin ( $C$ ) çıkarılmasıyla elde edilen özel tasarrufları göstermektedir. Bu miktarı



$S_{\text{özel}}$  ile göstereceğiz. Parantez içindeki ikinci terim ise kamu vergi gelirlerinden ( $T$ ) kamu harcamaları ( $G$ ) çıkarılarak bulunan kamu tasarruflarını göstermektedir. Bunu da  $S_{\text{özel}}$  ile göstereceğiz. Böylece, tasarrufları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:

$$(S_{\text{özel}} + S_{\text{kamu}} \equiv I + (X - M))$$

Kamu tasarrufları ve özel tasarrufların toplamından oluşan toplam ulusal tasarrufları ile ifade edersek, aşağıdaki özdeşlik elde edilir:

$$S \equiv I + (X - M)$$

Bu özdeşlikten çıkarılacak sonuç şudur: Ulusal tasarrufların değerlendirilmesi için iki önemli yol vardır: yurtiçi yatırımlar ( $I$ ) ve yurtdışı servet birikimi ( $X - M$ ).

Japonya'da tasarruf oranlarının yüksek olması savaş öncesi dönemde değil, savaş sonrası dönemde görülen bir özelliktir. 1950'lerde ve 1960'larda hanehalkı tasarruf oranları %10 civarından %20 seviyesine yükseldi. Hanehalkı tasarruf oranı 1960 yılında %15'i geçti ve 1970 yılında %20'yi buldu. Bu tarihten itibaren de %20'nin altına inmedi. Flath (2005, s.

96) tarafından sunulan verilere göre, ulusal tasarruf oranları savaş öncesi dönemde %20 seviyesinin altındaydı. Çin-Japon Savaşı (1894-1895) sonrasında alınan savaş tazminatıyla %15 seviyesine kadar yükselen ulusal tasarruf oranı, Rus-Japon Savaşı'nın (1904-1905) ağır yükü altında bozulan kamu maliyesinin etkisiyle, negatif seviyelere inmişti. Birinci Dünya Savaşı yıllarında artan ihracat sayesinde gerçekleştirilen hızlı dış servet birikimi sonucunda, ulusal tasarruf oranı %20 seviyesini aştı, ancak Büyük Kantō Depremi (1923) ile tekrar negatif seviyelere indi. Savaş döneminde ise durgun seyrettikten sonra, Pasifik Savaşı'nda askerî varlıkların artışıyla tekrar yükseldi. Genel olarak, 1885-1925 döneminde ulusal tasarruf oranı savaş yılları dışında %5 seviyesi etrafında dalgalanma eğilimindeydi.

Savaş sonrasında ulusal tasarrufların net milli gelire oranı, savaş öncesi dönemdekiyle karşılaştırıldığında yüksek seviyelere çıktı. Savaşın hemen sonrasındaki dönemde ulusal tasarruf oranları önce Amerikan yardımları, daha sonra da Kore Savaşı sırasında artan ihracat sayesinde hızla yükselerek 1952 yılında

TABLO 4.11.  
Japonya'da ve Çeşitli Ülkelerde Ulusal Tasarruf Oranları (Birim: %)

	1960-73	1974-79	1980-89	1990-2000	1960-2000
Japonya	28,8	22,7	20,4	16,0	20,4
Amerika	10,5	9,7	6,6	5,7	7,3
Almanya	16,4	11,3	10,0	8,8	10,6
Fransa	17,8	13,2	6,7	7,3	9,7
İtalya	16,2	14,7	10,8	8,6	11,5
İngiltere	12,9	8,2	5,1	4,2	6,4
Kanada	12,9	12,5	9,7	5,7	9,2

Kaynak: Flath (2005, s. 99).

%30 seviyesinin de üzerine çıktı. Bu, oldukça yüksek bir seviyedir. Bunun ardından hızla %20'li seviyelerin de altına inerek, 1950'li yılların ortalarından itibaren yaklaşık 15 yıl boyunca yükseliş trendine girdi ve tekrar %30 seviyesine kadar ulaştı. Birinci Petrol Şoku'ndan sonra ise dereceli olarak azalma eğilimine girdi. Öyle ki, 2000'li yıllara girildiğinde %10 seviyesine kadar inmişti. Japonya'da ulusal tasarruf oranlarında hızlı büyüme dönemindeki hızlı yükselişin ve ekonominin olgunlaşmasının ardından da düşüşe geçmesinin ardındaki nedenleri incelemek gerekmektedir. Bunun için ulusal tasarrufların bileşenlerini incelemek yerelidir.

Flath (2005, s. 97-99) kamu tasarruflarındaki değişimi de incelemektedir. Kamu tasarrufları, kamu gelirleri ile kamu harcamaları arasındaki fark anlamına gelmektedir. Kamu gelirleri şu kaynaklardan oluşmaktadır: net vergiler,<sup>7</sup> kamu şirketlerinin elde ettiği kârlar, hanehalklarının ve ticari bankaların tuttukları tedavüldeki para miktarındaki artış, devlet tahvillerinin enflasyon nedeniyle kaybolan değerinden elde edilen gelir, kamu varlıklarının amortismanından kaynaklanan negatif değer. Kamu hesapları hem merkezî hükümet bütçesini hem yerel idarelerin bütçelerini içermektedir. Kamu finans kuruluşları da posta tasarruf sistemi de dahil edilmemiştir.

1965 yılından önce kamunun tahvil borcu neredeyse sıfır seviyesindeydi ve 1974 yılına kadar önemsizdi. Ancak, 1974 yılından sonra

bu borç artmaya başladı. 1974 yılında kamu tasarruf oranı sert bir düşüş gösterdi. Bunun önemli bir nedeni kamunun artan transfer harcamalarının yeni borç yaratımıyla ödemesiydi. 1991 yılına dek aşamalı olarak yükseldikten sonra, tekrar düşüşe geçti ve negatif seviyelere indi. Azalan büyüme oranlarının da güçlü büyüme döneminde hızla artan vergi gelirlerindeki artış hızını düşürdüğünü de belirtmek gerekir. Kayıp Onyıl döneminde hükümetin kurtarma paketlerinin bitmeye yüklediği aşırı yük, sonuçta kamu tasarruf oranının negatif seviyelere inmesine neden olmuştur.

Japonya'da tasarrufların ve tasarruf sahiplerinin davranışları konusunda en etkili çalışmalar Charles Horioka tarafından yapılmıştır.<sup>8</sup> Horioka (1990) bu çalışmaların erken bir derlemesini sunarak, Japonya'da savaş sonrası dönemde tasarruf oranının savaş öncesi döneme göre neden yüksek olduğunu inceleyen çok sayıda çalışmaya yer vermiştir. Bu çalışmaların çoğunluğunda, hanehalkı tasarruf davranışı Ricardo modeli ile Franco Modigliani ve Milton Friedman tarafından geliştirilen hayat döngüsü ve sürekli gelir hipotezi gibi iktisatçılar tarafından geliştirilen teorik modellere dayandırılarak incelemektedir.<sup>9</sup>

Flath'ı takip ederek, Japonya'da tasarruf oranlarının neden yüksek olduğunu tasar-

7 Net vergiler, sosyal güvenlik harcamaları, faiz ödemeleri ve sübvansiyonlardan oluşan kamu transfer harcamalarının toplam vergi gelirlerinden çıkarılmasıyla bulunmaktadır.

8 Japonya'da yatırımlar, sermaye birikimi, tasarruflar ve tasarruf oranları üzerine uzun zamandır çalışmalar yapılmıştır. Detaylı diğer bazı incelemeler için bkz. Okita (1957), Ohkawa (1963), Ishi (1974), Taira (1976), Horioka (1994). Japonya'da savaş sonrasında tasarruflar hakkında bir erken dönem incelemesi için bkz. Shinohara (1959).

9 Bu modellerin genel özellikleri için bkz. Flath (2005, s. 100-101).

rufaları açıklamak için kullanılan teorik modellere bakarak anlayabiliriz (Flath, 2005, s. 102-104). Yoshihara (1994) gibi etkili Japon iktisatçılar, tasarrufların yükselmesinde Japon hükümetinin politikalarına özel önem atfetmektedir. Flath, Japonya'da tasarrufların yükselmesinin ardında hükümetin sosyal mühendislik çabalarının değil, bir piyasa ekonomisinde yaşayan bireylerin tercihlerine dayanan davranışlarının belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, bu davranışı açıklamaya çalışan teorilere bakılması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre, hayat döngüsü teorisini benimseyen görüşe bakılırsa, Japonya'da hanehalklarının savaş sonrası dönemde tasarruf oranlarının yüksek olmasının önemli bir nedeni demografiktir. Çalışan genç nüfusun toplam nüfustaki payının yüksek olduğu bu dönemde, bu genç nüfus yaşlılık ve emeklilik sonrası için tasarruflarını artırmıştır. Hızlı büyüme döneminde, çalışan genç nüfus da hızla büyüyordu ve bu durum tasarrufların giderek artmasını sağlamıştır. Öte yandan, yaşlıların ve emeklilik sonrası nüfusun tasarruflarını tüketeceğini varsayan bu teorisinin öngörmediği, Japon toplumunun belirli kültürel özelliklerini de unutmamak gerekir. Japonya'da ev ve arsa oldukça pahalıdır, düğünler çok masraflıdır ve yükü ebeveynler üzerine binmektedir. Bunların yanı sıra, ortalama yaşam beklentisinin giderek yükselmesi de emeklilik sonrası harcamaların artmasına neden olmuştur.

Ricardo modeline dayanan yaklaşıma göre ise miras gibi nesiller arası aktarımlar da önemlidir. Hayashi vd. (1988) Japonya'da mirasların Amerika'ya oranla oldukça büyük olduğunu göstermiştir. Bu yaklaşımı benimse-

yen araştırmacılara göre, Japonya'da savaştan sonra sermaye stokunda meydana gelen büyük tahribatla, hanehalklarının varlıkları büyük bir düşüş gösterdi. Bu nedenle tasarruf oranları savaşın bitmesinin hemen ardından hızla yükseldi. Depremler gibi Japonya'da sıklıkla meydana gelen doğal afetlerin de tasarruf oranlarını etkilediği öne sürülmektedir.

Japon hükümetinin bazı makroekonomik politikalarının da tasarruf oranlarının yükselmesinde etkili olduğu da bilinmektedir. Örneğin, hanehalklarının posta tasarruf sisteminde tuttukları mevduatlarından elde ettikleri faiz gelirleri vergiden muaf tutulmuştu. Bir diğer önemli neden olarak Japon firmalarının yılda iki kez ödediği ikramiyeler (bonus) gösterilmektedir. Hükümet için tasarruf oranlarının yüksek olması önemliydi. Zira, tasarruf oranları yüksek olursa sanayi politikaları için gerekli fonlar elde edebilecekti. Maliye Bakanlığı bürokrasisinin tasarrufların yatırımlara dönüşmesi için aracılık mekanizmasını tamamen piyasa güçlerine bırakmadığı iyi bilinen bir özelliğidir. Bürokratlar, bu amaç için finansal aracı şirketleri kontrolleri altında tutmayı tercih ettiler. Mali yatırım ve kredi programı (*Zaitō*) da bu amaç için kullanılan bir başka araçtı.

Japonların tasarruf davranışını açıklayan Yoshihara (1994), 40 yaş ve üzerindeki Japonların gereğinden fazla para harcamayı israf (*mottai nai*) olarak gördüğünü belirtmektedir. Bunun nedeni bu davranışın atalarına karşı saygısızlık olarak algılanmasıdır. Bu nedenle, israf olarak değerlendirilebilecek büyük araba almak, büyük evlerde yaşamak ve aşırı lükse düşkünlük gibi davranışlardan özellikle kaçınılmaktadır. Yoshihara'nın 1990'ların başları

için gözlemediği bu durum orta yaşın üzerindeki Japonlar için hâlâ geçerliliğini korumaktadır. Öte yandan, Japonya'daki tasarruf davranışını dine bağlayan bir görüş de vardır.<sup>10</sup>

Tasarruf oranlarının uluslararası karşılaştırması yapıldığında, 1976 yılında Japonya'da %24,9 olan bireysel tasarrufların bireysel harcanabilir gelire oranı Amerika için %7,9, İngiltere için %11,2, Batı Almanya için %14,5, Fransa için %12,3 ve İtalya için %19,4 idi (Nakamura, 1995, s. 102). Diğer bir deyişle, gelişmiş ülkeler arasında en yüksek bireysel tasarruf oranları Japonya'da görülmekteydi.

### İşsizlik

Japonya'da hızlı büyüme döneminde önemli bir makroekonomik gelişme işsizlikteki hızlı

düşüştür. Resmî istatistiklere göre, 1959 yılında %2,2 civarında olan işsizlik oranı 1960 yılının son çeyreğinde %1,6 seviyesine, 1964 yılının ikinci çeyreğinde %1,1 seviyesine kadar düştü. Bu tarihten sonra, 1971 yılının son çeyreğine kadar %1,2 gibi oldukça düşük bir seviyede kaldı. 1960'lı yıllarda doğal işsizlik oranının düşük olduğu anlamına gelen bu istatistik, hızlı büyüme döneminde iş olanaklarının hızla artması ve kırsal kesimlerden kentsel alanlara göçü yansıtmaktadır. Japonya'nın işsizlik oranı gelişmiş olan ülkeler arasında en düşük orandı. Örneğin, Amerika'da 1960'lı yıllarda işsizlik oranları %3 ile %7 arasında oynamıştır.

Japonya'da işsizlik sigortası uygulaması savaş sonrası reformlarının parçası olarak 1947 yılında çıkarılan *Shitsugyō Hoken-hō* (İşsizlik Sigortası Kanunu) ile başlamıştır. Bu kanun 1955 yılında eklemeler yapılarak yenilenmiş, 1975 yılında yürürlükten kaldırılmıştır. Yerine, aynı yıl *Koyō Hoken-hō* (İstihdam Sigortası Kanunu) çıkarılarak işsizlik sigortası uygulaması bu kanun kapsamında sürdürülmüştür. Bu yeni kanun iş güvencesi ve işsizlik yardımıyla ilgili olarak işçi lehine yeni uygulamalar getirmiştir.

### Sosyal Refah

Japonya'da sosyal güvenlik sisteminin temelleri genelde 1920'li yıllarda başlatılan sosyal refah uygulamalarında aransa da, esas olarak işsizlik sigortası ve benzeri sosyal refah uygulamaları savaş sonrası dönemde gerçekleşmiştir. 1922 yılında çalışan işçileri kapsayan sağlık sigortası kanunu çıkarılmış ve savaş döneminde, 1938 yılında bu kanun çiftçiler ve serbest

<sup>10</sup> Yoshihara (1994) bu durumu şu şekilde özetlemektedir: Max Weber'e göre Orta Avrupa'da kapitalizmin gelişmesi sonucunu doğuran ve 'ın doğuşu ile sonuçlanan dinsel reformlar gibi dinsel reformlar Japonya'da gerçekleşmedi. Ancak bu insanların ekonomik kararlarında dinin etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Konfüçyüsçülük Japonya'ya yaklaşık olarak bin yıl önce geldi. Ancak sadece Edo döneminde standart öğrenme şekline dönüştü. Yoshihara'ya göre Konfüçyüsçülük Japonya'ya kapitalizmi getirmemiştir, çünkü iktisadi felsefesi ticaretin aleyhineydi. Konfüçyüsçülüğün etkileri ancak diğer öğretilerle birleştiğinde anlaşılmıştır. Örneğin, Konfüçyüsçü öğretisi *Shingaku*'yu da etkilemişti. *Shingaku* tüccarlar tarafından insanların tembellik ve kumar gibi zaafalarını önlemek amacıyla geliştirilmiş bir öğretiliydi. Bu öğretili Budizm ve Shintō dininden de oldukça fazla etkilenmişti. Dolayısıyla, her ne kadar Japonya'da kapitalizmin gelişmesini doğrudan Konfüçyüsçülük ile ilişkilendirmek doğru değilse de, *bushido* üzerindeki ve *Shingaku* ve *Hotoke* gibi etik hareketler üzerindeki etkileri de göz ardı edilemez. Japonya'da riyazet veya sofuluk ise riyazeti güzel bir etik davranış olarak değerlendiren istikrarlı bir toplumsal düzen dolayısıyla yaygınlaşmıştır. Japonya'nın yaşam standartları yükseldiğinde riyazette bir gerileme yaşandı. Ancak insanlar çok çalışmaya ve tasarruf etmeye devam ettiler.

meslek sahiplerini de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Bu sağlık sigortası sistemi kooperatif esasına göre düzenlenmişti. Savaş öncesi dönemde sendikalar ve kooperatiflerin üyelerinin refahının artırılmasına yönelik birtakım uygulamaları vardı. Ancak, 1920'li yıllarda bu örgütler üzerindeki devlet baskısı nedeniyle bu uygulamalar sekteye uğramıştır. Sağlık sigortası kapsamındaki insan sayısı 1926 yılında 1,1 milyon kişiydi; 1944 yılında 4,7 milyona kadar çıkabilmişti.

Savaşın hemen ardından yapılan reformlar arasında sosyal güvenlik sistemine yönelik reformlar da vardı. 1946 yılında çıkarılan ve 1950 yılında yenilenen *Seikatsu Hogo-hō* (Yaşam Standartlarının Korunması Hakkında Kanun) ile yaşam standartları düşük olan vatandaşların korunması hedeflendi. Bu kanunla, aynı dönemde İngiltere'de mevcut olan sağlık sigortası sistemiyle yoksullar ve çocukların hayat standartlarının korunması yönünde önemli bir adım atıldı. Gelir desteği de dahil olmak üzere vatandaşlarının anayasada da güvence altına alınan refahına devlet garantisi getirildi. Savaşın hemen ardından ülkeye dönen yaralı askerler ve ebeveynlerini kaybetmiş çocuklar gibi yardıma ihtiyaç duyan vatandaşlar için 1950 yılında çıkarılan bir kanunla sağlık yardımları devlet garantisine alındı. Sağlık sigortasından faydalanan vatandaşların sayısı 1949 yılında 24,6 milyon kişiydi; bu rakam 1955 yılında 28,7 milyona çıktı.

1958 yılında tüm vatandaşları kapsayan bir sağlık sigortası sistemi kurulması amacıyla *Kokumin Kenkō Hoken-hō* (Ulusal Sağlık Sigortası Kanunu) çıkarıldı. Bu yıl içinde sağlık sigortasından faydalanan insan sayısı 37,2 milyona yükselmişti.

1959 yılında emeklilik sistemini kuran *Kokumin Nenkin-hō* (Ulusal Emeklilik Kanunu) çıkarıldı. Bundan önce emeklilikle ilgili ilk uygulama savaş döneminde askerî rejim tarafından 1941 yılında işçiler için çıkarılan emeklilik sistemiydi. Sağlık sigortası ve emeklilik sistemleri 1961 yılında çıkarılan yeni kanunlarla güncellendi ve evrensel sosyal güvenlik sistemlerinin temelleri atılmış oldu. Hızlı büyüme döneminde, 1960'lı yıllarda yaşlılar için sosyal refah hizmetleri geliştirilmesi amacıyla bir kanun çıkarıldı. Anneler ve küçük çocuklar için de benzer kanunlar çıkarıldı.

Sağlık sigortası kapsamındaki insanların sayısı 1961 yılında 46,8 milyona yükseldi. Emeklilik sigortasından faydalanan insan sayısı 1942 yılında 3,5 milyon idi; bu sayı 1946 yılında 4,5 milyon, 1950 yılında 6,1 milyon, 1955 yılında 8,2 milyon, yeni kanunun yürürlüğe girdiği 1961 yılında 14,7 milyon ve 1965 yılında 18,4 milyon olarak gerçekleşti. Devletin emeklilik prim gelirleri 1950 yılında sadece 13 milyar yen iken, 1961 yılında 107 milyar yene, 1965 yılında da 297 milyar yene kadar yükseldi. Emeklilere yapılan ödemeler ise bunun çok altındaydı.

Resmî istatistiklere göre, devletin toplam sosyal güvenlik harcamaları 1950 yılında 174 milyar yen civarındaydı; 1960 yılında 786 milyar yene, 1965 yılında 1,9 trilyon yene ve 1970 yılında 4,2 trilyon yene kadar yükseldi. Devletin sosyal güvenlik sistemine işçilerin ve işverenlerin ödedikleri primler ve bu sistem dahilinde alınan vergiler ve diğer gelirlerle birlikte elde ettiği gelir ise aynı yıllar için şöyleydi: 1960'ta 629 milyar yen, 1965'te 2,4 trilyon yen, 1970'te 5,5 trilyon yen. Diğer bir deyişle, Japon devleti sosyal güvenlik sisteminde

harcamalarının üzerinde gelir elde ediyordu. 1960'lı yıllarda bu gelirlerin ağırlıklı bir bölümü (yaklaşık %60'ı) primlerden elde ediliyordu. Bu primlerin yaklaşık %54'ü işverenlerden, kalanı işçilerden geliyordu.

Kişi başı sosyal güvenlik harcamaları 1951 yılında 1.900 yen iken, 1955 yılında 4.400 yene, 1960 yılında 7.000 yene çıktı. 1961 yılında başlatılan modern sosyal güvenlik sistemiyle kişi başı sosyal güvenlik harcamaları arttı ve 1965 yılında 16.200 yene, 1970 yılında 33.700 yene yükseldi. 1980 yılında 211 bin yene kadar yükselecekti.

Sosyal güvenlik harcamalarının milli gelire oranı da önemli bir göstergedir. 1951 yılında toplam sosyal güvenlik harcamalarının milli gelire oranı %3,54 idi. Bunun %1,81'lik kısmı sağlık harcamaları, %1,73'lük kısmı emeklilik harcamalarından oluşuyordu. Sosyal güvenlik harcamalarının milli gelire oranı 1955 yılında %5,58'e (sağlık %2,75, emeklilik %2,83) ve 1963 yılında %5,31 (sağlık %2,79, emeklilik %2,53) olarak gerçekleşti. 1963 yılında bu oran %5,60 idi (sağlık %3,05, emeklilik %1,27 ve diğerleri %1,29), 1966 yılında %5,90'a (sağlık %3,40, emeklilik %1,33 ve diğerleri %1,17), 1971 yılında %6,11'e (sağlık %3,41, emeklilik %1,55 ve diğerleri %1,15) ve 1975 yılında %9,49'a (sağlık %4,61, emeklilik %3,13 ve diğerleri %1,75) kadar yükseldi.

## HIZLI BÜYÜME DÖNEMİNDE İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ

Hızlı büyüme döneminde şirket yönetimlerinin işçilerle pozitif ilişkiler kurmak için çaba

sarf ettiği söylenebilir. Hükümet de bu konuda özellikle 1960'ların başlarından itibaren şirket yönetimlerini yönlendirerek ihtilafların azaltılmasını istemiştir. Büyük Japon şirketlerinin işçiler açısından üç önemli uygulama geliştirdiği görülmektedir: hayat boyu istihdam (*shūshin koyōsei*, İngilizcesi ile *life-time employment system*), yaşa ve kıdeme dayalı ücret sistemi (*nenkō joretsu*, İngilizcesi ile *seniority-based wage system*) ve firma içi sendikalar (*kigyōnai kumiai*, İngilizcesi ile *enterprise-based union*). Bunların ortaya çıkmasının önemli bir nedeni, sosyalist işçi hareketlerinin güçlenmesi ve 1950'li yıllarda işverenlerle sendikalar arasında hükümetin şiddete başvurarak bastırıldığı büyük ihtilaflar ve grevler yaşandıktan sonra, iş güvenliğini sağlamak ve daha barışçıl işçi-işveren ilişkileri oluşturmak amacıyla firmaların ve hükümetin bu uygulamaları geliştirmek zorunda kalmasıdır. Bu özellikler Japon şirketlerinin temel karakteristiği olarak ön plana çıkarılmış ve Japon tarzı iş idaresi (*Nihonteki Keiei*) olarak adlandırılmıştır.<sup>11</sup>

Savaşın hemen sonrasında GHQ tarafından sendikal hareketlerin serbest bırakılmasıyla birlikte sendikaların faaliyetleri güçlendi. Resmî istatistiklere göre, sendikalaşma oranı 1953 yılında %36,3 idi ve 5,9 milyon işçi sendikalara üyeydi. Sendikalı işçi sayısı 1959 yılında 7 milyonu ve 1965 yılında 10 milyonu

<sup>11</sup> Bu konuda detaylı incelemeler için bkz. Abegglen (1958), Abegglen ve Stalk (1985), Benedict (1967), Crawcour (1978), Dore (1990), Gordon (1988), Hanami (2013), Hayashi ve Baldwin (1988), Kawamura (1993), Koike (1988b), Koike (1988a), Levine (1990), Marsh ve Mannari (1971), Moriguchi, vd. (2004), Odaka (1986), Pascale ve Athos (1981), Sakoh (1990), Shimada (1980) ve Warner (1994).

aştı. 1970 yılında 11,6 milyon işçi sendikalara üyeydi. Sendikalaşma oranı 1960'lı yıllar boyunca %34-35 civarında seyretti ve 1982 yılına kadar %30'un üzerinde kaldı. İşçi hareketlerindeki canlılık, grevlere katılan işçi sayısında da görülebilir. 1946 yılında 517 bin işçi grevlere katılırken, bu sayı 1948 yılında 2,3 milyona fırladı. 1950'li yıllar boyunca her yıl 1 milyonun üzerinde işçi grevlere katıldı. 1961-1962 yıllarında bu sayı 1,5 milyonun üzerinde oldu. Hükümetin sert önlemler aldığı grevlerde militan sendikacı aktivistlerin katılımı yaygındı. Bu durumun hızlı ekonomik büyüme performansını sekteye uğratacağını düşünen hükümet, bu nedenle işverenlerin işçi-dostu ilişkilere sahip olmasını teşvik etti. Şirketlerin gelirlerinin ve kârlarının hızla arttığı hızlı büyüme döneminde, bahar aylarında ücret artışını belirlemek için sendika temsilcileri ile işveren temsilcileri arasındaki toplu pazarlıklarda mutabakata varmak ve işçilerin ücret artışı taleplerini karşılamak firmalar için nispeten kolay olmuştur. Bu durum da olumlu işçi-işveren ilişkilerinin bir nedenidir.

Bu yıllarda fabrika işçilerinin durumundaki değişimi de incelemek gerekir. Hızlı büyüme döneminde hızla otomasyon ve makinelere dayalı kitlesel üretim hatlarının gelişmesi sayesinde, eskiden usta olarak adlandırılan bazı işkolları da ortadan kalktı. Fabrikalarda sermayenin gücünü artıran bu gelişme, aynı zamanda sendikaların gücünün esasını oluşturan üretim hattındaki örgütlenme yeteneğini zayıflattı. Bu durum da militan sendikaların 1960'lı yıllarda zayıflamasının bir nedeni oldu.

### Hayat Boyu İstihdam Sistemi

Hayat boyu istihdam sistemi, büyük şirketler-

de giderek yaygınlaşmıştır. Bu sistemde, bir şirkete giren işçi emekliliğine dek o şirkette kalmayı arzulamaktadır. Hayat boyu istihdamın temelleri Edo dönemindeki localara dek uzanmaktadır. Bu sistem Japonya'ya özgü olmayıp, başka ülkelerde de gözlemlenmektedir. Hızlı sanayileşmenin yüksek vasıflı işçi ve profesyonellerin kıt bir kaynak olduğu Japonya'da yaşam boyu istihdamın gelişmesinde oynadığı rol önemlidir.

Savaş öncesi dönemde Japonya'da işçiler arasında iş değiştirmek yaygındı. Bu durum büyük şirketlerde çalışan işçiler için de geçerliydi. Askerî rejim, bu durumdan hoşlanmadığı için, işçilerin şirketlerine bağlı kalarak iş değiştirmemeleri amacıyla çeşitli milliyetçi sloganlarla işçilerin işverenleriyle vatanları için çalışacakları bir sistem geliştirmeye çalıştı. Sendikal hareketlerin faşist askerî rejim tarafından baskı altında tutulduğu bu sistemde, işçilere iş güvenliği vaat ediliyordu. Savaşın hemen sonrasındaki reformlarda işçi hareketleri ve sendikalar tekrar canlandı. Bu süreçte işçilerin durumunda da değişiklikler gözlemlendi. Önemli bir gelişme, zorunlu askerlik hizmetinin kaldırılmasıydı. Bununla birlikte, kariyer tercihlerinde değişiklikler gözlenmiştir. Önceleri, askerlik sonrasına ertelenen kariyer tercihleri öne çekildi ve lise mezunları daha uzun süreli iş sözleşmeleri tercih etmeye başladı.

1960'lı yıllara gelindiğinde Japon sanayilerinde işgücü açığı ortaya çıkmıştı. Resmî istatistiklere göre, 1950'li yıllarda aylık verilere dayanan iş başvurularının mevcut iş olanaklarına oranı yıllık ortalama olarak 1950'li yılların ilk yarısında %322 ve ikinci yarısında %216 idi. Diğer bir deyişle, mevcut iş olanaklarının iki-üç katı kadar başvuru oluyordu.

Ancak, hızlı büyümenin yaşandığı 1960'lı yıllarda bu oran hızla düştü (1960'lı yıllar ortalaması %106). 1961 yılında %96 ve 1962 yılında %87'ye indi; diğer bir deyişle, iş arayanlar için aradıkları işlerden daha fazla iş olanağı vardı. Bu durum 1967-1973 yılları arasındaki her dönem için geçerliydi. Ortaokul ve liseden yeni mezun olan işçiler için hızlı büyüme dönemi boyunca yeni iş imkânları her zaman başvurulardan daha fazla olmuştur. Bu hızlı işgücü talebi artışı sonucunda, işsizliğin %1 kadar düşük bir seviyeye gerilediği bu dönemde, büyük şirketler işçilerin işyerlerinde daha uzun süre çalışmalarını teşvik etmek amacıyla çeşitli uygulamalara yöneldi. Böylece, savaş döneminin bir mirası olan hayat boyu istihdam sistemi bu süreçte yaygınlaştı. Sıkı işgücü piyasası firmalar için değişik bir işgünü talebi daha yarattı: diğer firmalardan ayrılan işçiler (Nakamura, 1995, s. 159). Savaş sonrası dönemde 1960'lı yılların öncesinde bu tip işçilere pek sıcak bakılmazdı. Ancak, bu tarihten itibaren daha iyi çalışma şartları arayan çok sayıda işçi iş değiştirmeye başladı. Küçük ölçekli firmalar bu işçileri istihdam etmek istediğinde, büyük firmaların ödediği ücretlere yakın bir ücret ödemek durumundaydı.

Hayat boyu istihdam sistemi her ne kadar Japon şirketlerinin bir özelliği ise de, bunun genellikle büyük Japon şirketleri için geçerli olduğunu ve en iyimser tahminlere göre toplam işgücünün sadece üçte birini ilgilendirdiğini belirtmek gerekir. Küçük ve orta ölçekli firmalarda sık rastlanan bir uygulama değildir ve kadın işçilerin durumunda görülmemektedir. Hayat boyu istihdam sistemiyle şirkete özel bir işgücü piyasası oluşmakta ve işçilerin sahip olduğu vasıflar firmalara has olmaktadır. İşçiler

genellikle doğrudan okuldan mezuniyet sonrasında işe alınıp, firma içinde tekrar eğitime tabi tutularak belirli vasıflara sahip olmaktadır.

Savaş sonrasında militan işçi hareketlerinin yaygın olduğu 1950'li yıllarda hayat boyu istihdam sisteminin yaygınlaştırılmasının bir nedeninin bu sendikal hareketlerin zayıflatılması arzusu olduğuna dair bir görüş vardır. Buna göre, işçi hareketlerinin zayıflatılması için, örgütlü işçilerin önemli bir kısmına hayat boyu istihdam güvencesi verilerek aktivizmin zayıflatılması amaçlanmıştır. Örgütsüz veya ılıman sendikalara bağlı işçiler ise bu güvenceye sahip olmayacaktı. Böylece, şirketlerin işçi çıkararak ölçeklerini küçültmeleri gerektiğinde güvencesi olmayan işçileri çıkarmalarının önünde ortaya çıkacak büyük bir engel kalmayacaktı. Çünkü, potansiyel olarak buna karşı çıkacak işçiler iş güvencesine sahip oldukları için harekete geçmeyeceklerdi. Sonuç olarak, büyük şirketlerde iş güvenliği karşılığında yönetimle barışçıl ilişkiler içinde işbirliği yapacak bir sendikal yapı kuruldu.

### **Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi**

Kıdeme ve yaşa dayalı ücret sistemi de bir diğer önemli uygulamadır. Japon şirketlerinde yöneticilerin işçileri motive etmek için kullandığı bu yöntemde yaşça büyük olan işçiler daha genç olanlara göre daha yüksek ücret almaktaydı. İşçiler aynı zamanda üstlerinden değerlendirme notu (*jinji kōka*) alıyorlardı. Değerlendirmeler sendika değil şirket yönetimi tarafından yapılmaktaydı. Teranishi (2005, s. 201), 1970'li yıllarda işçilerin aldıkları ücretler ile başlangıç ücretleri arasındaki farklılıkların yaklaşık %60'ının yaş, %30'unun tecrübe ve %10'unun eğitimden kaynaklandığını belirt-



mektedir. Dolayısıyla yaş ve kıdem, büyük Japon şirketleri için işçilerin ücretlendirilmesinde önemliydi. Teranishi bu sistemin ilkel bir şekilde 1920'lerde gelişmeye başladığını, bunun nedeninin de dönemin militanlaşmış olan işçi hareketlerine işçilerin katılımının önlenmesi ve vasıflı ve tecrübeli işçilerin kaybını önleme güdüsü olduğunu belirtmektedir. Öte yandan, bu sistemin kurumsallaşması savaş döneminde, 1942-1943 yıllarındaki yasal düzenlemelerle gerçekleşmiştir.

Savaş sonrasında işçi hareketlerinin tekrar militanlaşması, bu uygulamaların kemikleşerek uygulamaya koyulmasını sağlamıştır. Hızlı büyüme döneminde işgücü piyasası sıkışmış, işsizlik oranları %1 seviyesine kadar düşmüş ve işgücü talebi hızla artmıştı. Böyle bir ortamda kıdeme dayalı ücretlendirme sistemi yaygınlaşmıştır. Bir amaç, şirket içinde eğitilerek yetiştirilen işgücünün şirkette kalmasını sağlamaktır. İş güvenliği ve işte tecrübe arttıkça ücret de arttığı için işçiler tarafından olumlu karşılanmıştır.

Bu sistemin Japon şirketleri açısından iyi yönleri bulunmaktaydı. Kıdeme dayalı ücret sisteminde ücretlendirme daha kolaydır, işçinin sadakatini sağlamak açısından da etkilidir. Öte yandan, işgücü piyasasında oluşabilecek dinamizmi ortadan kaldırması açısından dezavantajlı yönleri olduğu da düşünülmektedir.

Savaş sonrasındaki önemli gelişmelerden biri de firmaların ödediği ikramiyelerdir (bonus). Yazın ve kışın olmak üzere yılda iki kez ikramiye ödenmesi savaş sonrasında özellikle hızlı büyüme döneminde yaygınlaşmıştır. Dönemin başlarında ikramiye ödemesi yapan firma sayısı toplam sayının yaklaşık yarısı kadar-

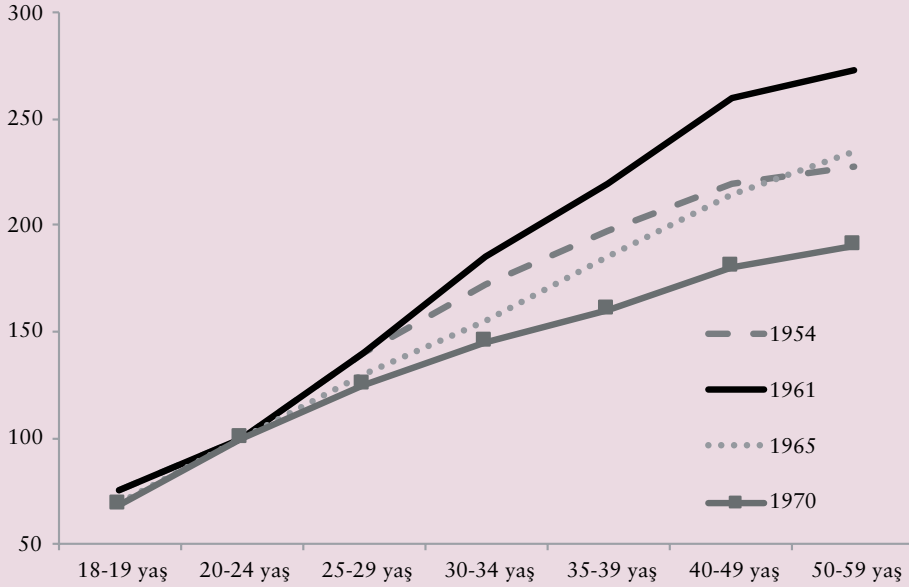
dı. Ancak, hızlı büyümenin yaşandığı 1960'lı yılların başlarında firmaların kârlarının hızla artmasının etkisiyle, firmaların neredeyse tamamına yakını yılda iki kez ikramiye ödemeye başladı. Batı ekonomilerinde sadece şirket yöneticilerine dağıtılan ikramiyeler, Japonya'da şirketteki tüm çalışanlara dağıtılmıştır. İkramiyelerin toplam tutarı 1960'lı ve 1970'li yıllarda yıllık ücretlerin toplamının %25'i ile %37'si arasında değişen yüksek oranlardaydı; şirketlerin kârlarına oranı da yaklaşık %46 ile %76 arasında değişiyordu (Freeman ve Weitzman, 1987). İkramiyeler çevrimsel özelliğe sahipti; ekonominin canlılık yıllarında artarken, durgunluk dönemlerinde azalıyordu.

Kıdeme dayalı ücret sistemi, işgücü piyasasındaki şartlar değiştikçe zayıflamaya başladı. İşgücü piyasası sıkılaştıkça, genç işçiler ile yaşlı işçiler arasındaki ücret farkları azalmaya başladı. **Şekil 4.9** bunu göstermektedir. Yıllar ilerledikçe, 100 kişiden daha fazla işçi çalıştıran işletmelerde genç ve daha yaşlı işçiler arasındaki ücret farklılıkları azaldı.

### Firma İçi Sendikalar

Sendikal hareketlerin yaygınlaştığı savaş sonrasındaki 15 yıllık dönemde sendikalar sanayi seviyesinde değil firma düzeyinde örgütlenen çok sayıda sendika şeklinde evrilmiştir. Bunun köklerini savaş döneminde askerî rejimin işçileri ve firmaları kontrol etmek için uyguladığı politikalarda aramak gerekir. Savaş döneminde firmalar üzerinde sıkı kontrol kuran faşist askerî rejim, sendikaları firma düzeyinde örgütlemişti. Savaş sonrası dönemde de bu şekilde sendikalar mevcuttu. 1946 yılında Japonya'da 17,2 bin sendika vardı. Firma düze-

ŞEKİL 4.9.  
Değişik Yaş Gruplarına Göre, 100 Kişiden Daha Fazla İşçi Çalışan İşyerlerindeki Ücret Farklılıkları (1954-1970)



Kaynak: Nakamura (1995, s. 157).

yinde örgütlenen bu sendikaların sayısı 1947 yılında 23,3 bini, 1949 yılında da 34,7 bini aştı. 1950'li yıllarda 30 binin üzerine çıkarak 1960 yılında 41,5 bini, 1965 yılında 52,9 bini ve 1970 yılında 60,9 bini buldu.

Firma içi sendika olarak adlandırılan bu sendika yapılanmasında aynı firmanın işçileri, firma seviyesindeki bir sendikanın üyesidir. Yasal olarak firmalar ile sendikalar birbirinden ayırdı; ancak, gerçekte aralarında organik bir bağ vardı. Sendika yöneticileri firmanın çalışanları arasından seçildiği için firma ile sendikanın amaçları ve politikaları arasında

bir ilişki vardı. Kadrolu olmayan geçici işçiler bu sendikalara üye olamıyordu. Sendika ile firma yönetimi arasında iş güvenliği ve kadrolu işçilere yüksek ücretler ve sosyal refah paketleri konusunda bir centilmenlik anlaşması mevcuttu.

Toplu sözleşme geleneği de 1950'li yıllarda önemli bir değişime uğradı. Her yılın mart ayının sonlarında toplanan sendika birlikleri ve firma yönetimleri sendikaların ücret taleplerini değerlendirmeye başladı. Firmalar ile sendikalar arasında işbirliği yoluyla ücret artışlarının belirlendiği bu sisteme *shuntō* (İngilizcesi ile

*spring offensive*) adı verilmiştir. Sendikalar, eğer istekleri karşılanmazsa kısa süreli iş durdurma eylemi yapıyor ve müzakereler tekrarlanıyordu. Çok sayıda sendikanın katılımıyla gerçekleşen müzakereler sonunda aslında ulusal seviyede mutabakat da sağlanıyordu.

### Japon İş İdaresinde Kültürün Etkisi

Japon tarzı iş idaresinde Japon kültürünün büyük etkisi olduğu, Avrupa ve Amerikalı araştırmacılar tarafından sıklıkla öne sürülmektedir. Japonya'da da bu açıklamalara rastlanmaktadır. Bu kısımda fazla detaya girmeden bu konuda kısaca bilgi verilmektedir.

Batılı araştırmacıların en önemli iddialarından biri, Japon işçilerin şirketlerine bağlılığı ve şirketi bir aile gibi düşünerek diğer işçilerle işbirliği ve takım çalışmasıyla kendilerini işlerine adanmalarıdır. Bunun ekonomik nedenler kadar, kültürel etmenlere de bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu kültürel etmenleri Edo döneminde şekillenen Japon kültüründe aramak gerekir. Japon iş kültürünün kültürel altyapısını inceleyen araştırmacıların en çok vurguladığı konu Edo döneminden itibaren gelişmesi teşvik edilen *ie* kavramıdır. Aile anlamına gelen bu kelime, Japon hane yapısında tüm aile bireylerinin görevlerinin kesin bir şekilde belirlenmesini ve büyüklere saygı ve itaati ima etmektedir. Bu sistemde göreve bağlılık önemlidir ve herkes ödevlerini benimseyerek sorumluluğunun bilincinde hareket etmektedir. Bu durum Batılılar tarafından Japon disiplini olarak ifade edilmektedir. Konfüçyüsçü bir bakışı yansıtan *ie* kültürünün Japon şirketlerinin iş kültürüne önemli etkisi olduğu öne sürülmektedir. Şirketlerin örgütlenmesi ve şirket içi

atamalar bu kültüre uygun şekilde yapılmaktadır. İşçiler işlerinin sorumluluğunun bilinciyle disiplin içinde çalışmakta, üst yönetim onların refahını artırmayı şirketin amaçlarından biri olarak görmektedir. Firmayı bir aile gibi gören ve bunun üyesi olduğunu düşünen işçiler böylece kendilerini firmanın amaçlarına adapte etmektedirler. Hızlı büyüme döneminden itibaren gelişmesi teşvik edilen bu sistemde işçiler şirketi hayatlarındaki en önemli öncelik haline getirmektedirler.

Birçok araştırmacı, Edo döneminin feodal yapısının bir ürünü olan bu kurumsal yapının Japon ekonomisinin gelişerek dünya ekonomisindeki önemli bir oyuncuya dönüştüğü hızlı büyüme dönemi ve sonrasında da ayakta kaldığını belirtmektedir. Bu süreklilik, Japon iş sisteminin kültürel altyapısının güçlülüğüne işaret etmektedir. Öte yandan, 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başlarında bu sistem yoktu ve işçiler kapitalist bir işgücü piyasasında sıkça iş değiştiriyordu. Bu nedenle, sistemin kökleri Edo döneminde aransa da, yerleşmesi ancak 1920'li ve 1930'lu yılların çalkantılı ekonomik gelişmeleri sonucunda söz konusu olmuştur. Diğer bir deyişle, ekonomik şartlar ancak bu dönemde ortaya çıkmıştır.

Motivasyon sağlamak için geliştirilen bir başka yöntem de işçilerin inisiyatifine duyulan saygıydı (Yoshihara, 1994). Ancak, bu durum işçilerin bireysel olarak çalıştıkları anlamına gelmemektedir. Her işçinin bir takımın üyesi olarak çalışması beklenmektedir. Takımın başında kıdemli bir işçi bulunur ve koordinasyondan sorumludur. Firma içinde kalite kontrolü de önemli bir uygulamadır. Burada bir grup işçi bir araya gelerek bir kalite soru-

nunu ve benzer bir operasyonel sorunu ele alır ve bir süre bunun üzerinde çalışır. Burada grup davranışı özellikle teşvik edilmektedir.<sup>12</sup> Japon şirketlerinin kalite kontrolü uygulamaları konusunda detaylı bilgi, sanayi politikalarıyla ilgili bir sonraki bölümün “Sanayide Rasyonelleşme ve Kalite Kontrolü” başlıklı alt kısmında bulunmaktadır.

### **Büyük Şirketlerin İşletme Uygulamaları: Kalite Kontrolü ve Sıfır Hata**

Hızlı büyüme döneminde, 1960’lı yılların ikinci yarısında *Nōryokushugi Kanri* (Liyakate Dayanan İşletme) prensibi büyük şirketlere hâkim oldu. Buna göre, şirkette çalışanlar arasındaki rekabetin geliştirilmesi şirketin çıkarımaydı. Burada işçilerin firmanın prensiplerine direndiği bir işçi sınıfı değil, işyerinin prensiplerini benimsediği bir şirket toplumu geliştirilmektedir. Bu kısımda, Kasuga (1993, s. 178-186) çalışmasına bağlı kalarak bu büyük değişim açıklanmaktadır. Sanayi politikalarının tartışıldığı bir sonraki bölümde rasyonelleşme alt bölümünde de bu konuda bir tartışma bulunmaktadır.

1966 yılının Ekim ayında işverenler federasyonu *Nikkeiren*, bir yıl öncesinde üç kişinin işini bir kişinin yapması şeklinde ifade ettiği rasyonelleşme deklarasyonuna dayanarak, 21 üye şirketin personel daire müdürlerinin katılımıyla bir çalışma grubu kurdu. Meritokrasiye dayalı personel idaresi geliştirme amacıyla

çalışmalar yürüten bu grup 1968 yılının Ekim ayında sonuç raporunu yayınladı. Bu raporda, işgücü sıkıntısının başgösterdiği, sermayede serbestleşme nedeniyle artık yerli şirketlerin yabancı şirketlerle rekabet etmek zorunda kalacağı, yeni teknolojilerle birlikte işçilerin gerekli vasıflarının da değişmek zorunda olduğu Japon ekonomisinde büyük şirketlerin rekabet gücünü artırmak için ne tür endüstri mühendisliği uygulamalarına ihtiyaç duyduğu konusu irdelendi. O zamana dek kıdem ve yaşa dayalı ücretlendirme sisteminin hâkim olduğu büyük şirketler için artık bu sistemin uygun olmadığı, liyakate (merit) dayalı yeni bir personel idaresi sistemine geçilmesi gerektiği vurgulandı. Kolektif personel idaresi yerine bireysel personel idaresinin yerleştirilmesi gerektiğine de vurgu yapılıyordu. Büyük şirketler tavsiyelere uydu ve bu uygulamalar kısa zamanda yaygınlaştı.

Bu yeni sistemin iki temel ayağı vardır. Birincisi, şirket içinde işçilerin yerleştirilmesi, işte yükseltilmesi ve ücretlerin idaresiyle ilgilidir. Şirket, işçinin şirkete katkısına bakarak bu üç konuda değerlendirme yapmaktadır. Bu, özellikle genç işçiler için önemli bir teşvik anlamına gelmektedir. İşçiler arasında rekabete de yol açan bu uygulamalar, statü ve ücret artışı hedefi koyarak işçinin gayretini artırma hedefi taşımaktadır.

Sistemin ikinci ayağı, küçük gruplar şeklinde örgütlenen özdenetim ve kendiliğinden idaredir. Bu, kalite çemberi (*quality circle*, QC) ve sıfır hata (*zero defect*, ZD) ile karakterize edilmektedir. 1962 yılının Nisan ayında *Nihon Kagaku Gijutsu Renmei* (Japonya Bilim ve Teknoloji Birliği), kalite çemberi dergisi çıkarmaya başladı ve ertesi yıl, 1963 yılının Ma-

<sup>12</sup> Yoshihara (1994) bu konuda bir Japon atasözünü hatırlatmaktadır. *Samin yoreba monju no chie* (Üç kişi bir araya geldiğinde Budizmde bilgelik tanrısı olan *Monju*’nun bilgeliğine ulaşır) atasözü, bu durumu özetlemektedir.

yıs ayında Sendai şehrinde ilk kalite çemberi kongresi düzenlendi. 1960'ların ikinci yarısında kalite çemberleri büyük şirketlerde standart bir uygulama haline geldi.

Sıfır hata, 1962 yılında Amerikalı silah üreticisi Martin şirketi tarafından, roketlerin kalitesini geliştirmek amacıyla maliyet düşürmek için geliştirilen bir işletme yöntemi idi. Bireysel işçilerin işteki gayreti ve dikkatini hesaba katarak, işteki hataların kaynağını tespit ederek bunu ortadan kaldırmak ve azaltarak işte etkinliği artırma hedefi taşımaktadır. Japonya'da bunu ilk kez benimseyen şirket, 1965 yılında *Nihon Denki* (Nihon Elektrik, NEC) olmuş, onu hemen sonra çelik şirketleri başta olmak üzere büyük sanayi şirketleri izlemiştir.

Sıfır hata ve kalite çemberi uygulamaları, hızlı teknolojik ilerlemenin yaşandığı bir dönemde sanayi işçilerinin işteki gayretlerini ve üretkenliklerini artırmayı başarmıştır. Japon şirketlerinin kolektivist eğilimlerine atıfla, bu durum yeni kolektivizm olarak da adlandırılmıştır.

Kalite çemberi konusunda öncü şirketlerden biri *Yawata Seitetsu*'dur (Yawata Çelik). 1964 yılının Kasım ayında kalite çemberi uygulaması başlatan bu şirket, 1966 yılında da sıfır hata kampanyası başlattı. 1967 yılında meritokrasiye dayanan personel idaresini tamamen benimsedi. Bir başka çelik şirketi olan *Nihon Kōkan* (Nihon Çelik), 1966 yılında bu personel politikasını benimsedi; üretim hattında geleneksel olarak işçiler ve mühendisler arasında var olan hiyerarşiyi kaldırarak tüm üretim işçilerini şirketin çalışanı olarak tanımladı.<sup>13</sup>

Sanayi şirketlerindeki bu yeni personel uygulamalarıyla çalışanlar 5, 6 veya 10 kişilik küçük gruplar halinde örgütlenerek şirketin üretim hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışıyorlardı. Küçük gruplar şirketin prensiplerine uygun olarak şirketin devamlılığını sağladılar. Japon kapitalizminin gelişiminde bu yeni işletme tarzı büyük bir fark yaratacağı.

Bu uygulamaların başarılı olmasında işgücü piyasasında meydana gelen değişikliklerin etkisi vardır. Bu değişiklikler şunlardı: işgücü kıtlığı, kadınların işgücüne katılım oranındaki artış, işgücünün eğitim seviyesindeki artış. İşgücü kıtlığı, büyük şirketlerdeki işçilerin olduğu kadar, genç işçilerin ve küçük işletmelerdeki işçilerin de ücretlerinin artmasını sağladı. Böylece, işgücü piyasasındaki ikili yapı zayıflamaya başladı. İşgücü maliyetlerinin artması fiyatları artırdı. Bu durumun rekabet gücünün zayıflamasına neden olacağı düşünüldüğü için, işgücü maliyetlerinden tasarruf edecek uygulamalar başlatıldı. Bunlardan biri otomasyondur, diğeri de orta yaş grubundaki kadınların yarı zamanlı olarak işgücüne katılımıydı. 1965 yılından itibaren bu yaş grubundaki kadınların işgücüne katılımı hızla arttı. 40-44 yaş grubundaki kadınların işgücüne katılım oranı 1955 yılında %57 iken, 1965 yılında %60'a, 1970 yılında %63'e yükseldi. 55-59 yaş grubundaki kadınların işgücüne katılım oranı da 1962 yılındaki %45 seviyesinden, 1971 yılında %50 seviyesine kadar yükseldi. Bu yeni işgücü, tekstilin yanı sıra elektronik ve hassas cihazlar imalatı gibi sanayilerde de çalışmıştır. Daha düşük ücretlerle çalışan bu işçilere karşı açıkça ayrımcılık yapılmaktaydı. Yarı zamanlı işçilerin sayısında 1960'lı yıllarda meydana gelen değişikliğin büyük bir kısmı kadın işçi-

<sup>13</sup> Öte yandan, "kirli" olarak görülen işler taşeron işçilere yaptırılıyordu ve onlar bu sistemin dışındaydı.

lerden kaynaklanıyordu (Nakamura, 1995, s. 160). 1965 yılında 1,93 milyon olan yarı zamanlı işçi satışındaki artışın 1,77 milyonunu kadınlar oluşturuyordu. Bunların 486 bini imalat, 689 bini ticaret sektörlerinde istihdam ediliyordu. 1971 yılındaki 4 milyon kişilik artışın da 3,7 milyonu kadındı ve 1,29 milyonu imalat, 1,23 milyonu ticaret sektöründeydi.

Bütün bu gelişmeler olurken işçi örgütleri de işbirliği içinde bu yeni personel idaresini benimsedi. 1964 yılının Kasım ayında büyük şirketlerin sendikalarının yoğun katılımıyla kurulan *Nihon Sōdōmei* (Japonya İşçi Birliği) veya kısa adıyla *Sōdōmei*, 1,5 milyona yakın üyeye sahipti. Sendikal hareket bu dönemde verimlilik artırıcı işletme uygulamalarında işbirlikçi bir tavır aldı. Aynı yılın Mayıs ayında, Uluslararası Metal İşçileri Federasyonu Japonya Konseyi (International Metalworkers Federation-Japan Council, IMF-JC) kuruldu. Mevcut sendika federasyonları içinde en büyüğü olan sol eğilimli *Sōhyō* işçilerin sermayeden bağımsız olması gerektiğini savunuyordu. Oysa, kalite çemberleri gibi yeni uygulamalar işçiler ile sermayenin işbirliğini vurguluyordu. IMF-JC, sanayi şirketlerinde uluslararası rekabet gücünün artırılması için işçilerin işbirliğinin de önemli olduğunu savunmaktaydı. Toplu pazarlıklarda (*shuntō*), *Sōhyō*'nun hâkim konumu IMF-JC'nin de işverenlerle toplu pazarlıklara başlamasıyla sarsıldı. IMF-JC toplu pazarlıklarda değişik bir strateji yürüttü: İşçilerin pastadan aldığı payı büyütme için önce pastayı büyütme. Diğer bir deyişle, işverenler tarafından önerilen üretkenlik artırıcı işletme teknikleriyle kârlar artacak, bunun sayesinde ücretler de yükselecekti. O zamana dek, bunun yolu pazarlıklarda sendikaların genel

prensipleri yakan standartlarının garanti altına alınması ve ücretlerde eşitlikti. IMF-JC ise üretkenliğe göre ücret prensibini benimsemişti. Bir süre sonra *Sōhyō* da bu prensibi benimseyecekti. Böylece, sendikal hareket militan niteliğinden uzaklaştı ve sendikacılar birer memura dönüştü.

## HIZLI BÜYÜME DÖNEMİNDE SANAYİ POLİTİKALARI

Japon hükümetinin egemenlik haklarını elde ettiği 1952 yılından, uluslararası sermaye hareketliliğinin önündeki engellerin kaldırıldığı 1964 yılına kadar süren 12 yıllık dönemde, Japon hükümeti ve ekonomi bürokrasisi çeşitli politikalarla, seçilmiş sanayilerdeki piyasa örgütlenmesi ve kaynak dağılımını kontrolü altında tutarak sınırlandırmıştır (Flath, 2005, s. 197-208). Sanayi politikaları olarak ifade edilen bu politikalar, Japon ekonomi bürokrasisinin sahip olduğu otonomiyle yürütülmüş ve Japon sanayileri, Japonya'nın parçası olduğu Batı blokundaki kapitalist ekonomilerden farklı olarak, piyasa mekanizmasının aksaklaştırıldığı ve rekabetin sınırlandırıldığı, ekonomik kalkınma için kaynakların devlet tarafından seferber edildiği kalkınmacı bir anlayışla idare edildi. Hükümetin kontrollerinin önemli bir kısmı, Japonya'nın sermaye hesabını açarak sermaye hareketliliği önündeki sınırlamaları kaldırdığı 1964 yılından itibaren yürürlükten kaldırıldı. 1968 yılında yabancı yatırımların önündeki engeller de kaldırılarak serbestleştirildi. Ancak, sanayi politikaları farklı bir şekilde olsa da devam etti. Bu tarihe kadar döviz hükümet elinde toplanarak sanayi

politikalarına göre firmalar arasında dağıtılmış, yabancı yatırımlar (çoğunlukla teknoloji transferi amacıyla) ve ithalat da aynı amaçla sıkı devlet kontrolü altında tutulmuştur. Döviz kontrolü ve ticaret üzerindeki kontroller 1949 yılında çıkarılan ve 1980 yılına kadar yürürlükte kalan kanuna dayanıyordu.

Johnson (1982, s. 37) ekonomi bürokrasisinin kökenlerini Edo döneminin *samuraiları*na dayandırmaktadır. *Samurailar* gibi bürokratların da kamu görevlisi olmalarına rağmen savaş öncesi dönemde esas olarak imparatora bağlı olduklarını ve sadece ona karşı sorumlu olduklarını, bu nedenle de bir otonomiye sahip olduklarını belirtmektedir. Savaş sonrasındaki bürokratların *samurailardan* ve savaş öncesi dönem bürokratlarından etik anlayışını ve elit devlet memuru olma şuurunu aldığını, merkezî bir sınavla işe alınan bu bürokratların meritokrasiye inandığını belirtir ve genel olarak çok çalışkan olduklarını vurgular. Johnson, *samurai* kültürünün bürokratların kullandığı dilde de izler bırakacak kadar etkili olduğunu göstermiştir. Savaş sonrası dönemde bürokrasinin genişlemesini ekonominin canlanması nedeniyle ekonomik faaliyetlerin çeşitlenmesine ve Amerikan işgal kuvvetlerinin başa getirdiği yeni bürokratların ekonomiyi yeniden canlandırma ve reformları gerçekleştirme yükünün altından kalkamaması nedeniyle eski bürokratların bürokrasiye geri dönmelerine izin vermesine bağlamaktadır (1982, s. 44).

Savaş döneminde askerî amaçlarla üretimin kontrol altına alınması amacıyla karteller oluşturulmuştu. 1960'lı yıllarda benzer uygulamalar bu kez uluslararası rekabet gücünün artırılması amacıyla yapıldı. Gao (2002, s. 278),

uluslararası rekabetin geliştirilmesi ve kartellerin çalışması için özel sektörün *keiretsu* yapılmasıyla bürokratlara yardımcı olduğunu, hatta onlar olmadan da bu işin yürütülebileceğini gösterdiklerini belirtmektedir. Japonya'da hükümet piyasalara müdahale ederken amacı aşırı rekabeti önlemek ve ölçek ekonomilerini geliştirmektir. Bunun için kapitalist bir ekonomik yapı içerisinde faaliyet gösteren özel firmaların faaliyetlerini koordine etmeyi tercih ediyordu. Bunu tetikleyen en önemli etken de 1960'ların ortalarında başlayan serbestleşme ve uluslararası ekonomiye bütünleşmeydi. Batılı ülkeler liberalleşmesi yönünde baskı yapsa da, Japon hükümeti ekonomide liberal olmayan, müdahaleci bir yaklaşımı tercih etmiştir.

### **Sanayi Politikalarının Rasyonalitesi**

Savaşın bitiminin hemen ardından yeniden imar döneminde kömür ve çelik sanayileri desteklenerek sanayi üretimi canlandırılmaya çalışılmıştı. Hızlı büyüme döneminde ise ekonomide hızlı büyümeyi sağlayacağı düşünülen ve önceden belirlenen sanayiler korunarak ve desteklenerek hızlı büyüme ve ağır sanayilerde sanayileşme hedefine ulaşılmaya çalışıldı. Bu politikalar sanayi politikaları (*Sangyō Seisaku*) olarak bilinmektedir. Sanayi politikalarının en önemli araçları, hükümet tarafından seçilen sanayilere yatırımlar ve ihracatı teşvik için kamu kaynaklarından ucuz kredi temini ve vergi kolaylıklarının yanı sıra –1960'lardaki liberalizasyona kadar– ithalatta korumacı uygulamalar ve kıt bir kaynak olan, özellikle hammadde ve aramalı ithalatı için gerekli olan dövizin tercihli olarak bu sektörlerle dağıtılmasıydı.

Belirli sanayiler desteklenerek gelişmeleri sağlanırken, kömür gibi gerilemekte olan sanayilerde de hükümet çeşitli önlemler alarak yeniden yapılandırma, şirket birleşmeleri, rasyonelleşme ve modernleştirme yollarıyla bu sanayilerdeki gerilemenin şiddetini ve bölgesel kalkınmaya olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmıştır (Ushijima, 2011, s. 278). Durgunluğa giren sanayilerde hükümet aşırı olarak nitelendirildiği rekabeti azaltarak karteller ve oligopol piyasalar oluşturmak yoluyla bu sanayilerin ayakta kalmasını sağlamaya çalışmıştır. Ohno (2006, s. 164), 1950'li yıllarda sanayi politikalarında yeni araçların da ortaya çıkarıldığını belirtmektedir. Bunlar döviz bütçesi, teknoloji ithalatı da dahil olmak üzere sermaye kontrolleri, hedef sanayiler için vergi kolaylıkları, sanayi politikalarına fon sağlamak için kurulan –kalkınma bankası işlevi gören– yeni finans kuruluşları ve rasyonelleşmeyi teşvik eden kanunların çıkarılmasıdır.

Sanayi politikaları hızlı büyüme döneminde sanayileşmede ve ağır sanayilerin gelişmesinde çok önemli bir rol oynamıştır. Hükümet –daha doğrusu MITI– firmaların kendi aralarında aşırı rekabete girmesini istemiyordu. Bu nedenle gücünü hissettirdiği her alanda aşırı rekabeti önlemeye çalıştı. Firmaların veya firmaların oluşturduğu sanayi birliklerinin aşırı rekabeti önleyemediğini düşündüğü durumlarda doğrudan müdahale etti veya aracı rolü üstlendi (Ushijima, 2011, s. 278). Bu şekilde doğrudan kamu tarafından sanayi politikaları yürütüldüğü gibi, Maliye Bakanlığı tarafından bankalar ve sigorta şirketleri gibi finans kuruluşları da fonlarını sanayi politikalarına uygun olarak belirlenen sanayilere ve firmala-

ra yönlendirdi. Konvoy sistemi (*Gosō Sendan Hōshiki*) adı verilen bu sistem, kamu ve özel sektör fonlarının sanayileşme politikalarına yönlendirilmesi yoluyla ekonomideki kaynak dağılımını etkilemiştir.

MITI'nin sanayi politikalarına etkisi konusunda son yıllarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Ekonomi bürokrasisinin politikalarının tasarımı ve yürütülmesinde siyasi erkten bağımsız kararlar aldığına öne süren Johnson (1982), Japonya'nın farklı bir bürokratik kültüre sahip olduğunu, MITI'nin milliyetçi bürokratlar vasıtasıyla sanayileşmeyi başardığını belirtmiştir. Öte yandan, sanayi politikalarının öne sürüldüğü kadar büyük bir değişime neden olmadığını, ekonomik kalkınmanın ve sanayileşmenin özel sektör tarafından gerçekleştirildiğini, hükümetin sadece piyasaların çalışması için elverişli koşulları yaratmada başarılı olduğunu iddia eden araştırmacılar da vardır. Bunlara göre, ekonomi bürokrasisinin üstlendiği rol abartılmamalıdır.

Johnson (1982, s. 26), Robert Ozaki'nin Japonya'daki sanayi politikası için yaptığı tanımın “ulusal çıkarlar için MITI tarafından geliştirilen birtakım politikaların bütünü” olduğunu ifade etmektedir. Bu politikalar şu şekilde sıralanmıştır: yerli sanayilerin korunması, stratejik sanayilerin geliştirilmesi, iç ve dış ekonomik değişimlere karşı ekonomik yapının düzeltilmesi.

Johnson (1982), MITI ve sanayi politikalarını değerlendirdiği *MITI and the Japanese Miracle* başlığını taşıyan meşhur kitabında bu tanımı kabul etmiş görünmektedir. Özellikle MITI bürokratlarının milliyetçiliğinin sanayileşme ve ekonomik kalkınma için nasıl kullanıldığı konusuna eğilen Johnson, bunun



her zaman korumacılık ve ticaret kontrolleri anlamına gelmediğini, örneğin 1970'lerde olduğu gibi serbest ticaretin ülkenin çıkarlarına daha uygun olduğu düşünüldüğünde bu yönde adımlar atıldığını da belirtmektedir.

### **Ticaret, Döviz ve Yabancı Sermaye Sınırlamaları**

1952-1964 dönemindeki döviz kontrolleri ve ticaret üzerindeki sınırlamalar, milliyetçi ekonomi bürokratları (MITI ve maliye bürokratları) tarafından yabancı sermayenin Japonya'ya girişini engellemek ve Japon sanayilerini korumak için kullanılmıştır. MITI ithalat için (ve nadiren ihracat için), Maliye Bakanlığı da döviz kullanımı için yürütülen regülasyonlardan sorumluydu ve bu amaçla firmalara lisanslar veriyordu. Yabancı yatırımlar için henüz işgal döneminde, 1950 yılında çıkarılan Yabancı Sermaye Kanunu'na (*Gaishi-hō*) dayanarak, yabancı teknoloji transferi için de olsa Japonya'ya yapılacak yabancı sermaye yatırımı ve Japon şirketlerinin yabancı ülkelerde yapacağı her yatırım için MITI'den ve Maliye Bakanlığı'ndan izin alma şartı getirildi. Milliyetçi ekonomi bürokratları yabancı sermaye izinlerinde oldukça seçici davranmışlar, bu yasayı yabancı sermayenin Japon sanayilerinde pay almasını önlemek için ve yeni teknolojilerin Japonya'yla tanıtılması için ustaca kullanmışlardır. Flath (2005), MITI'nin teknoloji transferinde mümkün olduğunca firmaları bir konsorsiyum şeklinde bir araya getirerek yabancı firmalarla pazarlığa oturttuğunu, firmalar tek başlarına pazarlık yaptığında da onlara yardımcı olduklarını belirtmektedir. Diğer bir deyişle, bir tür

monopsoni yaratılmıştır.<sup>14</sup> 1968 sonrasında yabancı sermaye yatırımları serbestleştirildikten sonra, Japonya'da teknoloji alımları için yapılan ödemeler artmıştır. 1963-1967 döneminde üretim maliyetlerinin yaklaşık %4'ü seviyesinde olan bu ödemeler, 1968-1971 döneminde %5 seviyesine yükselmiştir.

MITI eğer teknoloji transferinde yabancı firma seçiminde hata yapsaydı, bunun sanayi ve genel olarak ekonomi üzerindeki etkisi büyük olacaktı; ancak bürokratları bu konuda uzmanlık kazanmışlardı. Öte yandan, MITI'nin önemli hataları da olmuştur. Örneğin, 1953 yılında henüz küçük bir şirket olan *Sony*'nin Amerikan şirketi *Western Electric*'ten o zaman için yeni bir teknoloji olan transistörün patent haklarını satın almak üzere yaptığı başvuruya geç cevap vermişti (Flath, 2005). MITI bürokratları, küçük bir şirketin böyle bir yeni teknolojiyi transfer etmesine sıcak bakmıyorlardı. Ancak, daha sonra ikna oldular ve izin verdiler. *Sony*'nin başarı hikâyesi bu şekilde başlamıştır. MITI'nin elindeki bu önemli araç, sanayilerin örgütlenmesini doğrudan etkilemesini sağlamıştır. Sanayiler yabancı teknolojiler ve döviz gibi önemli kaynakların dağıtımında bağımlı olduklarından, bürokratlar kurulacak fabrikalar için yer seçiminden, hangi sanayilerde üretimin hangi firmalar tarafından yapılacağına kadar birçok kararı rahatça alabildiler.

<sup>14</sup> Monopsoni, satıcı sayısının çok olduğu, ancak sadece bir alıcının bulunduğu bir piyasa türüdür. Burada, yabancı firmalar çok sayıda iken, MITI'nin oluşturduğu yapı ise tek alıcı konumundadır.

## Sanayi Politikalarında Kullanılan Finansal Araçlar

MITI'nin sanayi politikalarında kullandığı araçlar daha sonraları diğer birçok ülkede uygulanan sanayi politikalarındaki araçlara benzemektedir. Bu araçlar, vergi indirimleri, sübvansiyonlar, düşük faizli politika kredileri, araştırma ve geliştirme destekleri, küçük firmalara sunulan destekler, altyapı tesisi, sanayi örgütlenmesinin düzenlenerek üretim, yatırım ve kaynak dağılımının merkezi olarak müdahalelerle etkilenmesi gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunları etkin bir şekilde ve başarılı olarak kullanması MITI'yi diğer örneklerden ayıran en önemli özelliğidir. MITI sadece uzun dönemli vizyon ve politika yapımıyla ilgilenen bürokratik bir kurum değil, bu politikaların gerçekten uygulanması için ihtiyari kurullar oluşturarak tüm paydaşların politika yapımına katılmasını sağlayan ve politikalara uyulması için yaptırımlar da dahil olmak üzere firmaları zorlayıcı araçları kullanan bir kurumdur. Sahip olduğu otonomiye sonuna kadar etkin bir şekilde kullanıyor, bazen gayriresmî (insani ilişkiler yoluyla) araçlara da başvuruyordu.

**Tablo 4.12**, 1946-1975 dönemi için sanayi yatırımları için kullanılan fonların kaynaklarını belirtmektedir. Buna göre, sanayi firmalarının kredilere bağımlılığı zaman içerisinde %70 seviyelerinden %80'li seviyelere yükselirken hisse senedi piyasası ise fon kaynağı olarak giderek önemini yitirmiştir. Kredilerin büyük bir kısmı şehir bankalarından (*toshi ginkō*) elde ediliyordu. **Tablo 4.13**, Japon Kalkınma Bankası'nın (*Nihon Kaihatsu Ginkō*, JDB) verdiği kredilerin dağılımını sunmaktadır. Buna göre, kredilerin çoğu enerji üretimi ve deniz taşıma-

cılığı alanlarına yönlendirilmiştir. Demir-çelik sanayisinin payı zamanla azalmıştır. Esasen, tablodaki rakamlara bakıldığında, sanayi ve deniz taşımacılığı (gemi yapımı dahil) için verilen kredilerin toplamının JDB kredileri içindeki payının 1951-1955 dönemi için yaklaşık %77 ve 1956-1960 dönemi için %78 olmasına karşılık, 1961-1965 döneminde %56 ve 1966-1970 döneminde %47 seviyesine kadar düştüğü, 1971-1974 döneminde ise %28 seviyesine kadar gerilediği anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, sanayileşmede ilerleme sağlandıkça JDB kredilerinin içinde sanayiye ayrılan kaynaklar da azaltılmıştır. Son olarak, **Tablo 4.14** kamu aracı kuruluşları ve JDB kredilerine dayanarak yapılan özel yatırımları incelemektedir. Kamu kaynaklarının önemli bir kısmının 1950'li yıllarda enerji üretimi, deniz taşımacılığı ve ulaştırma, kömür madenciliği ve tarım alanlarında kullanıldığı, 1960'lı yıllarda ise deniz taşımacılığı alanında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, sanayi yatırımlarında kamu kaynaklarının etkisinin abartılmaması gerekmektedir. Her ne kadar büyük miktarlarda kamu kaynakları sanayileşmeye yönlendirilmişse de, kamu sanayi yatırımlarının en büyük kaynağı özel bankalardan elde edilen fonlardı.

## Mali Yatırımlar ve Kredi Planı (*Zaitō*)

MITI ticaret, döviz ve yabancı sermaye kontrollerinin yanı sıra yurtiçi sanayi yatırımları üzerinde de sıkı kontroller uygulamıştır. Posta tasarruf sisteminde biriken hane halkı tasarrufları da hükümet tarafından kullanılabilirdi. Burada açılan hesaplar belirli bir limite kadar vergiden muaf tutulmaktaydı. Bu sırada Maliye Bakanlığı posta tasarruflarını içeren tüm kararnameleleri gözden geçirdi ve bu tasarruf-

TABLO 4.12.  
Sanayi Fonlarının Kaynağı (1946-1975) (Birim: %)

	Hisse	Tahvil	Kredi	JDB	Exim	FCSB	Diğer kamu	Dış k. <sup>a</sup>	Öz k. <sup>a</sup>
1946-1950	13,1	3,5	72,4	,,,	,,,	,,,	7,6	1.635	654
1951-1955	14,1	3,8	71,9	3,5	0,9	0,8	5,9	4.230	3.196
1956-1960	14,2	4,7	73	1,7	0,9	1,1	4,5	9.878	6.468
1961-1965	13,9	4,4	74,7	1,6	1,3	0,8	3,3	24.168	16.775
1966-1970	6,8	3,1	81,2	1,8	1,8	1,3	4	43.030	41.635
1971-1975	5,6	3,9	81,8	1,7	1,4	1,5	4,1	95.405	67.268

Not: <sup>a</sup> Birim: cari fiyatlarla milyar yen.  
JDB: Japonya Kalkınma Bankası (*Nihon Kaibatsu Ginkō*, Japan Development Bank); Exim: Japonya İhracat-İthalat Bankası (*Nihon Yushutsunyū Ginkō*, Export-Import Bank of Japan); FCSB: Japonya Küçük İşletmeler Finans Şirketi (*Chūshō Kigyō Kin'yū Kōko*, Japan Finance Corporation for Small Business); Dış k.: dış kaynaklar; Öz k.: öz kaynaklar.  
Kaynak: Flath (2005, s. 201).

TABLO 4.13.  
JDB Kredilerinin Dağılımı (Birim: milyar yen) (1951-1974)

	1951-1955	1956-1960	1961-1965	1966-1970	1971-1974
Elektrik üretimi	117	118	112	101	136
Deniz taşımacılığı	64	83	202	483	426
Kömür madenciliği	17	26	57	47	6
Demir ve çelik	14	8	4	5	0
Tümü	274	303	673	1.363	2.061

Kaynak: Flath (2005, s. 203).

ları büyük bir havuzda toplayarak, buna Japonya kısaca *Zaitō* olarak adlandırılan Mali Yatırımlar ve Kredi Planı (Fiscal Investment and Loan Plan, *Zaisei Tōyūshi Keikaku*) adını verdi (Johnson, 1982, s. 210-211). Bu, bir anlamda yatırımlar için kullanılacak ikinci bir bütçe sayılabirdi. *Zaitō*, JDB ve Eximbank gibi kamu finans kuruluşlarındaki fonlar sanayi politikalarının en önemli fon kaynakları olarak kullanılmıştır. Bu programlar savaş dönemindeki yeniden imar kredilerinin sona erdirilmesinden sonra kurulmuştu. Bu fonlardan, özel sanayicilere davayı politikalarında

kendilerinden istenenleri yapmak kaydıyla düşük faizli ve uzun vadeli krediler sunuluyordu.

1952 yılında Eximbank, JDB ve diğer kamu finans kuruluşlarının fonları posta tasarruf sistemiyle bağlantılandırıldı ve *Zaitō* 1953 yılında başlatıldı. Bu program kabaca kamunun finansal kaynaklarının ekonomide yatırımlar ve kamusal refahın artırılması için kullanılması amacıyla oluşturulmuştu ve hükümetin maliye politikasının bir aracıydı. *Zaitō* için fon kaynakları Şekil 4.10'da gösterilmektedir. Bu sistemde, hükümet kamu kaynaklarını kullanarak uzun vadeli yatırımlara kaynak yarat-

TABLO 4.14. Kamu Aracı Kuruluşları ve JDB Kredilerine Dayanan Özel Sektör Ekipman Alımlarının Dağılımı (Birim: milyar yen) (1954-1967)				
	1954-1960		1961-1967	
	Tüm kamu	JDB	Tüm kamu	JDB
Elektrik üretimi	32.4	13.1	19.7	8.3
Deniz taşımacılığı	33.9	29.5	5.039	39
Kömür madenciliği	37.2	31.2	65.9	45.3
Çelik	4.6	2.5	3.6	1
Makine	11.3	2.6	9.5	3.1
Kimya	8.1	3.4	7.1	3.8
Tekstil	14.2	2.1	14.7	2.2
Tarım ve balıkçılık	52.9	0.5	47.9	0.4
Kara taşımacılığı	10.4	0.7	21.9	2.2
Tüm sanayiler	21.6	6.8	15.7	4.3

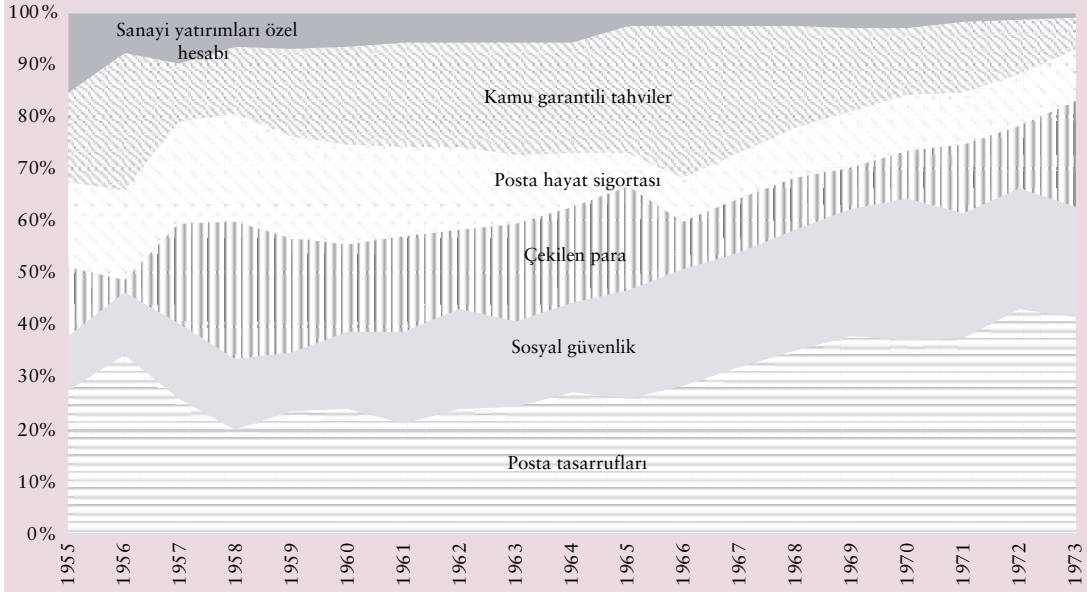
Not: JDB: Japonya Kalkınma Bankası (*Nihon Kaihatsu Ginkō*).  
Kaynak: Flath (2005, s. 203).

maktadır. Burada uzun vadeli özel yatırımlar ağırlıktadır. Kamu kaynakları, merkez bankası ve uzun vadeli kredi veren kamu bankalarının yanı sıra posta tasarruf sisteminde biriken hanehalkı tasarruflarından gelmektedir. Özellikle posta tasarruf sisteminden gelen kaynaklar yüksek miktardaydı. Posta tasarruf sistemindeki fonlar savaş döneminde savaş sanayilerinde ve Mançurya'daki sanayi yatırımlarında kullanılmıştı. 1960'ların ortalarından sonra posta tasarruf sisteminin *Zaitō*'daki payı giderek artmış ve 1970'lerin başlarında yaklaşık yarısına ulaşmıştır. Sosyal güvenlik sisteminden gelen pay da eklendiğinde bu ikisinin toplamı üçte ikiden fazlaydı.

Posta tasarruf sistemi ülkenin en büyük finans kuruluşuydu. Bu sistemde –1987 yılına kadar– belirli bir üst limite kadar mevduatlardan elde edilen faiz gelirlerinden vergi ke-

sintisi yapılmıyordu. Başlangıçta 3 milyon yen olarak belirlenen bu üst limit daha sonra 10 milyon yene çıkarıldı. Bu nedenle, hanehalkları açısından tasarrufları değerlendirmek için cazip bir araçtı. Hükümetin kontrolü altında olan posta tasarruf sisteminde 10 yıla varan vadelerde tasarruf hesabı açmak mümkündü. Faiz oranlarının Maliye Bakanlığı tarafından kontrol edildiği bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bankaların ise müşterilerine iki yıldan uzun vadeli tasarruf hesabı sunmalarına izin verilmiyordu. Posta tasarruf sisteminde özel bankaların tabi olduğu zorunlu rezerv bulundurma yükümlülüğü de yoktu. Bu nedenlerle, kamu fon kaynağı olarak kullanılan bu sistemin özel bankalara karşı adil olmayan bir avantajı vardı. Cargill ve Yoshino (2003), posta tasarruf sistemindeki mevduatların toplam mevduatlardaki payın 1950'li yıl-

ŞEKİL 4.10.  
Mali Yatırımlar ve Kredi Programındaki Fon Kaynakları (1955-1973)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

ların başlarında %10 civarında iken, Maliye Bakanlığı ve MITT'nin politikaları sonucunda 1960'lı yılların başlarından itibaren hızla artarak 1980'lerin ortalarında %30 seviyesine kadar yükseldiğini belirtmektedir. 1990'ların ortalarında bu oran %35'in de üzerindedir. Diğer bir deyişle, posta tasarruf sistemi Japon finans sistemindeki en büyük finans kuruluşu konumuna yükselmiştir. 1993 yılında hanehalkı tasarruflarının yaklaşık %20'si burada değerlendiriliyordu ve burada biriken fonların toplam milli gelire oranı %39 kadar büyüktü (Flath, 2005). JDB ve Eximbank kaynaklarının büyüklüğü ise posta tasarruf sistemindeki

fonların büyüklüğünün sadece %10'u kadardı. Bu kuruluşların özel firmaların yatırım finansmanındaki payları azdı. Ancak, çoğu zaman bu firmaların kredileri özel bankalar için de kılavuz niteliği taşıyor, hangi sektörlere ve firmalara kredi verecekleriyle ilgili bilgi veriyordu. *Zaitō*'da posta tasarruf sistemi dışında da fon kaynakları vardı. Sosyal güvenlik sistemindeki fazlalıklar, devlet tahvillerinden elde edilen gelirler, posta sisteminde biriken hayat sigortası fonları ve devlet yardımları da önemli fon kaynaklarındandı. Bunların çoğu Maliye Bakanlığı kontrolündeydi.

Johnson (1982, s. 211) bu tip bir ekono-

mik yapıyı devlet tekelinde kapitalizm olarak nitelemektedir. Bu sistemin mimarları Ikeda ve gönülsüz olarak da olsa Ichimada'dır. Johnson bu sıralarda eski bir "kontrol bürokrati" olan Sahashi Shigeru'nun<sup>15</sup> yıldızının parlamaya başladığını belirtmektedir. Bu yıllarda henüz yeni kurulmuş olan MITI'nin ilk yılları bürokratlar arasındaki çekişmelerle ve ekonomik canlanmanın ve hızlı büyümenin anahtarı olacak politikaların formülasyonu ile geçmekteydi.

Fon kullanımına bakıldığında, sadece özel sanayi yatırımları için kullanılmadığı görülmektedir. Teranishi (1990), *Zaitō* fonlarının kullanım amaçlarına göre ayrıştırmasını sunmaktadır. Buna göre, stratejik sanayilerin geliştirilmesi için kullanılan fonların toplam fonlara oranı 1956-1960 döneminde yaklaşık %17, 1961-1965 döneminde %10, 1966-1970 döneminde %6,3 ve 1971-1975 döneminde %3,7 idi. Diğer bir deyişle, sanayi politikalarında önemli sanayiler olarak görülen sanayilerin gelişmesi için ayrılan *Zaitō* kaynakları aslında oldukça düşüktü. 1956-1975 döneminde, bu fonların yaklaşık %22-%26 arasında bir bölümü bölgesel kalkınma amacıyla, %30-%32 arasında bir kısmı tarım sektöründe ve küçük-orta ölçekli işletmelerde teknoloji geliştirme ve modernizasyon amacıyla, yıllara göre %28 ile %41 arasında bir kısmı da hayat şartlarının iyileştirilmesi amacıyla kullanılmıştır. Altyapı (yol, liman, metro, köprü, vb.) ve

imar işleriyle ilgilenen merkezî ve yerel idarelere bağlı kamu kuruluşlarına verilen krediler, fonların en çok kullanılan kısmını oluşturmuştur. Küçük ve orta ölçekli firmalara ve az gelişmiş bölgelerdeki belediyelere de önemli miktarlarda uzun vadeli kredi dağıtılmıştır.

Yukarıdaki kamu harcamalarında fonların büyük bir kısmı kamu kuruluşlarına aktarılmaktadır. Bu kamu kuruluşları aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (Flath, 2005): *kōkō* (kamu finansal aracı kuruluşları), *kōsha* (kamuya ait şirketler), *jigyōdan* (firma birlikleri), *tokushu kaisha* (özel amaçlı şirketler), *tokubetsu kaikei* (özel muhasebe mevzuatına tabi şirketler), *chihō kōkyō dantai* (yerel kamusal birimler). Bunlara örnek olarak aşağıdaki şirketler verilebilir:

1. *Kōko*: Özel amaçlarla kurulmuş bazı kamu finans kuruluşlarıdır. Örneğin, 1953 yılında kurulan ve 1999 yılına kadar faaliyet gösteren *Chūshō Kigyō Kin'yū Kōko* (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Finans Kuruluşu), 1950 yılında kurulan ve 2007 yılına kadar faaliyet gösteren *Jūtaku Kin'yū Kōko* (Konut Finansmanı Kuruluşu) ve 1972 yılında kurulan, günümüzde de faaliyetlerine devam eden *Okinawa Shinkō Kaihatsu Kin'yū Kōko* (Okinawa Kalkınma Finans Kuruluşu).
2. *Kōsha*: Sigara üretimi yapan *Nihon Senbai Kōsha* (Japan Tobacco), telekomünikasyon hizmeti sunan *Nihon Denshin Denwa Kōsha* (NTT), devletin demiryolu işleticisi *Nihon Kokuyū Tetsudō* (JNR).

<sup>15</sup> Sahashi Shigeru (1913-1993), Tōkyō Üniversitesi Hukuk Fakültesi mezunudur. MCI ve MITI'de sürdürdüğü kariyerinde MITI'nin İşletmeler Bürosu'nun müdürü iken sanayi politikalarının yürütülmesinde önemli rol oynadı. Milliyetçi bir bürokrat olan Sahashi, 1964-1966 yılları arasında MITI'de bakan yardımcısı olarak görev yaptıktan sonra emekli oldu.

3. *Jigyōdan*: Yerel yönetimler ve kamu şirketleri tarafından kurulan ve çeşitli politikaların yürütülmesi için kurulan tüzel kişilik statüsündeki kuruluşlardır. Örneğin, 1969 yılında kurulan *Uchū Kaihatsu Jigyōdan*<sup>16</sup> (Ulusal Uzay Kalkınma Ajansı, NASDA), 1962 yılında *Kokusai Gijutsu Jigyōdan* (Uluslararası Teknoloji Ajansı) olarak kurulan ve 1974 yılında *Kokusai Kyōryoku Jigyōdan*<sup>17</sup> adını alan uluslararası işbirliği ajansı, 1961 yılında kurulan *Shin-gijutsu Jigyōdan* (Yeni Teknolojiler Ajansı) ve 1967 yılında kurulan *Dōryokuro Kaku-nenryō Kaihatsu Jigyōdan* (Güç Reaktörü ve Nükleer Yakıt Geliştirme Ajansı).
4. *Tokushu kaisha*: Özel amaçlarla kurulmuş bazı kamu şirketleridir. Örneğin, 1957 yılında plastik üretimi için kurulmuş olan *Nihon Gōsei Gomu*<sup>18</sup> (Nihon Sentetik Plastik), 1959 yılında yerli uçak üretimi için kurulan *Nihon Kōkūki Seizō*<sup>19</sup> (Nihon Uçak İmalatı Şirketi), 1953 yılında kurulan telefon şirketi *Nihon Kokusai Denshin Denuwa*<sup>20</sup> (Uluslararası Telgraf ve Telefon) ve 1955 yılında petrol arama faaliyetleri için kurulan *Sekiyu Shigen Kaihatsu*<sup>21</sup> (Japonya Petrol Arama Şirketi).

<sup>16</sup> Bu kuruluş, 2003 yılında *Uchū Kōkū Kenkyū Kaihatsu Jigyōdan* (Japonya Uzay Araştırma ve Geliştirme Ajansı, JAXA) adını aldı.

<sup>17</sup> Bu kuruluş, daha sonra 2003 yılında *Kokusai Kyōryoku Kikō* (Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı, JICA) adını aldı.

<sup>18</sup> Bu şirket, 1969 yılında özelleştirildi.

<sup>19</sup> Bu şirket 1982 yılında tasfiye edildi.

<sup>20</sup> Bu şirket, 1998 yılında özelleştirildi.

<sup>21</sup> Bu şirket, bugün aynı adla faaliyetlerine devam etmektedir.

5. *Tokubetsu kaikei*: Özel bütçeyle donatılan, deprem sigortası, emeklilik sigortası, gıda güvenliği, motorlu taşıtlarda güvenlik gibi konularda hizmetler sunan kamu ajanslarını ifade etmektedir.
6. *Chihō kōkyō dantai*: *Chihō Jūtaku Kyōkyū Kōsha* olarak adlandırılan ve çeşitli bölgelerde (Aomori, Chiba, Gifu, Hokkaidō, Hyōgo, Ibaragi, Kagoshima, Wakayama, Yamaguchi ve Yamanashi vilayetleri) kurulan toplu konut şirketleri, *Chihō Dōro Kōsha* olarak bilinen çok sayıdaki ücretli otoyol işleticisi şirket, *Tochi Kaihatsu Kōsha* adlı çok sayıda kamusal arazilerin düzenlenmesi ve planlamasıyla ilgilenen şirket.

### Hedef Sanayiler İçin Vergi Kolaylıkları

1951 yılında alt mecliste kabul edilen Özel Vergi Önlemleri Kanunu ile, hükümete hedef sanayilerde yatırım ve ihracatı özendirmek için çeşitli tercihli vergi kolaylıkları sağlama yetkisi verildi. Vergi erteleme ve muafiyetinin yanı sıra, belirli ekipmanlar için hızlandırılmış amortisman da firmalara kolaylık sağlamıştır. Buna göre, ilgili ekipmanın satın alındığı değer üzerinden amortisman ilk yıl içinde %50, bazı ekipman için ikinci ve üçüncü yıl için %20 olarak belirlenmişti. Daha sonraki yıllarda bu oranlar düşürülmüştür. Bu uygulama 1973 yılına kadar uzun süre yürürlükte kaldı.

İhracat sanayileri için vergi kolaylıkları daha cömertti (Flath, 2005). 1953 yılında başlatılan bir uygulamayla imalat şirketlerinin ihracat gelirinin yarısı (toplam imajsa satış gelirlerinin %3'ünü geçmemek şartıyla) vergiden muaf tutuldu. Bu uygulama 1963 yılına kadar devam etti. Bu tarihten sonra, firmaların

ihracat-üretim oranlarına göre belirlenen özel vergi indirimleri uygulandı. Bu uygulama 1972 yılında sona erdi.

Bunlar dışında, 1951 yılında çıkarılan bir kararnameyle imalat firmaları için, önemli makineler olarak sınıflandırılan makinelerin ithalatında gümrük vergisi muafiyeti getirildi. 1958 yılından itibaren, yeni teknolojiler içeren ekipman alımları için amortisman kolaylıkları getirildi. 1963 yılında, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekipman alımlarında hızlandırılmış amortisman uygulamasına izin veren kararname çıkarıldı. 1967 yılında çıkan bir kararname de çevre kirliliğini azaltan ekipmanlar için başlangıçta yüksek amortisman oranı uygulanarak vergi kolaylığı sağlanmasına izin verdi. Aynı yıl, firmaların araştırma ve geliştirme harcamaları için vergi kolaylığı ve indirimi sağlayan bir kararname de çıkarıldı. Burada bahsedilen makine ve ekipman listesi hükümet tarafından belirleniyordu.

### **Merkez Bankasının Sanayi Politikalarındaki Rolü**

Merkez bankasının bazı uygulamalarının da sanayi politikalarıyla ilgili olduğu düşünülmekteydi. Merkez bankasının politika faiz oranı 1950'li yıllarda bankalar arası piyasadaki faiz oranından düşüktü ve her bankaya açtığı kredi miktarı sınırlanmıştı (Flath, 2005). Sınırlar zaman içerisinde ve verilen bankaya göre farklılık gösteriyor, buna Japonya'da *window guidance* adı veriliyordu. Bu, merkez bankası tarafındaki idari rehberlik uygulamasıydı. Eğer bankalar MITI'nin ve JDB'nin sanayi politikalarında yer alan hedef sanayilere ve firmalara kredi vermeyi taahhüt

ederlerse merkez bankasından daha fazla kredi alabiliyorlardı. 1970'li yıllarda gemi yapımı sanayisi düşüşe geçtiğinde bankalar bu sektöre verdikleri kredileri azalttı. Hükümet bu sektörün desteklenmesini arzulamıştı. Bu durum, bankaların kredi dağıtımında bazen sanayi politikalarının dışına çıkabildiğini göstermektedir. Sonuçta, bankalar kâr amacı güden kuruluşlardır ve kâr olanağı görmedikleri bu sektöre kredi vermeyi tercih etmediler. Kamu finans şirketleri ise, sanayi politikalarına sadık kalmaları gereken finans kuruluşları oldukları için, bu şekilde davranıyorlardı. Örneğin, JDB'nin amacı ucuz kredilerle hedef sanayilerde yatırımların artması ve özel bankalara bu alanda rehberlik etmektir.

Mançurya'da yetmişmiş bir ekonomi bürokrati olan ve o dönemin reform bürokratları arasında yer alan Shimomura Osamu, devletin tepeden inmece bir şekilde üretken sanayi yatırımları için merkez bankası ve bankacılık sistemi vasıtasıyla kredi yaratması gerektiğini vurgulayan bu sistemin benimsenmesi gerektiğini düşünüyordu (Werner, 2003). Merkez bankasının doğrudan bankalara kredi dağıttığı bu sistemin Almanya'da 1930'lu yıllarda başarılı olduğunu ve Büyük Bunalım döneminde Almanya'nın bu sayede krizden fazla etkilenmediğini bilen Japon Maliye Bakanlığı bürokratları benzer bir politikayı Japonya için benimsediler.

### **Sanayide Rasyonelleşme ve Kalite Kontrolü**

Johnson'a (1982, s. 26) göre Japonya'da sanayi politikaları endüstriyel rasyonelleşme politikası (*sangyō gōrika seisaku*) ve sanayi yapısı politikası (*sangyō kōzō seisaku*) üzerine kurul-



muştur. Endüstriyel rasyonelleşme politikası 1920'lerde geliştirilmişti ve üç önemli öğeyi içeriyordu. Bunların ilki, iktisadi teşebbüslerin rasyonelleşmesiydi. Bu, yeni üretim tekniklerinin benimsenmesi, yeni makine ve teçhizat yatırımları, kalite kontrolü, maliyet düşürücü diğer önlemler, yeni işletme tekniklerinin benimsenmesi vb. anlamına geliyordu. İkincisi şirketlerin çevresel rasyonelleşmesiydi ki, ulaşım, coğrafi olarak endüstriyel yerleşim vb. unsurları ima ediyordu. Üçüncüsü ise tüm sanayilerin rasyonelleşmesiydi. Bu rasyonelleşme türünde şirketlerin bir sanayide adil rekabetinin temini, şirketlerin işbirliğine girerek kartel benzeri bir endüstriyel örgütlenme içerisinde denetimi vb. vurgulanıyordu.

Sanayi yapısı politikası ekonomi genelinde –özel olarak imalat ve enerji sektörlerinde– yapısal değişimi, diğer bir ifadeyle, belirli sanayilerin ekonominin toplam çıktısı ve katma değeri içindeki payının artırılmasını hedeflemektedir. Bu amaçla, bu sanayilerin hangileri olacağına belirlenmesinde şu araçlara önem verilmiştir: gelir esnekliği, üretim maliyetleri, artık emeği massedebilme gücü, çevreyle ilgili düzenlemeler, ihracat hedefleri ve teknoloji yaratma potansiyeli.

Johnson (1982, s. 215-216), MITI bünyesinde kurulmuş olan Endüstriyel Rasyonelleşme Konseyi'nin (*Sangyō Gōrika Shingikai*) Japon sanayilerinin yeniden canlandırılmasında çok önemli bir rol üstlendiğini belirtmektedir. Konseyin Arisawa Hiromi<sup>22</sup> ve Ishikawa Ka-

oru<sup>23</sup> gibi uzmanları işletme teknikleri konusunda reformlar ve firmalarda işgücünün üretkenliğinin artırılmasının yanı sıra yaşam boyu istihdam gibi uygulamaların da yaygınlaştırılmasında önemli bir rol oynadılar.

**Tablo 4.15**, hızlı büyüme döneminde MITI tarafından uygulanan rasyonelleşme programlarından en önemlilerini listelemektedir. Sanayi bazında belirlenen rasyonelleşme planlarının ortak bir noktası, cömert hükümet destekleridir. Özellikle Endüstriyel Rasyonelleşme Konseyi'nin çelik sanayisi için hazırladığı planlar gayet başarılı oldu ve savaş sonrasındaki hızlı kalkınmaya büyük bir katkı sağladı (Sasada, 2013, s. 128). Diğer sanayilerdeki rasyonelleşme planları da başarılı bir şekilde uygulanmıştır. 1960'lı yıllarda sadece ağır sanayiler ve yüksek teknoloji sanayilerine değil, düşüşteki tekstil sanayisine de yeniden yapılanma için destekler sunulmuştur.

Özellikle kalite kontrolü konusunda önemli adımlar atıldı ve Amerika'dan Profesör Ed-

yıllarda ve ardından savaş sonrasında ekonomik canlanma döneminde devlet kontrolünde ekonomik kalkınma hamlelerinin ideolojik ve teorik altyapısını oluşturdu. Akademik camiada ve bürokratlar arasında büyük saygınlığa sahip olan Arisawa'nın fikirleri ve teorileri uygulama şansı bulmuştur. Arisawa ve ekonomi teorisi konusunda bir değerlendirme için bkz. Gao (1994).

**23** Ishikawa Kaoru (1915-1989), kimya mühendisiydi. Tōkyō Üniversitesi'nden kimya alanında mezun olduktan sonra Nissan grubu için çalıştı ve 1947 yılında akademiye dönerek Tōkyō Üniversitesi'nde çalışmalarını sürdürdü. 1949 yılında mühendislerden kurulu kalite kontrolü araştırma grubuna katıldı ve Juran ile Deming'in yazılarını Japoncaya çevirdi. Kalite çemberi kavramının da fikir babası olan Ishikawa, kalite kontrolü konusunda eserler de yayınladı. Sanayi şirketlerinde kalite kontrolü uygulamalarının Japonya'da öncüsü olan Ishikawa'ya bu nedenle kalite kontrolünün babası (*Hinshitsu Kanri no Chichi*) lakabı takılmıştı.

<sup>22</sup> Arisawa Hiromi (1896-1988), Tōkyō Üniversitesi'nde ekonomi profesörüydü. Marksist planlama teorisi ile Almanya'daki toplam savaş teorisini birleştirerek devlet kontrolünde ekonomi teorisini kurdu. Bu teori, 1930'lu

mund Deming davet edildi.<sup>24</sup> Deming'in kalite yönetimi konusundaki tavsiyeleri Japon şirketleri tarafından benimsendi.<sup>25</sup> Deming, Japonya'ya 1947 yılında geldi ve 1951 yılında yapılması planlanan nüfus sayımı için bir istatistik profesörü gereksinimi nedeniyle GHQ tarafından istihdam edildi. Ancak, kalite kontrolü konusundaki çalışmaları ve uzmanlığı onu Japon mühendislerine ve şirketlerine yaklaştırdı. İstatistiksel yöntemlerin kullanıldığı bir alan olan kalite kontrolü, Japon mühendislerinin ve işadamlarının ilgisini çekmekteydi. Deming, Japonya'da birçok mühendise ve işadamına seminerler ve eğitimler verdi. Kalite kontrolü yoluyla firma içinde etkinliğin artacağını ve dolayısıyla üretimde artış yaşanacağını vurguluyordu. Japon şirketleri onun önerdiği kalite kontrolü yöntemlerini büyük isteklilikle uyguladı. Sadece işverenler değil, işçi sendikaları ve hükümet ile Japonya Üretkenlik Merkezi, bilim insanları ve mühendis birlikleri de bu oluşuma destek vermiştir.

Deming'in yanı sıra Amerikalı ünlü kalite uzmanı Joseph Juran<sup>26</sup> da 1950'li yıllarda Ja-

ponya'ya gelerek şirketlere kalite idaresi konusunda danışmanlık yapmıştır. Hem Deming hem de Juran alanlarında ünlü isimlerdi; ancak, Japonya'daki itibarları Amerika'da sahip olduklarından daha fazlaydı. Japonya'da üst ve orta düzey yöneticiler kalite konusunda ders almakta bir sakınca görmemiş, Amerika'da ise bu konuda yöneticiler arasında bir isteksizlik olmuştur. 1970'li yıllara gelindiğinde Japon şirketleri kalite kontrolü konusunda Amerikalı şirketlerden daha ileri bir seviyeye gelmiştir.

Deming'in yanı sıra Amerikalı ünlü kalite uzmanı Joseph Juran<sup>27</sup> da 1950'li yıllarda Japonya'ya gelerek şirketlere kalite idaresi konusunda danışmanlık yaptı. Her ikisi alanlarında ünlü isimlerdi; ancak, Japonya'daki itibarları Amerika'da sahip olduklarından daha fazlaydı. Japonya'da üst ve orta düzey yöneticiler kalite konusunda ders almakta bir sakınca görmezken, Amerika'dakilerde bu konuda bir isteksizlik söz konusuydu. 1970'li yıllara gelindiğinde Japon şirketleri kalite kontrolü konusunda Amerikalı şirketlerden daha ileri bir seviyeye geldi.

Firma içinde ve üretim hattında planlama, kalite kontrolü, modern yönetim teknikleri gibi önemli bilgiler Amerika'dan ithal edilerek uygulamaya sokuldu. Bunu hızlandırmak ve etkin bir şekilde yürütülmesini kolaylaştırmak için bazı kuruluşlar da kuruldu. Bunlardan iki-

<sup>24</sup> William Edmund Deming (1900-1993), istatistik profesörü, mühendis ve işletme danışmanıydı. Kalite kontrolü konusunda en tanınmış isimlerden biridir. Japonya'da büyük saygınlığa da kavuşan Deming onuruna, 1951 yılından itibaren Deming Ödülü (Deming Prize) adıyla kalite ödülleri verilmektedir. Ancak, Amerika'ya döndükten sonra Japonya'daki kadar tanınmamıştır.

<sup>25</sup> Deming ve Japonya'da kalite kontrolünün doğuşu hakkında bkz. Tsutsui (1996).

<sup>26</sup> Joseph M. Juran (1904-2008), Romanya asıllı bir Amerikalı mühendisti. Minnesota Üniversitesi'nden elektrik mühendisliği derecesi aldıktan sonra, Bell Laboratories şirketinde ve daha sonra AT&T şirketinde kalite kontrolü alanında çalıştı. Savaş sonrasında büyük şirketlere danışmanlık yaptı, 1952 yılında Japonya'ya davet edildi. Bu konuda eğitimler ve dersler veren Juran, birçok ülkede de danışmanlık hizmetleri sundu.

<sup>27</sup> Joseph M. Juran (1904-2008), Romanya asıllı bir Amerikalı mühendisti. Minnesota Üniversitesi'nden elektrik mühendisliği derecesi aldıktan sonra, Bell Laboratories şirketinde ve daha sonra AT&T şirketinde kalite kontrolü alanında çalıştı. Savaş sonrasında büyük şirketlere danışmanlık yapan Juran, 1952 yılında Japonya'ya davet edildi. Bu konuda eğitimler ve dersler veren Juran, birçok ülkede bu konuda danışmanlık hizmetleri vermiştir.

**TABLO 4.15.**  
**Rasyonelleşme Planları ve İlgili Önlemler**

Plan	Periyot	İlgili önlemler
Çelik Sanayisi Rasyonelleşme Planları	1951-1955, 1956-1960, 1961-1965,	Çelik firmalarına ucuz JDB kredileri ve hızlandırılmış amortisman kolaylıkları sağlandı. İthalatta gümrük vergisi muafiyetleri sağlandı. Yabancı teknoloji ithalatında onaylar hızla verildi. İthalat gelirinden gelir vergisi düşürüldü. İthalat için döviz dağıtımında öncelikler verildi.
Sentetik Elyaf Beş Yıllık Kalkınma Planı	1953	Kamu alımları ve vergi kolaylıkları sağlandı. Naylon, vinylon, vinylidene chloride ürünleri ve bunları kullanan üreticilere kolaylıklar sağlandı.
Kömür Madenciligi Sanayisinde Rasyonelleşme İçin Geçici Önlemler Kanunu	1955	Kömür Madenciligi Sanayisi Rasyonelleştirme Şirketi kuruldu. Bu kamu kuruluşu, etkin çalışmayan madenler, satın almakla ve mevcut madenlere sıfır faizli kredi dağıtımıyla görevlendirildi.
Petrokimya Sanayisini Geliştirmek İçin Önlemler	1955-1958, 1959-1964, 1964-1965,	Özel firmalara hükümetin sahip olduğu yakıt depolama tesisleri satıldı. Düşük faizle JDB kredileri verildi, hızlandırılmış amortisman kolaylıkları sağlandı ve makine ithalatında gümrük vergisi indirimi sağlandı.
Makine Sanayisini Desteklemek İçin Geçici Önlemler Kanunu	1956, 1961, 1966-1971	Otomobil parçaları ve makine üreticilerine JDB ve diğer kamu finans kuruluşları tarafından düşük faizli krediler sağlandı. Bu üreticilerin çoğu küçük ve orta ölçekli firmalardı.
Tekstil Sanayisini Geliştirmek İçin Geçici Önlemler Kanunu	1956	Modern tekstil makinelerinin alınması ve eskilerinin hurdaya ayrılması için kamu kaynakları kullanıldı. Sentetik elyaflar desteklendi. Pamuklu dokuma sanayisinde kartel oluşturuldu.
Elektronik Sanayisini Geliştirmek İçin Geçici Önlemler Kanunu	1957, 1 964-1971	Kamu finans kuruluşları tarafından, fabrikalarda otomasyonun geliştirilmesi amacıyla elektronik hesap makinesi ve enstrümanları üreticilerine düşük faizli krediler verildi.
Küçük ve Orta Ölçekli Gemi Yapımında Rasyonelleştirme İçin Geçici Önlemler Kanunu	1959-1964	Gemi yapımı için destekler sunuldu.
Tekstil Sanayisi Ekipmanı ve İlgili Ekipmanları İçin Geçici Önlemler	1964	Ekipman için hızlandırılmış amortisman kolaylıkları ve hurdaya ayrılmış her iki makineden biri için yeni makine alımında JDB kredisi sağlandı.
Küçük Gemi Yapımı ve İşletimi Hakkında Kanun	1966	Önceki planın devamıdır.
Belirli Tekstil Sanayileri İçin Yapısal İyileştirme	1967-1973	Şirket birleşmeleri ve modernizasyon için finansal destekler sağlandı.
Belirli Makine ve Elektronik Sanayilerini Geliştirmek İçin Geçici Önlemler Kanunu	1971-1978	Önceki iki önlemin devamıdır. Otomobil parçaları ve entegre devre üreten firmaların desteklenmesi amaçlanmıştır.
Belirli Makine ve Bilgi Sanayilerini Geliştirmek İçin Geçici Önlemler Kanunu	1978	Öncekinin devamıdır.

**Kaynak:** Flath (2005, s. 206).

si 1955 yılında kurulan *Nihon Seisansei Honbu* (Japonya Verimlilik Merkezi) ve 1946 yılında kurulan *Nihon Kagaku Gijutsu Renmei*'dir (Japonya Bilim ve Teknoloji Federasyonu) (Ushijima, 2011, s. 265). Verimlilik alanında yabancı ülkeleri ziyaret eden, sendikalar ve işverenlerin temsilcilerinden oluşturulan heyetler burada öğrenilen bilgileri Japonya'da uygulamaya soktu ve Verimliliği Artırma Kampanyası (*Seisansei Kōjō Undō*) başlatıldı.

Verimlilik kampanyası kapsamında Amerika'daki uluslararası işbirliği amacıyla kurulan International Co-operation Administration (Uluslararası İşbirliği İdaresi)<sup>28</sup> vasıtasıyla, çok sayıda uzman Amerika'ya çeşitli işletme yöntemlerini öğrenmek üzere gönderildi. Bu yöntemler Japonya'ya tanıtıldı ve Japon firmaları tarafından denendi. Bunların bir kısmı kültürel ve ekonomik nedenlerle Japon firmalarının dokusuna uymadığı için başarısız oldu. Bazıları ise benimsenerek iyileştirildi ve uygulamaya koyuldu. Bunlardan en bilineni, toplam kalite yönetimidir (Total quality management). Amerika'da Edmund Deming tarafından ürünlerin kalitesinin iyileştirilmesi için geliştirilen bu istatistiksel yöntem Japon şirketleri tarafından benimsenmiştir. Toplam kalite yönetiminin önemli bir unsuru, üretim hattında çalışan işçilerin ürün kalitesi ve üretim hattının çalışmasının iyileştirilmesi amacıyla, tespit ettikleri sorunlar ve bunlar hakkındaki çözüm önerilerini tartıştıkları kalite çemberi (Quality circle)

uygulamasıdır. Böylece işçilerin verimliliği ve ürün kalitesinin iyileştirilmesi yolunda büyük adımlar atılmıştır.

Sunaga (2002), Japonya'da verimlilik kampanyasının başarılı olması ve Amerika'dan ithal edilen işletme tekniklerinin başarılı olmasının nedenlerini incelemiştir. Ona göre, Japonya'da verimliliğin algılanışı, üretimin değişik yönlerinin etkilenmesiydi ki bu durum insan ilişkileri, firma ve fabrika içi birimler arasında iletişim, pazarlama, atıkların önlenmesi ve yeni teknolojilerin benimsenerek uygulanması gibi çok boyutluydu. Japon firmalarında yöneticiler de işçiler de bu yenilikleri benimsemiş ve verimlilik artışı da bunun ardından geldi. Japon firmalarının işletme alanında öğrendiği yeniliklerden bazıları şunlardı: teknisyenlerin şirket yönetiminde daha fazla söz hakkı olması, ücret teşvik sistemi geliştirilmesi, periyodik ücret zammı anlaşmaları, yoğun piyasa araştırmaları, yeni pazarlama teknikleri, yoğun firma içi eğitim programları, standart maliyetlendirme teknikleri, tüm üretim süreçleri için konveyör hattı sistemi, vb.

Kalitenin yanı sıra üretim planlamasında da önemli gelişmeler olmuştur. Just-in-Time Sistemi (JIT) veya Kanban Sistemi olarak bilinen sistem büyük Japon imalatçıları tarafından geliştirilmiştir ve daha çok *Toyota*'nın adıyla anılmaktadır. JIT sisteminde, üretim hattında üretilen hatlar küçük gruplar halinde sık olarak denetlenerek hatalı üretim önlenmeye çalışılmaktadır. Bu hatalı ürünlerin denetimi normalde yüksek maliyet gibi görünse de, sık denetimle hata oranı büyük ölçüde azaltılmaktadır. Japonya'da arsa kıt ve bu nedenle pahalı olduğundan, büyük Japon üretici firmaları,

<sup>28</sup> Bu kuruluş 1961 yılında günümüzde de faaliyet gösteren Agency for International Development'a (Uluslararası Kalkınma Ajansı) dönüşmüştür. Günümüzdeki adı United States Agency for International Development'tır (Amerika Birleşik Devletleri, Uluslararası Kalkınma Ajansı, USAID).

özellikle otomobil firmaları için depo ve stok tutma maliyeti oldukça yüksektir. Bu nedenle siparişler alındıktan sonra, mümkün olan en kısa sürede bu üretim gerçekleştirilerek müşteriye ulaştırılması ve bu şekilde stokların en az seviyede tutulması önemli bir konudur. JIT sistemi bu amaca uygun olarak üretimin hem planlaması hem de devamlılığı için önemlidir ve bu sistemde firmalar üretim maliyetlerini büyük oranda azaltabilmektedir. Bu durum Japon şirketlerine dış pazarlarda rekabet ettikleri Batılı –özellikle Amerikalı– şirketlere göre büyük bir rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu şekilde, kalite kontrolü ve JIT gibi işletme teknikleri sayesinde, Japon firmaları uluslararası pazarlarda büyük pazar paylarına sahip olmayı başarmıştır.

Shimanishi (2011b), Japonya’da büyük şirketlerin örgütlenme ve üretim planlamalarında Japon kültürü ve düşüncesinin ön plana çıkarılmaya çalışılmasına rağmen, yukarıda kısaca açıklanan çok önemli bir konunun gözden kaçırıldığını vurgulamaktadır. 1950’li yılların ortalarından itibaren Japon hükümeti yaklaşık 20 yıl boyunca uzmanlar ve çalışanları Amerika’ya incelemelerde bulunmak üzere göndermiştir. Bunların bir kısmı *Nihon Seisensei Honbu* (Japonya Verimlilik Merkezi) Japon şirketleri şirket örgütlenmesi ve üretim teknikleri planlamasıyla ilgili birçok yeniliği buralarda inceleyerek uygulamaya koymuştur. Amerika’ya incelemeye giden heyetlere *Shōwa no Kentōshi* adı verilmiştir.<sup>29</sup> Shōwa döneminin (imparator

Shōwa’nın hükümlerlik dönemi olan 1926-1989) 30’lu ve 40’lı yıllarında Amerika’ya gönderilen uzmanlar da benzer bir rol oynamıştır. Diğer bir deyişle, Batılı araştırmacıların Japon kültürüyle ilişkilendirmeye çalıştığı birçok yenilik esasen Amerika’dan öğrenilmiştir.<sup>30</sup>

### Yabancı Sermaye Politikası

Johnson (1982, s. 217) bu dönemde önemli bir gelişme olarak yabancı sermaye politikasının belirlenmesine dikkat çekmektedir. 1950 yılında Yabancı Sermaye Kanunu (Foreign Capital Law, *Gaishi-hō*) yürürlüğe girdi ve teknoloji lisansı, hisse alım satımı ve patent paylaşımı gibi konularda faaliyet göstermek isteyen yabancı firmaların Yabancı Yatırım Komitesi’nden (Foreign Investment Committee) izin alması zorunlu hale getirildi. SCAP bu yeni kuralları onayladı. Bu sıralarda Japonya’nın dünya ekonomisindeki konumunda da değişiklikler meydana geliyordu (Johnson, 1982, s. 219-220). 1952 yılında Amerika’dan bağımsızlığını geri alan Japonya 1952 yılında IMF’ye ve 1955 yılında GATT’a üye oldu. 1953 yılında elektrik santrali inşası için ilk kez Dünya Bankası’ndan kredi kullandı, daha sonra çelik fabrikası kurmak için de bu kuruluştan kredi aldı.

Milliyetçi bir bakışa sahip olan Japon ekonomi bürokratlarının yabancı sermayeye karşı dostça bir tavır aldığı söylenemez. Japon firmalarını yabancı firmalarla rekabetten korumak amacıyla bürokratik engeller çıkararak çeşitli yöntemler geliştiren bürokratlar, aynı zamanda aşağıda açıklandığı üzere, *keiretsu*

<sup>29</sup> *Kentōshi* kelimesi Heian (794-1185) döneminde, Tang Hanedanı tarafından yönetilmekte olan Çin’e giderek buradan kültür ve bilim alanında öğrendikleri yenilikleri Japonya’ya getiren elçilere verilen isimdi.

<sup>30</sup> Okayama (2002), Sasaki (2002) ve Sunaga (2002), bu konuda detaylı incelemeler sunmaktadır.

örgütlenmesinde firmaların karşılıklı hissedarlık ilişkilerinin güçlenmesini teşvik ederek yabancı firmaların Japon sanayilerine girmesini engellemeye çalıştı. Japon bürokratları, arzu edilen bazı sanayiler dışında, açıkça yabancı sermayenin Japonya'ya girişine düşmanca bir tavır takındılar (Tatsuta, 1981). 1964 yılında sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesine dek, Japon bürokratlarının bu korumacı tavrı sürdü. 1973 yılında yabancı yatırımcıların Japonya'da kurduğu şirketlerin %100'ünün sahipliğine onay verildi. 1964 yılı sonrasında ise yabancı firmaların kartellere ayrılmış Japon sanayilerine girişi oldukça zorlaşmıştı. Sanayi örgütlenmesi ve dağıtım ağına erişimdeki zorluklar nedeniyle, yabancı firmalar Japon pazarına giremedi.

### MITI'nin Rekabet Anlayışı

MITI'nin piyasalara müdahale için öne sürdüğü temel gerekçelerden biri, firmalar arasındaki aşırı rekabeti (*excess competition*) önlemektir. Ekonomi bürokratları, ölçek ekonomilerine ulaşmak amacıyla sıklıkla kartelleşmeyi ve sanayide yoğunlaşmayı desteklemiştir. Aşırı olarak nitelediği rekabetin tam tersine, ölçeğe göre etkisizlik getireceğini vurgulayan MITI'ye göre, firmaların ölçeklerinin büyük olması gerekiyordu. Bu konu iktisat teorisi açısından tartışmalı bir konudur. Zira rekabetin ekonomide etkinliği artıracığı varsayılmaktadır. Ancak bunun arkasındaki bir varsayım da bilginin tam olarak var olduğu ve herkesin bu bilgiye ulaşabildiğidir. Oysa hızlı büyüme döneminde böyle değildi.

Johnson (1982, s. 221-224) bağımsızlığın tekrar elde edilmesinden sonra ilk önemli tar-

tışmanın tekel karşıtı kanun üzerine yaşandığını belirtmektedir. Bu kanun özellikle bazı teknolojilerin kullanımını engelliyordu. Daha önce, 1933 yılında Amerikan Firestone firması Japon Bridgestone firmasını ismini taklit etmekle suçlamış ama Japonya'da açtığı davayı kaybetmişti. MITI 1952 yılında gayriresmî olarak on büyük pamuk iplik firmasından üretimlerini %40 oranında kesmelerini istedi ve üretim kotaları belirledi. Olumsuz tepkiler üzerine de ham pamuk için döviz tahsisi yapmamakla tehdit etti. Benzer kısıtlamalar plastik ve çelik sanayilerindeki firmalara da uygulandı ve firmaların belirlenen kotalara uyması istendi. Kısacası, anti-tekel kanunu rafa kaldırılmıştı. Bu kanun 1958 yılında zaten değiştirilecekti. MITI açık bir şekilde "aşırı rekabet" yerine "işbirliği" kavramına daha çok değer verdiğini gösteriyordu. MITI için yatırımların koordinasyonu önemliydi ve kamu yararı serbest bir piyasa ile sağlanamazdı. Japon sanayi politikaları kesinlikle anti-tekel kanunuyla uyusamazdı.

Flath (2005, s. 205-208), Japonya'da hükümetin hızlı büyüme döneminde rekabet politikalarını incelemektedir. 1947 yılında yürürlüğe giren anti-tekel kanununa dayanarak kurulan Rekabet Kurumu (*Kōsei Torihiki Inkkai*), hükümetin kartel ve benzeri rekabet karşıtı uygulamalarına karşı etkisiz kalıyordu. Örneğin, 1952 yılında Japonya siyasi bağımsızlığını kazandıktan hemen sonra MITI'nin ısrarıyla çıkarılan Küçük ve Orta Ölçekli Firmalar İstikrar Kanunu (*Chūshō Kigyō Antei-hō*), hükümete kartel kurma konusunda yetkiler veriyordu. Diğer bir deyişle, daha baştan MITI sanayi örgütlenmesi konusunda tavrını ve an-

ti-tekel kanununu tanımayacağını belli etmişti. Aynı yıl çıkarılan İhracat ve İthalat İşlemleri Kanunu (*Yushutsunyū Torihiki-hō*) da küçük ve orta ölçekli firmaların ihracat yapmaları durumunda ihracat karteline üye olmalarını şart koşmuştu. 1953 yılında anti-tekel kanununda kartellerin yasaklanmasına dair maddelerde muafiyetler getiren değişiklikler yapıldı.

MITI'nin kurduğu karteller çeşitli amaçlara hizmet ediyordu.<sup>31</sup> Örneğin, ihracat kartelleri ihracat amacıyla firmaları bir araya getirirken, rasyonelleşme kartellerinin amacı teknolojik yeniliklerin tanıtılarak hayata geçirilmesiydi. Resesyon kartelleri ise, ekonomik durgunluk sırasında aşırı kapasite oluşumunu önlemek amacıyla firmaların birleşmesi veya üretimin belirli firmalar arasında paylaşılması yoluyla durgunluğa karşı firmaları koruma amacını güdüyordu.

Dick (1992) ve Weinstein (1997), bu uygulamalara karşın, ihracat ve resesyon kartellerinin hedeflenen amaçlara ulaşamadığını ve genel olarak etkisiz olduklarını belirtmektedir. Flath (2005) bunun önemli nedenlerinden birinin firmalara uygulanacak müeyyidelerin zayıflığı olduğunu belirtmektedir. Örneğin, MITI'nin çelik fiyatlarının düşmesini engellemek için 1958 yılında uyguladığı zorunlu çelik fiyatları uygulaması yıllarca yürürlükte kalmasına rağmen, çelik fiyatlarındaki düşüşün önüne geçilememiştir ve firmalar teknolojik ilerlemelerden kaynaklanan nedenlerle rekabet ettikleri rakiplerine karşı fiyatları indirmiştir.

Ancak, MITI'nin politikaları kartellerde arzu edilen sonuçları doğurmasa dahi, döviz kontrolleri, kamu finans kuruluşlarının kredileri, vergi kolaylıkları ve diğer kolaylıklar, kaynak dağılımının hedef sanayilere yönlendirilmesini sağladı ve sanayi politikalarının nihai hedef olan sanayi yapısının hedef sanayilere doğru kaydırılması ve yerli firmaların yabancı firmalarla rekabetten korunması amaçlarına ulaşılmasını sağladı. 1960'ların ortalarında ticaret ve sermaye hareketliliği önündeki sınırlamalar kaldırıldıktan sonra da Japon hükümeti tekstil, yatırım ve bazı yüksek teknoloji sanayilerinde korumacılığı 1970'li yılların başlarına kadar devam ettirdi.

### İdari Rehberlik

Johnson (1982, s. 246-247) idari rehberliğin (*gyōsei shidō*) Sahashi Shigeru tarafından 1964-1966 yılları arasında kurumsallaştırıldığını belirtmektedir. Sahashi, yabancı sermayeye karşı Japon sanayilerinin korunması gerektiğine inanan milliyetçi bir bürokrattı. Onun bu özelliği sanayiciler arasında popüler bir kişilik olmasını sağlamıştır. Başında Sahashi'nin bulunduğu MITI bürokrasisi ekonominin serbestleştirilmesinden çekinmekteydi. Johnson (1982, s. 249), MITI'nin kendi oluşturduğu yapının zayıflıklarının serbestleştirmeye ortaya çıkıp derinleşmesini istemediğini öne sürmektedir. Dış ticarete serbestleştirmenin büyük yabancı sermayedarların Japon ekonomisini kontrol edebilmesine yol açacağından korkuyorlardı. Ayrıca sanayide ileride kapasite fazlası sorununa yol açabilecek aşırı yatırım sorunu da baş göstermekteydi.

Sanayilerin örgütlenmesi konusunda ateşli tartışmalar devam etmekteydi (Johnson,

31 Japonya'da aksak rekabet ve tekelci eğilimler erken tarihlerden itibaren Batılı iktisatçıların gözünden kaçmamıştı. Bir erken dönem değerlendirmesi için bkz. Rotwein (1964).

1982, s. 255-261). 1963 yılında çıkarılan Belirli Sanayilerin Teşvikine Dair Özel Önlemler Hakkında Kanun'un (*Tokutei Sangyō Shinkō Rinji Sochi Hōan*) idari rehberlik için önemli bir adım olduğunu belirten Johnson (1982, s. 255), bu kanunun özellikle serbestleştirme konusuna fazla temas etmediğini ve bunun da MITI bürokratlarının tavrını yansıttığını belirtmektedir. Sahashi Shigeru serbestleştirmenin ekonomik büyüme için olumlu sonuçlar üreteceğini düşünüyordu, ancak sanayi firmalarının finansal ve yatırımlarla ilgili kararlarını MITI'nin kontrolü altına almak istiyordu. Yoshino Shinji<sup>32</sup> ve Kishi Nobusuke 1930'lar da karteller, zorla yaptırılan şirket birleşmeleri ve küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerindeki baskıların, firmaların kendilerini yeniden düzenlediği ve sanayilerin yeniden örgütlenebileceği bir harekete dönüşebileceğini görmüşlerdi. Sorun bunun nasıl yapılacağıydı. Sahashi MITI bünyesindeki İşletmeler Bürosu (*Kigyōkyoku*) içinde bir grup MITI bürokratını toplayarak bazı planlar üzerinde çalışmaya başladı. Bunlar olurken, MITI Bakanı Fukuda Hajime<sup>33</sup> bakan yardımcılığına, bürokratların ka-

riyerlerinde ulaşabilecekleri en üst seviyedeki pozisyona, bürokrasi içi teamül gereği Sahashi Shigeru'nun atanması gerekirken, hakkındaki iddialar nedeniyle onun değil Imai Zen'ei'nin<sup>34</sup> atanacağını açıkladı. Bu, politikacılar ile bürokratlar arasındaki ilişkilerde ters algılanan bir davranıştı. Sahashi de bu duruma oldukça kızıştı.

Johnson (1982, s. 263), bürokrasi içinde bu hareketlilik devam ederken, öte yandan gelişmiş ülkelerin Japonya'nın ekonomik serbestleştirmeyi hızlandırması için baskılarını artırmaya başladığına işaret etmektedir. OECD'ye girebilmek için Japonya bu taleplere olumlu cevap vermek zorunda kalmıştı. 1964 yılında OECD üyeliği gerçekleşti. Bununla birlikte Japonya'nın sadece dış ticarete değil aynı zamanda sermaye akışında da serbestleştirmeyi gerçekleştirmesi gerekecekti.

1964 yılında bir yıl süren bir ekonomik durgunluk yaşandı. Bu durgunluk sırasında Nihon Çelik Şirketi ve Yamaichi Gayrimenkul Şirketi iflaslarını açıkladı. 1965 yılında da hükümet 14 yıldır uyguladığı denk bütçe politikasından fedakârlık yaparak durgunluktan çıkabilmek için tahvil sattı. Johnson (1982, s. 263-264), bazı ekonomistlerin bunun normal

**32** Yoshino Shinji (1888-1971), Taishō demokrasisi döneminde *Minpōshugi* teorisini üreten Yoshino Sakuzō'nun kardeşidir. Tōkyō Üniversitesi Hukuk Fakültesi mezunu olan Yoshino, Tarım ve Ticaret Bakanlığı'nda ve daha sonra Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'nda bürokrat olarak kariyer yaptı. 1937-1938 yıllarında Kono Fumimaro kabinesinde sanayi ve ticaret bakanı olarak görev yaptı. Savaş döneminde de kamu görevlerinde bulundu, savaşın sona ermesinden sonra işgal kuvvetleri tarafından kamu görevinden men edildi. 1952 yılında yasak kalkınca tekrar siyasete giren Yoshino, üst meclise seçildi ve 1955-1956 yılları arasında ulaştırma bakanlığı görevinde bulundu.

**33** Fukuda Hajime (1902-1997), Tōkyō Üniversitesi mezunudur. LDP'de siyaset yapan ve milletvekili olarak meclise ilk olarak 1949 yılında seçilen Fukuda, 1962-1964

yıllarında MITI bakanı, 1972 yılı ile 1974-1976 yıllarında yerel idareler bakanı ve 1976-1977 yıllarında adalet bakanı olarak görev yaptı.

**34** Imai Zen'ei (1913-1996), Tōkyō Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olduktan sonra 1937 yılında Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'na girdi. MITI'nin küçük işletmeler bürosunun başkanlığını da yaparak, ticaret müzakerelerinde Japonya'yı temsil etti. Japon ekonomisinin uluslararasılaşmasının savunucusu olan Imai, bu amaçla Japon ekonomisinde serbestleştirmenin de gerekli olduğunu düşünüyordu. 1964 yılında emekli oldu ve *Nihon Sekiyu Kagaku* adlı petrol şirketinin yönetim kurulunda görev aldı.



bir durgunluk değil yüksek büyüme oranlarına ulaşmış olan ekonomideki bozulmaların neden olduğu bir “düzeltici” kriz olduğunu söylediklerini aktarmaktadır. Sahashi Shigeru, Sakurauchi Yoshio<sup>35</sup> ve Miki Takeo durgunluktan kurtulmak için idari rehberlik ve Belirli Sanayilerin Teşvikine Dair Özel Önlemler Hakkında Kanun’u kullanmaya karar verdiler. Serbestleştirme yüzünden MITI bazı kontrol araçlarından mahrum kalmıştı. Bu yıllarda idari rehberlik de tartışılmaya başlamıştı. Ancak, işadamları idari rehberliğe tam olarak uymasalar da bürokratlar başka bir yoldan onlara cevap verebiliyorlardı.

Johnson (1982, s. 267) 1965 yılındaki durgunlukta MITI’nin idari rehberliğinin şekil değiştirerek “işbirlikçi tartışma grupları”na (*cooperative discussion groups*) dönüştüğünü belirtmektedir. Kartellerin üretimleri belirli oranlarda kısılarak talebin zayıflatılması sağlandı. Bir taraftan da firmaların birleşmeleri teşvik edildi. Örneğin, otomotiv sektöründe Nissan ve Prince birleşti. Çelik ve petrokimya sanayilerinde de şirket birleşmeleri gerçekleşti. Sumitomo *keiretsusu* çelik kartelinde kendisine uygulanan kotaya uymamakta direnince MITI ile bir sürtüşme yaşadı, ancak sonunda ihracat kotası kaldırıldı ve bu sürtüşme tatlıya bağlandı.

Ağır sanayilerin kalkınmasını teşvik etmek için MITI iki önemli görev üstlendi. İlk olarak,

özel şirketlerin yeni ve geleceği olan sektörlerde yatırım yapmasını teşvik etti. İkinci olarak, koordinasyonu sağladı. Ağır sanayilerdeki yatırımlar çok yüksek miktarda ve sermaye-yoğun olduğundan dolayı, yatırım akışını düzenlemek çok önemliydi. Bu nedenle yatırımlar arasında koordinasyonun sağlanması özellikle önemliydi.

MITI için önemli olan bir diğer konu da aşırı kapasitenin önlenmesiydi (Yoshihara, 1994). Bu amaçla, MITI birbiriyle ilişkili yatırım projelerini ayarlayarak bir yatırımın diğerlerinden çok yüksek olmamasını sağladı. Örneğin, birbirinin çıktısını girdi olarak kullanan şirketler birbirine çok yakın olacak şekilde konumlandırılmaktaydı. MITI sanayi bölgelerinin yerlerini de belirliyordu. Japonya sanayi üretiminde kullanılan hammaddeler ve enerji kaynakları için neredeyse tamamen ithalata bağımlı olduğundan dolayı, hammaddelerin limanlardan daha kolay temin edilmesi amacıyla belli sanayi kompleksleri kıyı şeridinde toplanmıştı. 1980’lerden itibaren MITI önemli miktarda güç kaybetmişti.

### **Politikacılar, Bürokratlar, İş Dünyası Arasındaki İlişkiler**

Japonya’da bürokratlar ve politikacılar arasındaki ilişkileri inceleyen Johnson (1982), bürokrasinin savaş sonrasında otonomisini nasıl devam ettirdiği konusunda MITI bağlamında önemli detaylar sunmaktadır. Johnson (1982, s. 80-81), MITI bürokratlarının genelde milliyetçi olduğunu, ancak bunun nedeninin yabancıları sevmemeleri değil, milli çıkarları fazlasıyla önemsemeleri olduğunu belirtmektedir. Johnson, MITI bürokratlarının rekabet ve an-

35 Sakurauchi Yoshio (1912-2003), Keiō Üniversitesi’nden mezun olduktan sonra politikaya girdi. 1947’de girdiği alt mecliste milletvekili olarak 18 dönem görev yaptı. LDP üyesi olan Sakurauchi, 1964 yılında MITI’ye bakan olarak atandıktan sonra 1965 yılında görevden alındı ve yerine Miki Takeo atandı. LDP genel sekreterliğinin ardından, 1980-1981 yıllarında dışişleri bakanlığı da yaptı.

ti-tröst (anti-tekel) politikaları yerine firmalar arasındaki işbirliğine daha fazla inandığını belirtmektedir.

Johnson'a göre, bakanlıkta etkili bir konuma sahip olan tek politikacı bakanın kendisidir ve diğer tüm çalışanlar politika dışında tutulmaktadır (Johnson, 1982, s. 51). En yüksek bürokratik unvan bakan yardımcısıydı (*jimu jikan*). Johnson, bakanlıklarda politikacıların çok zayıf bir konuma sahip olduklarını, bürokrasi içindeki atamalara karışmadıklarını, bürokratların da politikacıların kendi işlerine ve bürokrasi içindeki atamalara karışmalarına izin vermediklerini belirtmektedir. Ancak, bu durum bürokrasinin politik atama yoluyla göreve gelen bakanı kontrol ettiği anlamına gelmemektedir; sadece bürokratlar politikacıların kendi işlerine müdahil olmamalarını istemektedir.

Johnson (1982, s. 55), bürokratlar arasındaki ilişkilerin Japon toplumundaki insanlar arası ilişkilerden çok farklı olmadığını belirterek, MITI bağlamında dört tür ilişkinin varlığına işaret etmektedir:

1. Aile ve yakınlık ilişkileri (*keibatsu*): Bürokratlar arasında kız alıp vermeler gibi yakınlık ilişkileri bürokrasinin devamlılığı konusunda önemli bir etken olmuştur.
2. Hemşerilik ilişkileri (*kyōdobatsu*): Hemşerilik ilişkileri bürokratları birbirine yaklaştırsa da çok da etkili bir ilişki değildi.
3. Okul ilişkileri (*gakubatsu*): Bürokratlar arasındaki en önemli ilişki budur. Tōkyō Üniversitesi (özellikle hukuk fa-

kültesi ve ekonomi bölümü) ve Kyōto Üniversitesi gibi elit üniversitelerden mezun olanlar devlet memurluğu sınavında en başarılı öğrencilerdi. Bürokrasi çoğunlukla bunlardan oluşmaktaydı ve sınavı o yıl geçen tüm başarılı öğrenciler mezun oldukları dönem (yıl) ile etiketleniriliyordu. Böylece mezun olunan (veya sınava girilen) yılları nitelendirilen bir hiyerarşi ve dikey ilişkiler ağı ortaya çıkıyordu. Bu yapı içerisinde üst-ast ilişkileri Japon toplumunda yaşla belirlenen *senpai-kōhai* ilişkisine benzemektedir. Bu tür ilişkiler bürokrasinin ve bürokratik geleneklerin devamlılığı için kurumsal bir altyapı oluşturmuştu.

4. Paraya dayanan ilişkiler (*zaibatsu*): Bu ilişki aşağıda açıklanan *amakudari* kavramıyla ilgilidir.

Üst düzey bürokratlar sıklıkla emekliliklerini takiben bakanlıklarının temsil ettikleri sektörlerde önemli yönetici pozisyonlarına geçmişlerdir. Örneğin, Maliye Bakanlığı bürokratları emekliliklerinden sonra finans sektöründeki şirketlerde orta-üst düzey yönetici pozisyonlarına getirilmiştir. Benzer şekilde, emekli üst düzey MITI bürokratları sorumlu oldukları imalat sanayilerinde faaliyet gösteren firmalarda üst yönetim kadrolarına girmişlerdir. Bu bürokratlar Japonya'da *amakudari* ("gökten inen") olarak adlandırılmıştır. Bu durum bazen rüşvet skandallarına varacak derecede üst düzey bürokratların büyük şirketlerle yakınlaşmaları ve bazen önemli politika değişiklikleri öncesinde şirketleri bilgilendirerek kendilerini korumaya alabilmelerinin

sağlanması sonucunu doğurmuştur (Johnson, 1982, s. 67-74).<sup>36</sup> Johnson, *amakudari* uygulamasının özellikle ulaştırma sektöründe yaygın olduğunu belirtmektedir. Johnson'a göre özel şirketlerin bu uygulamayı tercih etmesinin en önemli nedeni, emekli bürokratların kişisel ilişkileri ve hiyerarşide yukarıda açıklanan konularını kullanarak gerekli lisansların alınmasını hızlandırmalarıdır.

Johnson (1982, s. 74), *amakudari* ilişkilerini devlet-işadamları ilişkilerinde bir çürüme olarak nitelendirmemekte, daha çok iş dünyasının bürokrasi tarafından yaratılan ortama ayak uydurma çabası olarak nitelemektedir. Bu tür ilişkilerin devlet ile iş dünyası arasındaki iletişimi kolaylaştırdığını da öne sürmektedir.

Johnson (1982, s. 74-79) bürokrasi içi çekişmelerin bürokrasinin önemli bir özelliği olduğunu belirtmekte ve MITI'nin iki diğer bakanlıkla yaşadığı çekişmeyi bunun için örnek olarak sunmaktadır. Örneğin, dış ticaretin MITI'nin mi yoksa Dışişleri Bakanlığı'nın mı sorumluluk alanında olması gerektiği konusunda uzun yıllar büyük çekişme yaşanmıştır. MITI'nin genel tavrı korumacılık iken Dışişleri Bakanlığı ise dünya ekonomisiyle daha fazla eklemlenmenin önemini vurgulamıştır. MITI ile Maliye Bakanlığı arasında da Ekonomik Planlama Ajansı'nın hangi bakanlığa ait ola-

cağına dair bir çekişme yaşanmıştır. Planlamadan sorumlu olan ve bu nedenle ekonomik karar verme mekanizmasında önemli bir prestije sahip olan bu ajansın bürokratlarının bir kısmı görevlerinin niteliği gereği Maliye Bakanlığı, bir kısmı ise aynı nedenle MITI ile ilişkiliydi. Bürokratlar bakanlıklarının görüşlerini temsil ettikleri için, iç bürokratik çekişmeler bu ajansta çok sık yaşanmıştır.

### **Sanayi Politikaları Başarılı Oldu mu?**

Japonya'da sanayi politikaları özellikle hızlı büyüme döneminde ekonomik büyümenin önemli bir nedeni olmuştur. Sanayi politikalarının neden başarılı olduğunu inceleyen araştırmacılar genel olarak Japonya'daki ekonomik kurumların önemine dikkat çekmektedir. Hükümetin şirketler arasında bir işbirliği ve konsensüs yaratma yönündeki genel tavrının yanı sıra, idari rehberlik, konvoy sistemi ve ekonomik planlama gibi çeşitli konularda piyasalara müdahale ederek yön verme eğilimi bilinmektedir. Japonya'da sanayi politikalarının tasarımı ve yürütülmesinden MITI sorumluydu. Para politikasını belirleyen ve bankacılık sisteminden sorumlu olan Maliye Bakanlığı ve merkez bankası da fon dağıtımındaki rollerinden dolayı, sanayi politikalarında önemli söz sahibiydiler. Öyle ki, bu bürokratik birimler birbiriyle uyumlu politikalar yürütüyordu. Bankaların hangi şirket veya sanayiye ne kadar kredi dağıtacağına kadar finans piyasasına müdahale eden Maliye Bakanlığı, bu kararlarında MITI'nin sanayi politikalarını hesaba katıyordu.

Japon ekonomistlerin çoğu Chalmers Johnson gibi Batılı araştırmacıların sanayi politika-

<sup>36</sup> Johnson (1982, s. 67-74) çeşitli zamanlarda yaşanan *Amakudari* skandallarına örnek olarak 1918'de Yawata Çelik Fabrikası'nda, 1924'te Siemens'te, 1934'te Teijin şirketinde, 1948'de Shōwa Denkō şirketinde, 1954'te gemicilik sektöründeki çeşitli şirketlerde yaşanan rüşvet skandallarını ve 1974 yılında başbakan Tanaka Kakuei'nin ve 1976 yılında Lockheed firmasının karıştığı rüşvet skandallarını vermektedir.

larında MITI'nin rolünü abarttığını belirtmektedir. Batılı araştırmacılara göre, MITI sanayi politikalarının dümenini elinde tutuyordu. Birçok Japon araştırmacı ise MITI'nin sadece politikaları geliştiren ve uygulayan kuruluş olduğunu, piyasa mekanizmasının işlediğini öne sürmektedir. Bu konuda tam olarak bir fikir birliği bulunmamakla birlikte, MITI'nin yönlendirici ve çoğu zaman özel firmaları zorlayıcı tutumu nedeniyle, sanayi politikalarının başarılarını ve başarısızlıklarını MITI'ye mal etmek abartı olmaz. Bu kitapta sanayi politikalarını MITI'nin politikaları olarak düşünmekteyiz. MITI'nin ve genel olarak Japon hükümetinin müdahalelerini de ekonomi politikalarının önemli bir unsuru olarak görmekteyiz.

Öte yandan, Japonya'da hızlı büyüme ve sanayileşmenin nasıl sağlandığı konusunda araştırmacılar arasında görüş birliği yoktur. Birçok araştırmacı, hükümetin hedef sanayileri belirleyerek bunların gelişmesi için çeşitli sanayi politikalarını uygulamaya sokmasının sanayi üretiminde ve üretkenliğinde yaşanan artışın en büyük nedeni olduğunu öne sürmekte, hükümetin hızlı büyüyen sanayileri tespit ederek onları desteklemekte başarılı olduğunu belirtmektedir. Hükümetin sanayiye fazla sübvansiyon vermediğini savunan bu araştırmacılara göre, özel sektör girişimciliği, sanayi üretimindeki büyümenin ve genel olarak ekonomik büyümenin en önemli kaynağıdır. Japon hükümetinin sanayi sübvansiyonları toplam sanayi katma değerinin %1'ine dahi ancak ulaşmaktadır. Japon hükümetinin tarım sektörüne verdiği sübvansiyonlar sanayiye verdiği sübvansiyonlardan daha fazlaydı. Üstelik, Japon hükümetinin yüksek teknoloji sanayi-

lere verdiği sübvansiyonlar görece o kadar büyük değildi.

Hükümetin sanayi politikalarında piyasalara müdahalelerini savunan araştırmacıların öne sürdüğü en önemli argüman piyasa başarısızlığıdır (*market failure*). Mikro iktisat teorisine göre, eğer dışsallıklar ve ölçek ekonomileri gibi piyasa aksaklıkları varsa, piyasalara devlet müdahalesi mantıklıdır. Bu durumda hükümetler piyasaların gelişebilmesi için korumacılık ve ölçek ekonomilerine erişebilmek üzere eksik rekabetçi piyasa yapılarını tesis etmek isteyebilirler. Böylece iç pazarda firmaların gelişmesi hedeflenir ki, bu durum kıyasal sanayiler dış rekabetle başa çıkabilecek seviyede rekabet gücüne ulaştığında sona ermelidir. Aksi takdirde firma verimsiz bir şekilde üretime yönelebilir. Öte yandan, ölçek ekonomilerine erişebilecek ve ekonomik büyümeye önemli katkıda bulunacak sanayi ve firmaların seçimi kolay değildir. Yanlış seçim, kaynakların verimsiz kullanımına neden olacağı için toplumsal maliyeti büyük olabilir. MITI'nin başarılı olduğu alanlardan biri, üretkenlik artışının yüksek olduğu veya gelecekte yüksek olacak, gelir esnekliği yüksek olan veya yüksek olma potansiyeline sahip sanayileri seçerek kaynakları buraya aktarmasıydı (Akkemik, 2009). Ohno (2006, s. 173) bu açıklamanın çok basit olacağını, esas önemli olan konunun MITI'nin bu sanayilerin gelecekteki potansiyel üretkenlik ve gelir esneklikleri gibi özelliklerini nasıl başarılı bir biçimde tahmin edebildiğini olduğunu belirtmektedir. Zira bu tahminlerin yapılması için talep, üretkenlik, rekabet derecesi gibi çeşitli bilgilerin toplanması ve tahmin edilmesi, üstelik bu bilgilerin firma bazında

olması gerekmektedir. Söz konusu bilgiler herhangi bir istatistiksel veya matematiksel modellere dayanmamakta, sadece sezgisel olarak tahmin edilmektedir. Bu durum MITT'nin başarısını daha değerli hale getirmektedir.

Bu görüşün karşısında olan bazı araştırmacılar ise hükümetin asıl rolünün piyasaların çalışması için uygun tedbirleri alması olduğunu belirtmektedir. Buna göre, özel sektör firmalarının faaliyetleri başarının en önemli unsuru. Bu açıklamaya destek çıkacak şekilde, MITT'nin sanayi politikalarında oynadığı rol her ne kadar önemliyse de belirli sanayiler MITT'nin müdahaleleri olmadan gelişebilmiştir. Bunlardan bazıları tüketici elektronik ürünleri, bilgisayar, motosiklet, saat, hesap makinesi ve piyano gibi ürünleri üreten sanayilerdi (Ohno, 2006, s. 171). MITT'nin desteklediği bazı sanayiler ise başarısız olmuştur. Bunlardan bazıları rafine alüminyum ürünleri, nükleer füzyon ve mainframe bilgisayar üreten sanayilerdi. Ohno (2006, s. 171) ticarete serbestleştirme öncesinde ölçeklerinin küçük olduğu ve Amerikan otomobil şirketleriyle rekabet edemeyecekleri gerekçesiyle otomobil üreticilerini birleştirmek istemiştir. Ancak, otomobil üreticileri buna karşı çıkarak direnmiş ve ayrı ayrı üretimlerine devam etmiştir. Özellikle, MITT'nin reddetmesine rağmen piyasaya giren Honda'nın başarısı ilginçtir. Öte yandan, otomobil sanayisi hükümet tarafından yüksek tarifelerle korunmaktaydı.

MITT'nin sanayi politikalarının ne kadar etkili olduğunu ölçmek zordur. Zira bu politikaların çıktısı olan sanayi üretimi veya üretkenlik (etkinlik) artışının bu politikalar uğurlanmasaydı ne seviyede gerçekleşeceğini

bilmek veya kestirmek zordur. Sanayi politikalarının etkinliği konusunda yapılan çalışmaların çoğunda ortak bir sonuca veya konsensüse varılmamaktadır. Japonya'da özel sektör eliyle büyük bir sanayileşme hamlesi ve sanayide hızlı bir kalkınma yaşandığı kesindir. Ancak, hükümetin politikalarının katalizör rolü oynadığını da hatırlamak gerekir.

Sayısal yöntemlerle sanayi politikalarının etkisini ölçmeye çalışan araştırmalar da yapılmıştır. Bunlardan birini yürüten Lee (1988), Japonya'da 1960'lı ve 1970'li yıllarda uygulanan sanayi politikalarının ekonomik etkisinin hesaplanabilir genel denge modeli yardımıyla kapsamlı bir incelemesini yapmıştır. Bu çalışmada hedef sektörlerde ithalata koyulan gümrüklerin yükseltilmesi yoluyla korumacılığın artırılması, ihracat sübvansiyonlarının artırılması, hızlandırılmış amortisman ve kamu finans kuruluşlarının fonlarının hedef sanayilere aktarılması şeklinde kurgulanan sanayi politikalarının ekonomik etkileri detaylı olarak ortaya koyulmuştur. Model ile ölçek ekonomileri ve oligopol piyasa yapılarının hâkim olduğu sanayi politikalarında hedeflenen sanayilere uygulanan politikaların sonuçları, varsayımsal olarak eğer bu sanayiler rekabetçi yapıda olsalardı elde edilecek potansiyel sonuçlarla karşılaştırılmaktadır. Böylece, sanayi politikalarının etkileri sayısal olarak ortaya koyulmaktadır. Genel olarak hedef sanayilerin kendilerinden kaynaklanan doğrudan etkilerden ziyade sanayiler arası bağlantı (girdi alışverişi) etkilerinden kaynaklanan dolaylı etkiler daha büyüktür. Sonuçlar, sanayi politikalarının ekonomide toplam refah seviyesini

artırdığını göstermektedir.<sup>37</sup> Diğer bir deyişle, oligopoli ve ölçek ekonomisi şartlarında sanayi politikaları etkili olmuştur. En büyük olumlu etki, beklenebileceği üzere, makine ve kimya gibi hedef sanayilerde görülmektedir. 1960'lı yıllardaki sanayi politikaları Japonya'nın ticaret ve sanayi üretiminin ağır sanayilere kaymasında etkili olmuştur. 1970'li yıllarda en etkili olan sanayi politikası aracının hızlandırılmış amortisman olduğunu bulan Lee, ondan sonra en etkili olan aracın ihracatın teşvik edilmesi olduğunu belirtmektedir. Araştırma-geliştirme harcamalarına verilen desteklerin etkisi ise sınırlı olmuştur.

1963 yılında imalat sanayisinin ortalama işçi üretkenlik seviyesini 100 olarak alırsak, 1970 yılına gelindiğinde bu seviye Amerika'da 118'e, Batı Almanya'da 145'e, Fransa'da 158'e ve İngiltere'de 127'ye yükselmişti. Japonya'da ise 218'e kadar yükselmiştir (Kasuga, 1993, s. 177). Japon sanayilerinde yaşanan hızlı üretkenlik artışının nedenlerinin anlaşılması da üretkenliğin kendisi kadar önemlidir. Burada önemli bir husus, ölçek ekonomilerinin etkisidir. Ağır sanayilerde büyük yatırımlar ve şirket birleşmeleriyle birlikte ölçek ekonomilerine ulaşıldı. Bunun sonucunda maliyetler ve fiyatlar düştü. Bu durum ihracatın artmasına yol açtığı gibi, yurtiçi pazarın da genişlemesini sağladı. Zira hızlı büyüme döneminde artan işçi gelirleri ateşinde bu ürünlerin sahipliği de artmaktaydı. Hammadde fiyatlarının düşük olması sayesinde, işlenmiş mamul malların ve nihai tüketim mallarının fiyatları da düşük se-

viyede kaldı. Özellikle dayanıklı tüketim ürünlerinde fiyatların düşük olması sayesinde yeni gelişen orta sınıfın artan talebi, yeni ürünlerin geliştirilmesi için bir teşvik oldu. Ağır sanayilerin kendi aralarındaki girdi alışverişinin yoğunluğu, bu sektörlerin gelişmesini olumlu etkiledi.

### HIZLI BÜYÜMENİN SOSYAL MALİYETLERİ: ŞEHİRLEŞME SORUNLARI VE ÇEVRE KİRLİLİĞİ

Ekonomik büyüme ve sanayi üretimindeki artışın her şeyden daha çok önemsendiği hızlı büyüme döneminde çeşitli çevresel ve sosyal sorunlar ortaya çıktı. Hızlı büyümenin sosyal maliyetlerinden en önemlileri, hızlı sanayileşme ve şehirleşme sonucunda ortaya çıkan trafik sorunları ve çevre kirliliğidir.

#### Şehirleşmeyle İlgili Sorunlar

Trafik, büyük metropollerde en büyük sorunlardan biriydi. İş saatlerinde özellikle sıkışan trafik nedeniyle kazaların sayısında da artış gerçekleşti. 1950 yılında sadece 34 bin özel taşıt vardı. Bu sayı 1960 yılında 364 bine, 1965 yılında 1,7 milyona ve 1970 yılında 6,6 milyona çıktı. Trafik kazası sayısı da 1950 yılında 33 binken, 1960 yılında 449,9 bine, 1970 yılında 718,1 bine kadar arttı. Bu kazalardaki ölüm sayısı 1950 yılında 4,2 bin iken, 1960 yılında 12,1 bin, 1970 yılında da 16,8 bine kadar yükseldi. Bu, 100 bin kişi için 1950, 1960 ve 1970 yıllarında sırasıyla 5,4, 12,9 ve 16,2 ölü sayısı anlamına geliyordu.

Büyük şehirlerdeki diğer bir sorun, hızlı nüfus artışıyla birlikte şehirlerde yeteri kadar

<sup>37</sup> Akkemik (2009), Singapur'da uygulanan sanayi politikalarının da benzer şekilde ekonomik refahı artırdığını göstermiştir.

alan bulunamamasıydı. Bu nedenle yüksek binalar ve yeraltı alışveriş merkezleri yapılmaya başladı. Yüksek binaların yapımı, 1968 yılında Tōkyō'da 36 katlı ve 156 metre yüksekliğindeki Kasumigaseki binasının inşa edilmesinden sonra hızlandı (Kasuga, 1993, s. 157). Japonya'nın en büyük binası olan bu ofis binasından önce en yüksek bina 72 metre yüksekliğindeki *Hotel New Otani* idi. İki yıl sonra, 1970 yılında en yüksek bina ise Tōkyō'daki *World Trade Center* (Dünya Ticaret Merkezi, 163 m.) idi. Arsa fiyatlarının yüksek olması hızlı bina yapımının önemli bir nedeniydi. 1945 yılından 1965 yılına ticari arsaların değeri yaklaşık 1.600 katına, konut yapımı için kullanılan arsaların fiyatı yaklaşık 700 katına çıktı (Nakamura, 1995, s. 99). 1955-1965 dönemi için ise artış oranı, sırasıyla 5,6 kat ile 7,1 kattı. Sanayi için kullanılan arsaların fiyatı 1945 yılından 1965 yılına yaklaşık 450 kat, 1955 yılından 1965 yılına 9,1 kat arttı. Bu artışlar çok büyüktü. Bunu bir perspektife oturtmak için toptan eşya (üretici) fiyatlarının 1945-1965 arasında yaklaşık 114 kat, 1955-1965 arasında ise sadece 1,04 kat arttığını belirtmek gerekir.

Metropol alanlardaki yerleşimler zamanla banliyölere kaydı, ancak yerleşimler düzensiz olarak yapıldı. Buralara tren seferleri artırılınca da, ulaştırma hizmetleri nüfusun artış hızına yetişemedi ve kısa zamanda trenlerde aşırı yoğunluk sorunu baş gösterdi. Özellikle işe gidiş ve dönüş saatlerinde sıkışık banliyö trenlerini kullanmak bir gelenek haline geldi.

### Çevre Kirliliği

1960'larda, hızlı büyümenin en büyük maliyeti olan çevre kirliliği sorunları baş gösterdi.

Ağır sanayiler ve kimya sanayisine dayalı hızlı büyümenin Japonya'da ödenen en büyük maliyetlerinden biri çevresel sorunlar oldu. Aslında şehirlerde hava kirliliği 1950'li yıllarda başlamıştı. Büyük şehirlerde hava kirliliği nedeniyle sisli bir hava vardı ve insanlar çeşitli solunum yolu hastalıklarına maruz kalıyorlardı. Savaştan önceki dönemde de bu ve benzeri çevre sorunları yaşanmaktaydı. Ancak, savaş sonrasında bu sorunlar şiddetlendi. 1960'ların ikinci yarısında meydana gelen dört büyük çevre felaketi ülkede büyük tartışmalara ve sonrasında da yasal değişikliklere neden oldu. Sadece hava kirliliği değil, nehirlerde ve göllerdeki su kirliliği de söz konusuydu. Otoyollar ve hızlı tren hatları etrafındaki yerleşimlerde ses kirliliği sorunu da ortaya çıkmıştı.

Johnson (1982, s. 283-285) bu sorunlara cevap vermenin özellikle MITI'nin görevlerinden biri olduğunu vurgulamaktadır. Bu sorunlar, ekonomik büyüme ve sanayileşmeyi en büyük amaç olarak belirlemiş olan MITI'nin gelişmelerini desteklediği büyük şirketlerden kaynaklanmaktaydı. Bu sanayi firmalarının itibarı da bu nedenle zedelenmekteydi. Çevre sorunları konusunda halkta oluşan tepkiler, kişi başı gayri safi milli hasılanın (İngilizcesi ile GNP) ikiye katlanması hedefini yürütmekte olan hükümete de yönelmiştir.<sup>38</sup> 1962 yılında

38 1970 yılında *Kutabare GNP* (Kahrolası GNP) sloganıyla milli gelir temelli hükümet politikası eleştirilmiştir. Aslında, buradaki *Kutabare!* ifadesi İngilizcedeki f... you ifadesine benzer bir küfürdür. Bu yıllardaki bir başka slogan da *Mōretsu kara byūitofuru e* (Çok çalışmak değil güzellik!) idi. Bu sloganda ölene kadar çok çalışmak, daha güzel (!) çalışmanın önemi vurgulanıyordu. Daha güzel çalışmak ile kastedilen ise şunlardı: çalışma saatlerinde düzenin tutturulması, çalışma düzeninin sağlığa zarar vermemesi, iş hayatı dışında hayattan keyif alınacak

kömürden kaynaklanan hava kirliliğine karşı bir kanun çıkarıldı, ancak hava kirliliğini önlemek konusunda yetersizdi. 1967 yılında yeniden düzenlendi ve çevre kirliliğine karşı standartlar geliştirildi. Bu önlemler uygulamaya koyuldu ve MITI çevre temizliği konusundaki gayretleri sayesinde 1970'lerde itibarını artırdı. Fabrikalardan salınan sülfür kaynaklı gazların salımı konusunda denetim getiren bu kanunla hava kirliliğinde azalma sağlandı. Yerel idarelere de bu konuda yaptırım yetkileri verildi.

Su kirliliği de önemli bir sorundu. Kağıt fabrikaları başta olmak üzere, birçok sanayi kuruluşu denizleri, nehirleri ve gölleri kirletmekteydi. 1958 yılında çıkarılan bir kanunda fabrikaların suyu kirletmesine karşı cezalar getirilmişti. Ancak, 1960'lı yıllardaki iki büyük olay kanunun yeterince uygulanmadığını gösterdi. Bu iki büyük olay sonrasında kamuoyunda oluşan tepki nedeniyle, 1970 yılında su kirliliğini önlemek için bir kanun çıkarıldı. Bu tarihten sonra su kirliliğinde azalma görülmüştür.

### Minamata Hastalığı

İlk büyük çevre skandalı, Kyūshū Adası'nda Kumamoto vilayetindeki Minamata'da meydana geldi. Minamata Körfezi kıyısında asetaldehit üreten *Chisso* kimya şirketinin fabrikasından denize salınan atık suların içerdiği cıva nedeniyle deniz kirliliği oluşmuştu ve buradan balıkçılık yaparak geçimini sağlayan halk ile cıva zehirlenmesi nedeniyle rahatsız olan yerli

halk ile şirket arasında büyük bir anlaşmazlık meydana geldi. Zehirli bir madde olan cıvadan dolayı Minamata hastalığı (*Minamata-byō*) adı verilen ve insan vücudunda değişik deformasyonlara neden olan bir hastalık ortaya çıkarıldı.<sup>39</sup> *Chisso* şirketi, insanlara ve balıklar gibi diğer canlılara zarar verdiğini bilmesine rağmen bu zehirli maddenin üretimini durdurmadı. 1966 yılına kadar herhangi bir iyileştirme yapmadan atık suyu körfeze ve denize akıtmaya devam etti. Burada devlet de şirketin yanında yer alarak, 1959 yılında Kumamoto Üniversitesi tarafından yapılan bir çalışma sonucunda bu hastalığın ve çevreye verilen zararın farkında olmasına rağmen fabrikanın üretimini durdurmadı, buradaki balıkçılık faaliyetlerini dahi engellemedi. Minamata olayında *Chisso*, hastalıkla ilgili bilgileri saklamaya veya bu haberin yayılmasını engellemeye çalıştı. Bunların üzerine, firmanın verdiği zararlar nedeniyle açılan davalar ve tazminat talepleri de kabul edilmedi.

Benzer bir sorun 1965 yılında Niigata'da meydana geldi. Niigata'da üretim yapan *Shōwa Denkō* firması fabrikasından denize yayılan zararlı maddeler nedeniyle Minamata'daki duruma benzer bir çevre kirliliğine ve Minamata hastalığına neden oldu. Bu tür sorunlar üst üste gelince 1967 yılında devlet Çevre Sorunlarına Karşı Önlem Almak İçin Temel Kanun'u (*Kōgai Taisaku Kihon-hō*) çıkardı. 1968 yılında Minamata ve Niigata olayları çevre sorunu olarak devlet tarafından resmî olarak onaylandı. 1967 yılında Niigata olayı-

aktivitelerin (hobiler, aile ile beraber geçirilen zaman, vb.) aksatılmaması, vb. ile iş hayatı ile özel hayat arasında dengeyi kurmak.

39 Minamata hastalığı hakkında detaylı bir tartışma için bkz. Ui (1992).



nın mahkemesi başladı. Minamata mahkemesi ise 1969 yılında başladı.

### **Yokkaichi ve Itai-Itai Hastalıkları**

Minamata ve Niigata çevre felaketlerinin yanı sıra iki büyük felaket daha yaşandı. Bunlardan biri, Mie vilayetinde bulunan bir kıyı şehri olan Yokkaichi şehrinde meydana geldi. Yokkaichi’de 1950’lerden itibaren rafine petrol ürünleri sanayisi gelişmişti. Burada Mitsubishi grubuna ait şirketler kimyasal maddeler ve Ishihara Sanayi (*Ishihara Sangyō*) şirketi kimyasal gübre üretiyordu. Tüm bu tesislerin meydana getirdiği, özellikle sülfür salımından kaynaklanan hava kirliliği 1960’ların başlarından itibaren şehirde astım hastalığının yaygınlaşmasına neden olmuştu. Yokkaichi astım hastalığı (*Yokkaichi zensoku*) adı verilen bu hastalık nedeniyle *Shōwa Yokkaichi Sekiyu* (Shōwa Yokkaichi Petrol Şirketi) ve benzeri toplam altı şirket 1967 yılında dava edildi. 1968 yılında başlayan bir davada da *Mitsui Kinzoku Kōgyō* (Mitsui Metal Sanayi) şirketi Toyama vilayetinde bulunan Jintsū Nehri boyunca ve yakınlarında oturan insanlar tarafından maden ocağından çevreye yayılan kadmium zehirlenmesi vakaları nedeniyle dava edildi. Bu hastalığa Japonca *Itai-itai* hastalığı (*itai-itai byō*) adı verildi. Kemiklerin zayıflamasına ve bu nedenle büyük ağrılara neden olduğu için, Japoncada büyük acı içinde olan birinin ağzından çıkan ve “acıyor” şeklinde Türkçeye çevirebileceğimiz *itai itai* adı, bu hastalığa yakalanan hastaların çektiği büyük acıdan dolayı verilmiştir. Kemiklerde deformasyona yol açan söz konusu hastalık nedeniyle insanların dış görünüşlerinde de deformasyon oluşmuştur.

1967-1969 yılları arasında açılan Niigata, Minamata, Yokkaichi ve *Itai-itai* davaları sırasıyla 1971, 1972 ve 1973 yıllarında sonuçlandı. Tüm davalarda adı geçen şirketler suçlu bulundu. Devlet bundan sonra çevreyle ilgili sorunlara karşı önlemler aldı ve çevre politikası çerçevesinde çevresel iyileştirme için kanunlar çıkardı. 1970 yılında çevre kirliliği kanunu gözden geçirilerek yenilendi ve özellikle hava kirliliğiyle mücadele başta olmak üzere firmalara çeşitli yükümlülükler getiren 14 yeni kanun çıkarıldı. Bu kanunların etkili bir şekilde uygulanabilmesi için 1971 yılında hükümete bağlı Çevre Ajansı (*Kankyō-chō*) kuruldu. 1973 yılında, çevre kirliliği nedeniyle sebep olunan hastalıklar ve sağlığa verilen zararlar sonucunda tazminat miktarlarını belirleyen bir kanun çıkarıldı.

### **HIZLI BÜYÜME DÖNEMİNDE DIŞ TİCARET POLİTİKALARI VE EKONOMİDE SERBESTLEŞTİRME**

Hızlı büyüme döneminde Japonya tekrar savaş öncesi dönemde olduğu gibi dünya ticaretinde önemli ülke konumuna tekrar yükseldi. **Tablo 4.16**, Japonya’nın dünya ticaretinde aldığı payı diğer büyük ekonomilerle kıyaslayarak göstermektedir. 1938 yılında Japonya’nın dünyadaki toplam ihracatta aldığı pay %5,4 iken, bu oran savaşın sonrasında 1950 yılında %1,5’e kadar düşmüştü. İthalattan aldığı pay da aynı dönemde %4,6’dan %1,7’ye inmişti. Her iki durumda da 1938 yılında dünya ticaretinde Fransa ve İtalya’dan daha fazla pay alan Japonya, 1950 yılında bu ülkelerinkinden çok daha azını almıştı. 1960 yılına gelindiğinde ihracattaki payını %3,6’ya ve ithalattaki payını %3,8’e kadar çıkarmış, 1970 yılına gelindi-

ğinde ise bu paylarını %6'nın üzerine çıkarılmayı başarmıştı. Böylece, 1970 yılı itibarıyla, Japonya kapitalist dünyada toplam ticaretle Amerika, Almanya ve İngiltere'nin ardından dördüncü büyük ülke konumuna yerleşti. Dış ticaretle bu denli hızlı bir büyüme yaşanmasının ardındaki önemli bir neden hükümetin dış ticaret politikalarıdır. Aşağıda, bu politikalar ayrıntılı olarak incelenmektedir.<sup>40</sup>

Hızlı büyüme döneminde Japonya'nın ihracatındaki hızlı artışın genel nedenleri şunlardır: Japonya'daki hızlı üretkenlik artışı, Japon yeninin aşırı ucuzlaşmasını sağlayan sabit döviz kuru, Amerika (özellikle 1961-1969 dönemi) başta olmak üzere gelişmiş ülkelerdeki ekonomik canlılık sayesinde yüksek ihracat talebi, ucuz petrol ve diğer hammaddeler ve Vietnam Savaşı.

Vietnam Savaşı boyunca Japonya, müttefiki olduğu Amerika ile işbirliği yaptı. Savaşın getirdiği talep de Japonya'nın ihracatını olumlu etkiledi. Savaş sırasında Amerika'ya büyük miktarda ihracat gerçekleştirildi ve verilen ticaret fazlası büyüdü. 1968 yılında cari işlemler hesabı fazla verdi ve dönem sonuna kadar hiç açık verilmedi.

### **Değişen Karşılaştırmalı Üstünlükler ve Uluslararası Rekabet**

Gao (2002, s. 222), Japonya'da ekonomistlerin 1950'li yıllarda ekonomik büyüme için inovasyonun önemini vurgulayan Schumpeter'i iyi okuduklarını belirtmektedir. Japonya'da

ekonomistler inovasyon yoluyla uluslararası ticaretle karşılaştırmalı üstünlüklerin değiştirilebileceğini düşünüyorlardı. Bu nedenle, ağır sanayilerin geliştirilmesi ve buradaki inovasyonlarla Japonya'nın karşılaştırmalı üstünlüklerinin bu sanayilere doğru kaydırılmasını savundular. İktisat literatüründe buna "dinamik karşılaştırmalı üstünlükler" adı verilmiştir. David Ricardo'nun statik karşılaştırmalı üstünlükler teorisinde iki ülkenin üretkenliklerine dayanan karşılaştırmalı üstünlükler zaman içerisinde değişmemektedir. Ancak, inovasyon, kaynak dağılımında yeniden düzenleme gibi yollarla bu üstünlüklerin değiştirileceğini savunan dinamik karşılaştırmalı üstünlükler teorisi Japon ekonomistlerin sanayi politikalarında benimsediği yaklaşım olmuştur. Ulusal refahın yükseltilmesi için bu politikalar gerekliydi. Statik karşılaştırmalı üstünlükler teorisine bağlı kalınsaydı, Japonya'nın 1950'li yıllarda tekstil ve hafif sanayilerde uzmanlaşması gerekirdi. Japon ekonomisi bürokrasisi rasyonelleşme politikası adı altında verimlilik ve etkinlik artışı sağlanması konusunda uyarıda bulundu. Ayrıca, sanayi politikasıyla kaynakların çelik ve makine gibi ağır sanayiler ile elektronik ve otomotiv gibi yüksek teknoloji sanayilerine yönlendirilmesini sağladı. Önce bu sanayilerdeki yeni teknolojileri öğrenen Japonya, daha sonra bu sanayilerde üretim kapasitesini geliştirerek uluslararası piyasalarda ihracat yaptı ve başlangıçta var olmayan karşılaştırmalı üstünlükleri yarattı. Bu nedenle, Japon sanayi politikaları ticaretten ayrı düşünülemez. 1950'li yıllarda hükümet ihracatı artırmak için etkinlik artışını tercih etti. Bu politika başarılı oldu ve Japonya'nın ihracatında büyük bir sıçrama gerçekleşti.

<sup>40</sup> Japonya'da savaş sonrasında dış ticaret ve ekonomik büyüme üzerine erken çalışmalardan biri Blumenthal (1972) tarafından gerçekleştirildi. Buna göre, hızlı büyüme döneminde ihracat performansı sayesinde 0,5 yüzde puan daha yüksek olarak gerçekleşti.

TABLO 4.16.  
Dünya Ticaretindeki Ülke Payları (Birim: %) (1938, 1950, 1960, 1970)

	Japonya	Amerika	İngiltere	Almanya	Fransa	İtalya
İhracat						
1938	5,4	15,0	13,3	10,9	4,3	2,7
1950	1,5	18,3	11,0	3,6	5,6	2,2
1960	3,6	17,3	9,4	10,1	6,1	3,2
1970	6,9	15,2	6,9	12,2	6,4	4,7
İthalat						
1938	4,6	9,4	19,8	10,5	5,7	2,6
1950	1,7	15,2	12,1	4,6	5,3	2,5
1960	3,8	12,6	10,9	8,5	5,3	4,0
1970	6,4	13,6	7,4	10,2	6,1	5,1

Kaynak: Miwa (1999, s. 186).

1930'lu yıllarda tekstil ihracatının toplam değeri ipek ihracatını aştı ve tekstil, döviz kazandıran önemli bir sektör haline geldi. Sektördeki bu gelişmeler ünlü Japon iktisatçı Akamatsu Kaname'nin (1961) "Uçan Kazlar Hipotezi" (*Flying Geese Hypothesis*) adını verdiği teoriye uygun olarak, bir sanayinin yaşam döngüsü içinde yurtiçi üretimin belirli bir doygunluğa ulaştıktan sonra ihracatın başladığı ve daha sonra da düşüşe geçtiği patikayı Japonya açısından oldukça iyi açıklamaktadır. 1930'lu yıllarda tekstil sektörünün yanı sıra diğer bazı hafif sanayiler de önemli ihraç sektörleri haline gelmişti. 1960'lı yıllara girildiğinde ise ağır sanayi ihracatı hafif sanayilerin ihracatını geçti ve Japonya dünya pazarlarında önemli bir sermaye-yoğun ürün ihracatçısı konumuna geldi. Toplam ticarete ürünlerin payına bakıldığında ağır sanayi ürünlerinin payının arttığı anlaşılmaktadır. Bu ürünlerin dünya pazarındaki payları arttığı için ağır sanayilerin geliştirilmesi gerekiyordu.

Japonya'da ücretler hızlı büyümeyle birlikte arttığı için, tekstil gibi geleneksel emek-yoğun sanayilerin rekabet gücü giderek azalıyor. Sermaye ve teknoloji yoğunluğu yüksek olan ağır sanayi ürünlerinin ise hem üretkenliklerinin yüksek olması hem de ölçek ekonomileri nedeniyle uluslararası pazarlarda fiyat rekabeti için üstünlüğünden bahsedilebilir. Bunda, sabit kur rejimi altında Japon yeninin aşırı düşük değerinin de etkisi olduğu söylenebilir. 1960'lı yılların ikinci yarısında ticaretin yapısında büyük bir değişim gerçekleşti ve kimya, metal, elektrikli makineler ve motorlu taşıtlar gibi sermaye-yoğun sanayilerin ihracat payı artmaya başladı. 1970'li yılların başlarında bu değişim gözle görülür hale gelmişti. Gelir esnekliklerinin yüksek olması bu sanayileri önemli kılan bir faktördü.

### Dış Ticaretteki Yapısal Değişim

Yoshihara (1994), savaştan sonra ise ticaretin yeniden arttığını ancak savaş öncesindeki dış

ticaret seviyesinin 1960'ların sonlarına dek yakalanamadığını belirtmektedir. Ticaretteki bu geç canlanmanın bir nedeni, Japonya'nın geleneksel ihracat ürünleri olan ipek ve tekstil ürünlerinin cazibesini yitirmesiydi. Yeni teknolojik gelişmeler bunun en önemli nedeniydi. İpeğin yerini naylon alırken, bir diğer önemli geleneksel ihracat ürünü olan pamuklu tekstil ürünlerin ihracatı ise dünya çapında uygulanan korumacı politikalar yüzünden gittikçe zorlaşmıştı. Ayrıca, Japonya'nın geleneksel ihracat pazarlarından biri olan Çin'de 1949 yılındaki komünist devrim sonrasında kapitalist ülkelerle ilişkilerin kısıtlanması dolayısıyla önemli bir pazar kaybedilmiş oldu. Tüm bu olumsuzluklara rağmen 1950'lerin sonlarında Japonya ihracat pazarlarını ve ürün bileşimini çeşitlendirmeyi başardı. 1973 yılına dek ihracat artış hızı ithalatın üzerinde gerçekleşti.

Ana ürün grupları itibariyle ihracatın yapısı **Şekil 4.11**'de gösterilmektedir. Hızlı büyüme döneminin başlarında 1962 yılında tekstil ihracatı hâlâ toplam ihracatın %26'sı kadar büyüktü. Bu oran 1968 yılında %15'e, 1975 yılında %7'ye kadar düştü. Öte yandan, demir-çelik başta olmak üzere metal sanayisi ihracatının oranı 1962 yılındaki %15 seviyesinden 1965 yılında %20'ye çıktı ve 1974 yılında %25 seviyesine kadar yükseldi. İhracat içinde elektrikli makineler ve taşıtların payı da zaman içinde arttı; 1978 yılında taşıtlar %28 seviyesine kadar yükselerek en önemli ihracat ürün grubu konumuna yükseldi. Bu verilerden anlaşıldığı kadarıyla, Japonya'nın ihracatı katma değerinin daha yüksek olduğu ve teknoloji içeriği ve dolayısıyla fiyatı daha yüksek olan metal, makine ve taşıt sanayilerine doğru ev-

rimleşmiştir. Bu durum ihracat gelirlerinin artması sonucunu doğurmuştur.

Ana ürün grupları itibariyle ithalatın yapısı **Şekil 4.12**'de görülmektedir. 1965-1976 döneminde temel sanayi girdileri (petrol gibi hammaddeler, yakıtlar, sanayide kullanılan kimyasal maddeler ve metal) ithalatı önem kazandı. Dönemin başında %67 olan bu ürün grubunun payı dönem sonunda %73'e yükseldi. Burada en büyük pay başlarda %35 ile hammaddelere aitti, ancak dönem sonunda bu ürünlerin payı %18'e kadar düştü. Bunun karşısında, mineral yakıtların (petrol, doğalgaz vb.) ise payı %20'den %44'e kadar yükseldi. Öte yandan, bu artışın önemli bir nedeni, 1973 sonrasında petrol fiyatında görülen hızlı artışı. Gıda ve tüketim mallarının toplam ithalattaki payı 1965-1976 döneminde %21'den %16'ya, sermaye mallarının (ekipman, makineler ve taşıtlar) payı da %10'dan %6'ya indi.

Ana ticaret ortaklarına göre ihracat ve ithalat **Şekil 4.13** ve **Şekil 4.14**'te gösterilmektedir. Savaştan önce Japonya'nın Çin ve kolonileri Tayvan ve Kore'nin ticari olan ticareti toplam ticaretinin %40'ı kadar büyüktü; ancak savaş sonrasında değişen politik yapı bu ülkelerin Japonya için dış ticaretinde önemini azalttı. 1950'lerde ve 1960'larda Japon ihracatı daha çok yüksek gelir grubundaki ülkelere yönelmekteydi. 1980'lerde Japonya ile Batı ülkeleri arasındaki gelir farkı daraldığında Doğu Asya'nın yeni sanayileşmekte olan ülkeleri (Kore, Tayvan, Singapur ve Hong Kong) ve Güneydoğu Asya ülkeleri yeni ihracat pazarları olarak ortaya çıktı ve Japonya'nın toplam ihracatı içerisinde bu ülkelerin payları özellikle 1970'li yılların başlarından itibaren yükseldi.

Makineler ve sanayide kullanılan önemli girdiler, özellikle de bu ülkelerde faaliyet gösteren Japon şirketlerinin ihtiyaç duyduğu girdiler, Japonya'dan ihraç edilmekteydi. Öte yandan, Kuzey Amerika ve Avrupa'nın Japon ihracatı için önemi devam etmiştir. İthalat açısından hammadde üreticisi Asya ülkelerinin payı giderek artmış ve 1970'li yılların başlarından itibaren bu pay hızla artmıştır. Kuzey Amerika'nın payı ise bu süreçte azalmıştır. Sonuç olarak, Japonya'nın ihracat ve ithalat pazarları çeşitlenmiştir ve bu durum ticaret ortaklarında meydana gelebilecek talep daralmasına karşı yastık işlevi görmüştür.

Japonya'nın ihracat ve ithalatının yapısı diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Japonya'nın gelişmiş ülkelerin ticaret yapısına benzediği anlaşılmaktadır. Nakamura (1995, s. 66-67) tarafından sunulan verilere göre, Japonya'da 1955-1970 döneminde gıda ürünlerinin ithalattaki payı %26'dan %14'e inerken, aynı oran Batı Avrupa<sup>41</sup> ülkelerinde %24'ten %14'e inmişti. Hammadde ithalatına bağımlılık ise Japonya'da daha yüksekti. Bu ürünlerin toplam ithalattaki payı Japonya'da %51'den %35'e, Batı Avrupa'da ise %24'ten %11'e düşmüştü. Aynı şekilde yakıt ithalatı da Japonya'da %10'dan %21'e çıkarken, Batı Avrupa'da %11'den %9'a düşmüştü. Öte yandan, makine ithalatının toplam ithalattaki payı Japonya'da %5'ten %11'e çıkarken, Batı Avrupa'da %13'ten %25'e yükseldi.

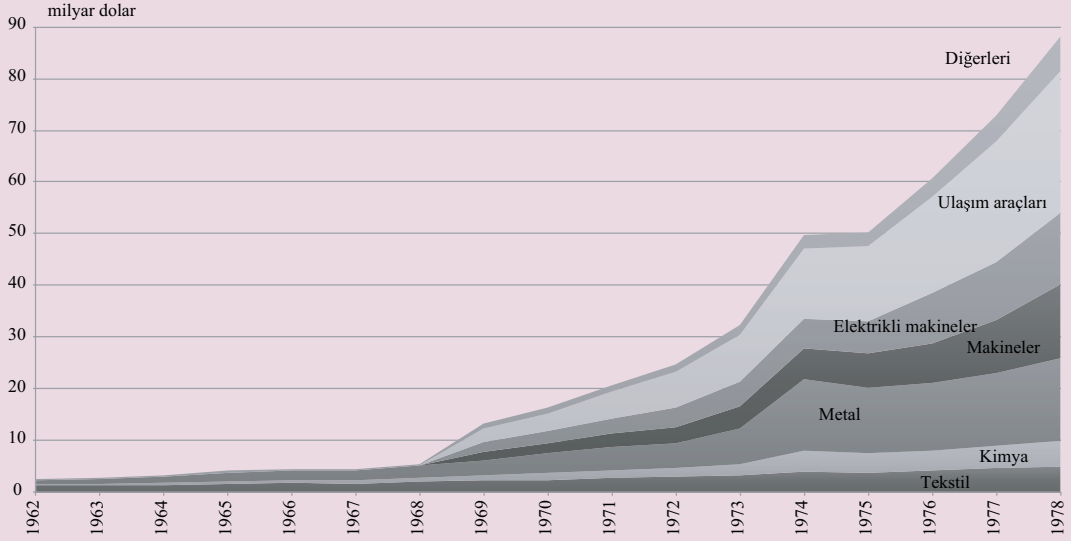
İhracatın yapısına gelince, Nakamura (1995, s. 66-67) tarafından sunulan verilere göre, Japonya'da makine ve taşıtlar ihracatının toplam ihracattaki payı 1955 yılında %12'den, 1960 yılında %23'e ve 1970 yılında %41'e kadar yükseldi. Batı Avrupa'da ise bu oranlar sırasıyla %25, %30, %34 idi. Japonya'nın ağır sanayi ihracatında gerçekleştirdiği hızlı atılım burada da görülmektedir. Gıda ve hammadde ihracatının payı hem Japonya'da hem Batı Avrupa ülkelerinde bu dönemde azalma eğilimindeydi. 1955 yılında Japonya'nın toplam ihracatı 2 milyar dolar, Batı Avrupa'nınki ise Japonya'nın yaklaşık 17 katı (35 milyar dolar) idi. 1970 yılına gelindiğinde Batı Avrupa'nın toplam ihracatı (140 milyar dolar) Japonya'nınkinin (19 milyar dolar) 7 katıydı. 1980 yılına gelindiğinde ise Batı Avrupa'nın ihracatı toplam 810 milyar dolarken Japonya'nın ihracatı 130 milyar doları bulmuştu.

### Ödemeler Dengesindeki Gelişmeler

Flath (2005, s. 140-155), Japonya'daki dış ticaret politikalarını incelemiştir. **Tablo 4.17**, hızlı büyüme döneminde ödemeler dengesindeki gelişmeleri göstermektedir. Japonya'da özel bankaların uluslararası sermaye işlemlerindeki değişiklikler de ödemeler dengesinin resmî rezerv değişimi kalemine dahildir. Aslında, uzun süre döviz işlemleri devlet kontrolü altında tutulduğu için, bu durum anlaşılabilir. Ancak, 1980'lerin başlarından itibaren özel bankaların uluslararası işlemlerine serbestçe izin verildikten sonra da bu kayıt tutma şekli değişmemiştir. Özel firmaların uluslararası varlıkları resmî uluslararası varlıklar arasında gösterilmektedir. Bu durum, özel firmaların

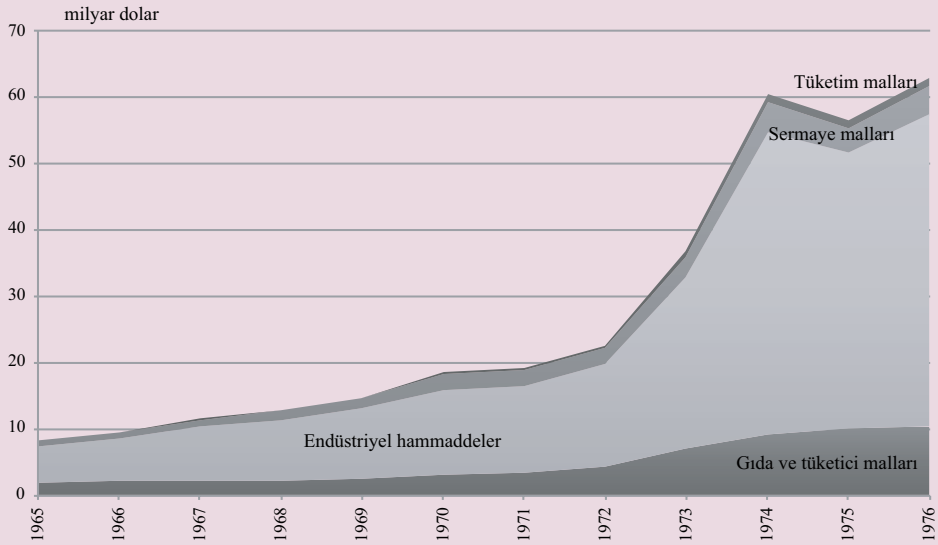
<sup>41</sup> Bu ülkeler şunlardır: Batı Almanya, Avusturya, Belçika, Danimarka, Fransa, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, Lüksemburg, Norveç, Portekiz ve Yunanistan.

ŞEKİL 4.11.  
Ana Gruplar İtibariyle İhracat (1962-1978)



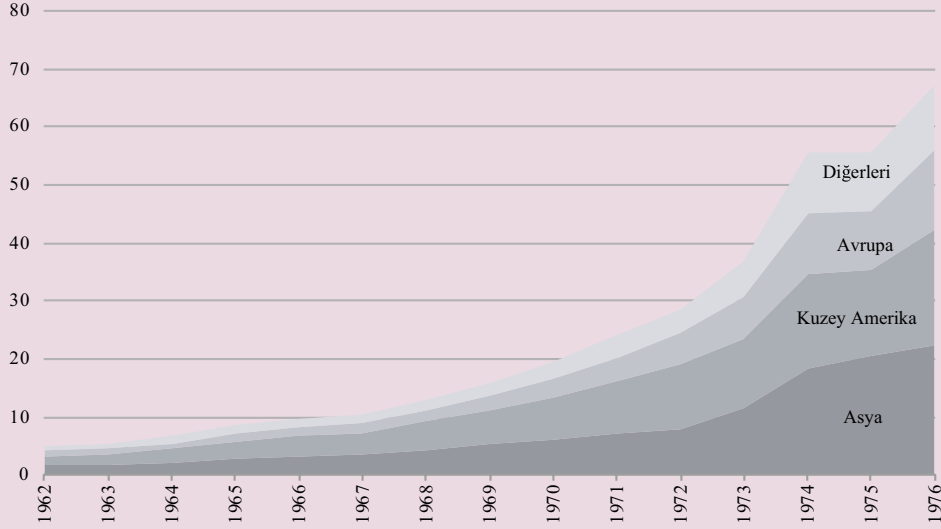
Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

ŞEKİL 4.12.  
Ana Gruplar İtibariyle İthalat (1965-1976)



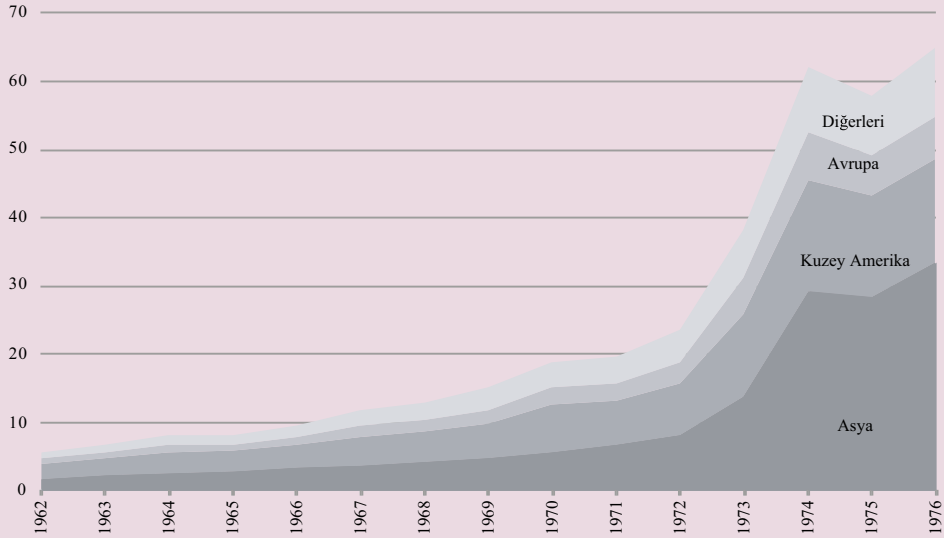
Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

ŞEKİL 4.13.  
Ana Ticaret Ortaklarına Göre İhracat (Birim: milyar dolar) (1962-1976)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

ŞEKİL 4.14.  
Ana Ticaret Ortaklarına Göre İthalat (Birim: milyar dolar) (1962-1976)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

uluslararası varlıklarının parasal otoritenin kontrolü veya denetimi altında olduğu algısı oluşturabilir. Özel bankaların uluslararası varlıklarının resmî rezervler içinde sayılmaması daha doğru olur.

Hızlı büyüme döneminde Japonya'da tüketici fiyatları üretici fiyatlarından daha hızlı artmıştır. Tüketici fiyatları çoğu ticarete konu olmayan malların fiyatları olduğu için, bunlardaki görelî hızlı artış reel döviz kurunda yükselişi beraberinde getirmiştir. Nominal döviz kuru 1 dolar = 360 yen seviyesinde sabitti.

1960'lı yılların ilk yarısında Japonya'nın ödemeler dengesinde bir baskı vardı. Ekonomi genişlediğinde ithalat talebi artıyor ve dış ticaret açığı sorunu ortaya çıkıyordu. Bu durumda merkez bankası, finans kuruluşlarına verdiği kredileri kısararak ve politika faiz oranını yükselterek parasal daraltma yoluna gidiyordu. Böylece, özel firmaların yatırımlarının azalması sağlanarak sabit kur rejiminde Japon yeninin değeri üzerindeki baskı hafifletiliyordu. Ancak, bir süre sonra para politikası gevşetilip para arzı artırılınca yeni bir genişleme dönemine giriliyordu. Bu dönemde firmaların yatırım talebinde ve kredilerde hızla genişleme görülüyordu.

İhracat ve ithalat fiyatlarına bakıldığında, dış ticaret hadleri hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür. **Şekil 4.15** başlıca ürün grupları için ihracat fiyat endeksindeki gelişmeleri, **Şekil 4.16** ithalat fiyat endeksindeki gelişmeleri göstermektedir. İhraç malları fiyatlarının genel olarak 1960'lı yıllar boyunca 1960 yılına göre düşük seyrettiği, 1970 yılında bu seviyenin üstüne çıktığı görülmektedir. İhracat fiyatlarında en fazla düşüşün görüldüğü mal grubu, elekt-

rikli makinelerdir. 1973 yılında bu ürünlerin ortalama fiyatı 1960 seviyesine göre yaklaşık üçte bir oranında azalmıştı. Bu durum Japonya'da üretkenlik artışının ve rasyonelleşmenin doğrudan bir sonucudur. Benzer bir düşüş biraz geriden gelen kimya ürünlerinde de görülmektedir. Ulaşım araçları ve metal ürünleri ihracat fiyatlarındaki azalma görelî olarak daha fazla olmuştur. Makine ihracat fiyatlarında ise önemli ölçüde artış görülmektedir.

İthalat fiyat endekslerine bakıldığında ise petrol, kömür ve doğalgaz gibi sanayi üretimi için büyük önem taşıyan hammadde fiyatlarında 1960 yılından, dünya petrol fiyatlarının yükseldiği 1971 yılına dek %10-%15 arasında azalma olduğu görülmektedir. Sanayi için önemli girdi olan petrol fiyatlarının düşmesi, Japon ihracat sanayisi için olduğu kadar, genel olarak bütün sektörler için olumlu bir gelişmeydi. Zira Japonya petrol için neredeyse tamamen dışa bağımlıydı. Öte yandan, ağaç ürünleri ve metal ürünlerinin ithalat fiyatında artışlar görülmüştür. Japonya'da dışa bağımlılığının arttığı gıda ürünlerinin ithalat fiyatı ise küçük bir artış göstermiştir.

Görelî olarak ihracat fiyatlarındaki gelişmelere bakıldığında Japonya'nın dünya pazarlarındaki başarısı daha iyi anlaşılacaktır (Nakamura, 1995, s. 61). 1958 yılı baz olarak alındığında (1958 = 100), Japonya'da ihracat fiyatları 1965 yılında 100,8, 1970 yılında 109,5 seviyesindeydi. Endeks seviyeleri aynı yıllar için sırasıyla, Amerika'da 104 ve 121, İngiltere'de 104 ve 131, Batı Almanya'da 102 ve 104, Fransa'da 105 ve 126, İtalya'da 102 ve 110, dünya genelinde de 103 ve 113 idi. Dolar başına 360 yen olarak belirlenen sabit döviz kurunun uy-



TABLO 4.17.  
Ödemeler Dengesi (Birim: milyon dolar) (1955-1975)

	Cari hesap			Sermaye hesabı		Sermaye hesabı	Rezerv değişimi
	Ticaret dengesi	Hizmetler dengesi	Cari denge	Uzun vadeli	Kısa vadeli		
1955	-55	259	227	-24	102	78	30
1956	-131	72	-34	25	-2	23	173
1957	-402	-188	-620	38	77	115	-417
1958	371	98	264	96	-4	92	337
1959	361	32	361	-214	-60	-274	461
1960	267	-100	143	-55	-16	-71	502
1961	-558	-383	-982	-10	21	11	-338
1962	402	-421	-49	172	108	280	355
1963	-166	-568	-780	467	107	574	37
1964	375	-784	-480	107	233	340	121
1965	1.901	-884	931	-414	-62	-476	108
1966	2.273	-886	1.251	-809	-64	-873	-33
1967	1.160	-1.172	-190	-812	506	-306	-69
1968	2.529	-1.306	1.048	-239	209	-30	886
1969	3.699	-1.399	2.119	-155	178	23	605
1970	3.963	-1.785	1.970	-1.591	724	-867	903
1971	7.787	-1.738	5.797	-1.082	2.435	1.353	10.836
1972	8.971	-1.883	6.624	-4.487	1.966	-2.521	3.130
1973	3.688	-3.510	-136	-9.750	2.407	-7.343	-6.119
1974	1.436	-5.842	-4.693	-3.881	1.778	-2.103	1.272
1975	5.028	-5.354	-682	-272	-1.138	-1.410	-703

Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

güldüğü bu dönemde, fiyat rekabetinde Japonya'nın avantajlı çıktığı anlaşılmaktadır.

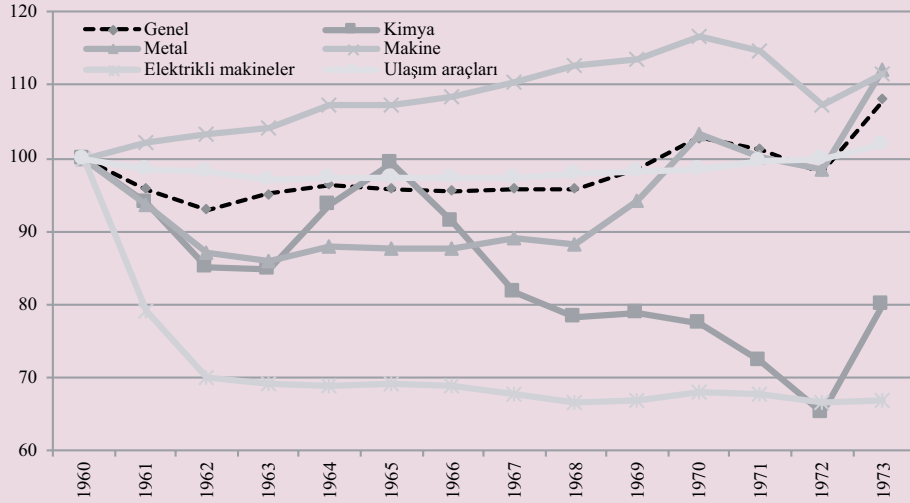
### Dış Ticaret Destekleri

Japon hükümeti savaşın hemen ardından başlattığı korumacı ticaret politikalarını hızlı büyüme döneminde de uygulamaktan çekinmedi. Yerli sanayileri koruyarak gelişmelerini hedefleyen hükümetin bu stratejisi sanayi politikalarıyla da uyumluydu. Korumacılık, ithalat tarifeleri

ve kotalar vasıtasıyla yürütülüyordu. Tarife dışı çok sayıda bürokratik engel de vardı.

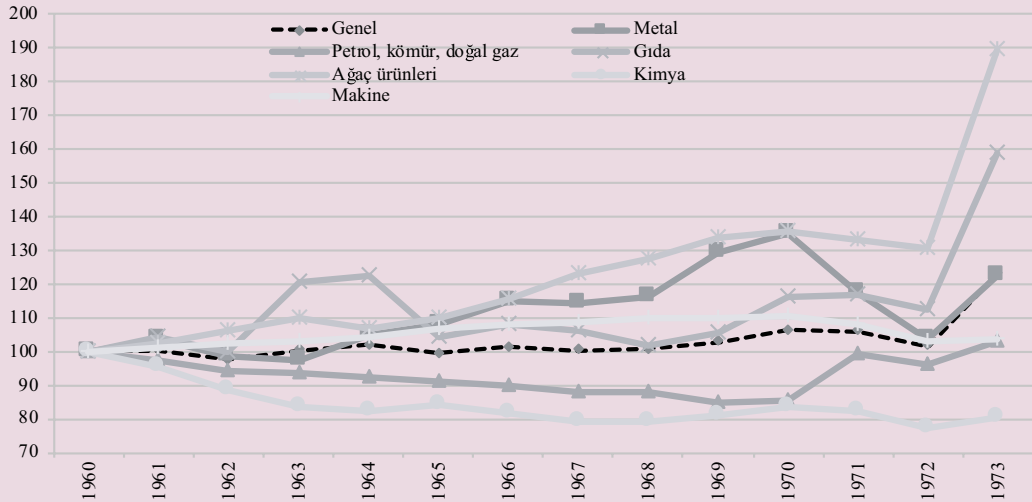
Erken dönemde Japon hükümeti emek-yoğun, tekstil gibi sanayi ürünlerinin ihracatını geliştirme ihtiyacı hissetmiştir. Buradan kazanılan döviz devlet tarafından ithalatçı firmalara kotalar oluşturularak veriliyordu. İthalat ağırlıklı olarak sanayi makineleri ve Japonya'nın henüz sahip olmadığı teknolojilerden oluşuyordu.

ŞEKİL 4.15.  
İhracat Fiyat Endeksi, 1960=100 (1960-1973)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

ŞEKİL 4.16.  
İthalat Fiyat Endeksi, 1960=100 (1960-1973)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

**Tablo 4.18, 1950-1975 dönemi için Eximbank (*Nihon Yushutsunyū Ginkō*) kredilerinin sanayilere göre dağılımını göstermektedir. 1950-1955 döneminde kredilerin %99'u, 1956-1960 döneminde de %85'i ihracata verildi. İhracatın Eximbank kredilerindeki payı 1961-1965 ve 1966-1970 dönemlerinde %76-%77 civarındaydı. İhracat için verilen bu kredilerin yaklaşık üçte ikisi gemi yapımı sanayisine yönlendirilirken, kalan kısmı diğer sanayi tesislerine dağıtılıyordu. İthalatın payı ise 1971-1975 dönemine kadar yüksek değildi. Petrol fiyatlarındaki artışın da etkisiyle, bu dönemde ithalatın toplam Eximbank kredileri içindeki payı %1 seviyelerinden bir anda %18 seviyesine kadar yükseldi. 1970'li yıllarda ihracatın payı %44'e düşerken, ithalatın yanı sıra yatırımlar ve ekonomik işbirliği için dağıtılan kredilerin de payı arttı.**

### **Ticarette Serbestleştirme**

1955 yılının Eylül ayında Japonya GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) Anlaşması'nı imzalayarak uluslararası ticaret sistemine entegre oldu. GATT Anlaşması'nın imzalanması aynı zamanda dış ticaretin liberalizasyonunun yani serbestleştirilmesinin de kabul edilmesi anlamına geliyordu. 1955 yılına kadar döviz tahsisi, materyal temin eden firmalar için ithal edilen ülkenin parası cinsinden yapıyordu; bu tarihten sonra ise ithalatçı firmalara bu döviz tahsisi kolaylaştırıldı ve resmî olmayan yollardan da verilmeye başlandı (Suzuki, 1990). Bunun ardından, genel ticaret şirketlerinin faaliyetleri büyük oranda arttı. 1956 yılından itibaren genel ticaret şirketlerinin ticaret faaliyetleri için döviz tutmalarına izin verildi.

1959 yılının Mart ayında hükümet döviz ve dış ticarete serbestleştirmeye gideceğini açıkladı. 1960 yılının Haziran ayında serbestleştirme sürecinin nasıl gerçekleştirileceği duyuruldu (Y. Suzuki, 1990). Buna göre, Nisan 1960'ta serbestleştirme derecesinin (serbestçe ithal edilebilen ithalatın değerinin toplam ithalatın değerine oranı) mevcut seviye olan %41'den 1961 yılında %70 seviyesine çıkarılacağı duyuruldu. Aynı zamanda, IMF de Japon hükümetine serbestleştirme yönünde tavsiyede bulunuyordu. 1964 yılında Japonya, ticarete serbestleştirmeyi savunan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (Organization of Economic Cooperation and Development, OECD) üyesi oldu. Böylece serbestleştirme elzem bir hale geldi. Serbest ticarete konu malların oranı 1959 yılında sadece %33 civarında iken, 1960 yılının Temmuz ayında %42'ye, 1961 yılının Nisan ayında %62'ye ve 1961 yılının sonunda %70'e dek çıkarıldı (Yutaka, 1989, s. 523). 1962 yılının Ekim ayında %88'e ulaştıktan sonra, 1967 yılının Nisan ayında %97'ye kadar yükseldi.

Johnson (1982, s. 272) Japon ekonomisinin savaş sonrasındaki ekonomik seferberlik havasından çıkmasının 1960'ların başlarında dış ticaret ve dövizde serbestleştirme ile başladığını belirtmektedir. O zamana dek Japonya kapalı bir ekonomi görüntüsü sergilemekteydi. İdari rehberlik de devlet ile iş dünyası arasındaki ilişkilerde önemli bir rol oynamaktaydı. Bu ilişki etkinlik üzerine kuruluydu ve resmî yasal ilişkiler gerektiğinde göz ardı edilebiliyordu. İdari rehberlik ekonomi bürokrasisinin değişen durumlara hızlı ve esnek bir şekilde karşılık vermesini sağlıyordu. Ekonomide ser-

**TABLO 4.18.**  
**Eximbank Kredilerinin Dağılımı (Birim: milyar yen) (1950-1975)**

	1950-1955	1956-1960	1961-1965	1966-1970	1971-1975
İhracat	133	282	663	1.382	1.719
Gemi yapımı	88	184	419	822	727
Sanayi tesisleri	44	97	244	560	992
İthalat	0	2	6	60	685
Yatırım	1	26	44	143	639
Ekonomik işbirliği	0	19	151	223	865
<i>Toplam</i>	<i>134</i>	<i>330</i>	<i>866</i>	<i>1.809</i>	<i>3.909</i>

**Kaynak:** Flath (2005, s. 203).

bestleştirme derecesi arttıkça idari rehberlik zayıflamaya başladı, ancak hiçbir zaman ortadan kalkmadı. Sahashi Shigeru serbestleştirme devam ederken dahi idari rehberlik yoluyla hızlı büyümeyi sağlamayı ilke edinmiş ve başarılı olmuştur.

1960'lı yıllarda ticaretteki serbestleştirme, büyük oranda gelişmiş ülkelerin Japonya'ya uyguladığı baskı sonucunda gerçekleşti. Bu baskıların bir nedeni, Batı ülkeleriyle ticari ilişkileri genişleyen Japonya'nın bu ülkelere büyük miktarlarda ihracat yaptığı için oluşan büyük ticaret fazlalarıdır. 1960'lı yıllarda dış ticarete gerçekleştirilen serbestleştirme, ithalatta korumacılığı büyük ölçüde azalttı, ancak, yabancı sermaye yatırımlarının serbestleştirilmesi o denli kolay olmadı. Savaş sonrasında yabancı sermaye yatırımlarına, yerli sanayileri ve şirketleri korumak amacıyla izin verilmiyordu. Ancak, uluslararası finansal sistemle bütünleşen Japonya, sermaye hareketlerini serbestleştirmek için harekete geçti ve 1970 yılında bunu uygulamaya soktu. Aşamalı olarak serbestleştirmeyi öngören bu program ile birlikte, 1970

yılı itibariyle ülkedeki neredeyse tüm sanayilerde yabancı yatırımlara izin verildi.

### **Ticarette Serbestleştirmenin Sanayi Politikalarına Etkisi**

Japonya'nın 1964 yılında OECD üyesi olması ile ticarete liberalizasyon şart oldu. Ohno (2006, s. 175), bu serbestleşmenin ana özelliklerini sıralamaktadır. Buna göre, serbestleştirme tedrici olarak ve yavaşça gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ticaret politikaları sanayi politikaları ile bağlantılı olarak yürütülmüş, yerli sanayilerin rekabet gücünün düşmesine izin verilmemiştir. Japon hükümeti, ticarete serbestleştirme gerçekleştirilirken iş dünyasının da görüşlerini almıştır. İş dünyası temsilcileri, ticarete serbestleşmesinin Japon hükümetinin uluslararası örgütlere katılım –dolayısıyla uluslararası politik ve ekonomik sisteme entegrasyon– için yerine getirmesi gereken bir taahhüt olduğunu kavrayarak korumacılığın devamı için lobicilik yapmamış, üretkenlik artışı ve inovasyon gibi yollarla rekabet gücünü artıracak iş stratejilerini benimsemiştir. Japon

hükümetinin sanayi politikalarında sunduğu destekler için performansa dayalı bir değerlendirme yaptığını, siyasi bağlantılara dayalı değerlendirmelerin minimum düzeyde kaldığını söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle, firmalar devletin sunduğu ve yönlendirdiği destekler için rekabet ediyorlardı, ancak devlet bu şirketler arasında aşırı rekabeti önüyor, firmaların iflasına izin vermeyerek onların rekabetçi gücünün devamını sağlıyor, bütün bunları yaparken de firmaların performansını ticari kriterlere göre adil bir şekilde değerlendiriyordu. Bu nedenle, rekabet ve işbirliğinin bir arada yürütüldüğü sanayi ve dış ticaret politikaları beraber uygulanıyordu. Bunu uygulayan MITI'nin adında da sanayi ve dış ticaret ifadelelerinin bulunması yeterince açıklayıcıdır. Bütün bu politikaların başarıyla sürdürülebilmiş olması, Japonya'daki bürokrasinin yeterliliğinin ne kadar yüksek olduğunu göstermektedir.

### **Ticarette Korumacılık**

Japonya'da korumacılık savaşın hemen sonrasında, işgalin ilk dönemlerinde başlamıştır. Her türlü dış ticaret işleminin izne tabi olduğu ve sıkı bir şekilde kontrol edildiği bu dönemde, ithalatta bir korumacı politika benimsenmişti. Korumacılık yüksek gümrük vergileri ve kotalar şeklinde uygulanıyordu.

1949 yılında kuruluşundan itibaren, dış ticaret politikaları MITI'nin sorumluluk alanına girdi. MITI dış ticaret politikalarını sanayi politikaları ile birlikte uyguluyordu. Yerli sanayilerin gelişmesi için yüksek koruma oranlarıyla dış rekabetten koruma politikasına devam edildi. MITI ithalat için gerekli olan döviz de kontrolünde bulundurduğu için firmaların it-

halat kararlarının onay merciydi. Sürekli dış ticaret açığı verildiği ve bu nedenle ihracattan elde edilen dövizin kullanımının önemli olduğu bir dönemde, korumacılık politikası MITI için hayati derecede önemliydi.

MITI'nin korumacı politikaları ile yabancı şirketlerin rekabetinden korunan Japon sanayi şirketleri, 1950'li yılların ikinci yarısında savaş öncesi dönemdeki üretim kapasitelerine tekrar kavuşmuşlardı. Ticaret açığında ve cari işlemler hesabında olumlu gelişmeler meydana geliyordu. 1960'lı yıllarda Amerikan pazarında hızla artan payları da Japon sanayi şirketlerinin rekabetçi güçlerinin arttığını gösteriyordu. Bu durumda, artık korumacılık politikasını aklamak için fazla bir dayanak noktası kalmamıştı. 1960'lı yılların ortalarından itibaren dış baskının (Amerikan hükümeti, OECD üyeliği, GATT ve IMF) etkisiyle Japonya'nın dış ticaret politikası korumacılıktan ticarete serbestleştirmeye doğru evrildi.

Japon hükümeti 1960'lı yılların başlarına kadar tarife ve kotaya dayalı korumacılığı yoğun bir şekilde uygulamıştı. Ancak, 1960'ların başlarından itibaren, özellikle tarım dışındaki sektörlerde korumacılık önemli ölçüde azaltıldı. Flath (2005, s. 172-184), Japonya'da korumacılık politikalarını detaylı olarak incelemiştir. Japon hükümeti 1980 yılına kadar yabancı yatırımları sınırlandırmış, gümrük tarifeleri ve kotalar ile ticarete korumacılık politikasını benimsemiştir. Aynı dönemde Amerika ve Avrupa ekonomilerinin de çeşitli korumacılık politikaları uyguladıklarını hatırlatmakta fayda vardır. 1971 yılına gelindiğinde Japonya gelişmekte olan ülkelere ticarete imtiyazlar tanıyan büyük bir ekonomi konumuna gelmişti.

Bu konuyu inceleyen bir başka çalışmada Noland (1993), Japonya’da ticarete aşamalı olarak serbestleştirmenin bir taahhüt şeklinde 1955 yılında başladığını belirtmektedir. Ticaret müzakerelerinin Kennedy Round görüşmelerinin sona erdiği 1964 yılında ülkede ithalata uygulanan kotaların çoğu kaldırılmıştı, ancak sanayi ürünleri üzerindeki gümrük tarifeleri Batı standartlarında yüksekti.

Tarımda korumacılık özel olarak dikkat çeken bir konudur. Yerli tarım üreticilerini korumak için yüksek gümrük vergileri, kotalar, devlet tekelinde ithalat uygulamaları ve resmî olmayan ticaret engelleri dahil olmak üzere her türlü engel kullanılmıştır. Noland (1993) bu engellerden kaynaklanan piyasadaki bozulmaları aktarmaktadır. Üreticiye verilen sübvansiyon dengi (*producer subsidy equivalent*, PSE) ve tüketiciye verilen sübvansiyon dengi (*consumer subsidy equivalent*, CSE) olarak hesaplanan bu bozukluklar, piyasa fiyatlarındaki sapmaları göstermektedir. 1990 yılında bu bozuklukların Japonya’da PSE için fiyatların %68’i ve CSE için fiyatların %48’i düzeyinde olduğunu belirtmektedir. Japonya, gelişmiş ülkeler içinde İsveç, Norveç, Finlandiya ve İsviçre ile birlikte fiyatlardaki bozuklukların en yüksek olduğu ülkeler arasındaydı. Amerika için ilgili oranlar PSE için %30, CSE için %19 seviyesindeydi. Japonya’daki korumacılık uygulamalarının piyasalarda yol açtığı bozuklukların derecesinin büyüklüğü buradan anlaşılabilir. Hükümetin korumacılık politikaları tarımdaki gelirlerin üçte ikisinin kaynağıydı. Dünya ekonomisinde büyük bir ticaret ülkesi olan Japonya’nın bu politikalarının –doğal olarak– dünya ekonomisi ve ticaretine de etkisi

büyüktü. Bazı tahminlere göre (Noland, 1993), Japonya’nın tarımda uyguladığı korumacılığın kaldırılması durumunda, dünya fiyatları %2-%10 arasında azalırken, dünya ticaret hacmi bazı ürünlerde %30 (domuz eti) ve %40’a (dana eti) kadar artabiliyordu. Pirinç ticaret hacmine etkisi ise %12-%40 arasında hesaplanıyordu. Diğer bir deyişle, Japonya büyük bir ticaret ülkesi olması hasebiyle, uyguladığı korumacılık politikaları nedeniyle dünyada tarım ticaretinde önemli derecede daralmaya ve fiyatlarda büyük artışlara neden oluyordu.

Japon hükümeti ithalatı caydırmak için tarife dışı engelleri uygulamaktan çekinmemiştir. Noland (1993) bu konuda detaylı bilgiler sunmaktadır. İthalatçıların işini zorlaştırmak için uygulanan ithalat kontrollerine örnek olarak ürün standartları, testleri ve sertifikalandırması gibi uygulamalarla ithalatı caydırmak, patent ve ticaret tescillerinin eksik olarak uygulanması, yerli üreticileri kayıran kamu alım politikaları, ithal ürünler için dağıtım kanallarının kullanımına getirilen sınırlamalar verilebilir.

Yukarıdaki tartışmalar nominal korumacılık oranlarına dayanarak yapılmıştır. Uluslararası iktisat alanında yapılan çalışmalarda etkin koruma oranı (*effective rate of protection*, ERP) da önemlidir. Bu kavram, gümrük koruma duvarının bir sanayide katma değeri ne kadar etkilediğini incelemektedir. Bunun için kullanılan hesap yöntemi şudur:

$$\frac{(VA_t - VA_0)}{(VA_0)}$$

Burada korumacılık ile ortaya çıkan katma değeri, ise korumacılık olmadan üretilen

katma değeri miktarını göstermektedir.<sup>42</sup> **Tablo 4.19**, Japonya’da imalat sanayileri için girdi-çıkıtı tabloları kullanılarak hesaplanmış etkin koruma oranlarını 1960, 1965 ve 1970 yılları çerçevesinde göstermektedir. 1960’lı yıllarda dış ticarete serbestleştirme devam ederken otomobil ve elektrikli ev eşyaları sanayilerinde etkin koruma oranlarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, ithalatta korumacılığın derecesini göstermesi açısından önemlidir. Sanayi politikalarının stratejik öneme sahip bu iki sanayisinin yanı sıra, gıda imalatı ve plastik sanayisi de etkin koruma oranlarının yüksek olduğu diğer imalat sanayileri arasındaydı.

### Genel Ticaret Şirketlerinin Faaliyetleri

Kawabe (1990), bu dönemde genel ticaret şirketlerinin (*sōgō shōsha*) dış ticaretin gelişmesinde oynadığı önemli rolü özetlemektedir. İmalat şirketleriyle işbirliği içinde Japon imalat firmalarının dış pazarlarda pazarlanmasında etkili olan bu firmalar bankalarla sıkı ilişkileri sayesinde finansman sağlıyor, pazar araştırmaları yaparak yabancı pazarlar ile ilgili bilgileri yerli imalatçı firmalarla paylaşıyorlardı.

42 Örneğin, eğer bir ülkede üretilen nihai ürün olarak bir otomobilin fiyatı 1.000 dolar ise ve bunun yaklaşık 750 doları girdilerden oluşuyorsa, katma değer 250 dolardır. Eğer otomobil ithalatına %20 gümrük vergisi koyulursa, yurtdışından 1.000 dolara alınan aynı otomobilin fiyatı 1.200 dolara çıkacak ve yerli ürüne göre daha pahalı olacaktır. Burada “nominal” koruma oranı %20’dir. Ancak, eğer bu ürünün üretiminde kullanılan girdilerin ithalatına %20 vergi koyulursa, yerli üretimin girdi maliyeti  $750 \times 1,20 = 900$  dolara çıkacak ve katma değer  $1.000 - 900 = 100$  dolara inecektir. Etkin koruma oranı, formüle göre hesaplandığında,  $\frac{100-250}{250} = -\%40$  olarak bulunur. Diğer bir deyişle, nominal koruma oranı %20 olmakla birlikte, efektif olarak aslında yerli sanayinin korunma oranı negatiftir; sanayi korunmamaktadır.

Genel ticaret şirketlerinin bir diğer önemli rolleri de yabancı ülkelerdeki ileri teknolojilerin Japonya’ya ithalini sağlamaktı (Kawabe, 1990). Dış ticaret şirketleri 1960’lı ve 1970’li yıllarda ortaklıklar kurarak sanayi üretimine de önemli katkılarda bulundu. İtochū ve Marubeni şirketleri Asya ülkelerinde (Hindistan, Kore ve Taiwan gibi ülkelerde) o ülkelerin yerli şirketleriyle ortaklıklar kurarak sanayi yatırımları da yaptı. Bunun yanı sıra, Japon sanayi firmalarının hammadde ihtiyaçlarını temin etmek için Asya ülkelerinde yatırımlar yapıldı. Örneğin Ataka grubu, Malaya’da Japon çelik sanayicileri için demir cevheri çıkarmak üzere yatırım yapmıştır. Sadece az gelişmiş veya gelişmekte olan Asya ülkeleri değil, gelişmiş Batı ülkelerinde de Japon genel ticaret şirketleri aktif ortaklıklar kurarak ve sanayi yatırımları yaparak hem teknoloji transferi ile ilgileniyor hem ortak sanayi üretimi gerçekleştiriyordu. Örneğin Mitsubishi Ticaret Şirketi (*Mitsubishi Shōji*), Amerikalı Goodyear Tire (otomobil lastiği) ve Associated Oil (petrol) ile Alman Rohrbach (içten yanmalı motor) gibi sanayi şirketleriyle ortak yatırımlar yapmıştır. Bu yatırımlar Mitsubishi grubu şirketleri ile ilgili yabancı şirketler arasında yapılıyordu; Mitsubishi grubunun genel ticaret şirketi bunun için aracı rolü oynuyordu.

Genel ticaret şirketleri teknoloji transferindeki aktif rollerinin yanında, teknoloji (patent, lisans) satın alımlarında da aracı rol oynadı. Bunun için savaş öncesi dönemde geliştirdikleri ticari ilişkilerini kullandılar. Örneğin 1961 yılında optik lens ve gözlük üreticisi Shimazu İmalat Şirketi (*Shimazu Seisakusho*) Alman Bausch&Lomb’dan optik lens teknolojisi satın

**TABLO 4.19.**  
**Japon İmalat Sanayilerinde Nominal ve Etkin Koruma Oranları (Birim: %) (1960, 1965, 1970)**

	Nominal			Etkin		
	1960	1965	1970	1960	1965	1970
Gıda	39,6	25,2	28,8	130,7	76,1	80,5
Tekstil	5,3	12,9	13,0	7,7	24,4	23,7
Ağaç ürünleri	0,0	0,0	2,7	-1,8	-5	4,1
Kâğıt ürünleri	0,0	5,9	5,3	-2,2	11,8	9,7
Yayıncılık	0,0	0,0	0,0	-1,1	-4,2	-3,5
Kimyasal ürünler	11,1	12,9	10,7	0,0	22,2	16,8
Petrol ve kömür ürünleri	3,9	7,9	5,9	5,4	7,4	3,5
Plastik	0,0	33,3	25,0	-18,5	78,5	52,5
Kauçuk	0,0	0,0	20,0	-8,2	-15,2	38,3
Metal olmayan mineraller	0,0	16,7	10,5	-1,6	31,7	21,4
Demir-çelik	1,6	0,9	0,9	1,5	-3,6	-0,6
Demir-dışı metaller	5,7	3,4	1,8	12,6	5,7	9,5
Metal ürünler	0,0	11,0	11,1	-3,2	19,7	22,0
Genel iş makineleri	9,1	10,4	9,0	19,4	17,5	14,4
Ofis makineleri	6,3	11,8	10,3	9,7	20,2	15,1
Elektrikli ev eşyaları	0,0	66,7	17,6	-7,6	150,6	35,9
Elektrikli ekipman	0,0	9,4	13,4	-3,6	13,0	21,3
Ağır elektrikli makineler	0,0	7,7	5,9	-5,1	11,2	9,8
Diğer elektrikli makineler	14,3	8,3	6,3	32,9	13,7	8,1
Otomobil	50,0	66,7	35,7	134,1	152,5	74,8
Diğer ulaştırma ekipmanları	0,0	0,0	0,0	-5,4	-8	-7,1
Hassas cihazlar	8,3	21,1	10,6	14,5	34,5	16,4
Diğer mamul ürünler	20,0	17,9	15,0	49,0	39,3	28,7

Kaynak: Osada (2012, s. 48-49).

almak istediğinde, Ataka genel ticaret şirketi aracı oldu, çünkü Ataka'nın bu Alman şirketiyle savaş dönemi öncesine uzanan ilişkileri vardı. 1950'lerin ikinci yarısı ve 1960'ların başlarında sanayi üretiminin hızla arttığı bir dönemde Japon şirketleri yoğun bir şekilde yabancı teknolojiler satın aldı ve transfer etti. Genel ticaret şirketleri, yeni yabancı teknolo-

jiler satın alındığında genellikle önce bu teknolojileri kullanan ürünleri veya benzerlerini ithal ederek Japon piyasasında satıyor, böylece pazarı hazırlıyorlardı. Yurtiçi üretim arttıkça ve yerli firmalar bu ürünleri ihraç edebilir seviyeye ulaştıktan sonra ithalat azalıyordu. Örneğin Sumitomo Ticaret Şirketi (*Sumitomo Shōji*), sentetik elyaf için böyle bir yol takip



etmişti. Yurtdışından teknoloji ve makineler ithal edildikten sonra, Japon pazarı için ürünler tasarlanarak önce iç pazardaki satışlar artırılmış, daha sonra yurtdışındaki pazarlarda ortaklıklar kurularak buralarda ihracat yapılmıştır.

### **Dış Ticaretin Ekonomik Kalkınmaya Etkisi**

Japonya'da dış ticaret ekonomik büyüme için çoğu zaman önemini korumuştur. Ticaretin yaşam standartları ve teknolojik ilerleme üzerindeki etkisi pozitif olmuştur. Japonya'da dış ticaretin önemli bir özelliği birbiri ardına ve hızla yeni ihracat ürünlerinin geliştirilebilmesidir. Bir teknolojik yenilik gerçekleştiğinde onu hızla öğrenerek hemen ihraç etmeyi başarma özelliği Japonya'yı zamanının diğer gelişmekte olan ülkelerden ayırır. Teknolojik ilerleme de ülkede sanayileşmenin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Bilim ve teknoloji eğitimine özellikle önem verilmiştir. 1930'lardaki gelişmeler ve savaşın ardından 1940'ların sonları ve 1950'lerdeki rasyonelleşme Japon ekonomi bürokrasisine sanayileşmenin teknolojik ilerleme ile eşanlı olduğunu öğretti.

Japonya'nın ihracattaki başarısında şirketler için geliştirilen teşvik sistemi, pozitif yatırım ortamı ve hükümetin ihracatın artırılması amacıyla geliştirdiği çeşitli politikaların da etkisi olduğunu hatırlamak gerekir.

### **Sermaye Hareketlerinin Serbestleştirilmesi**

Ticarette serbestleştirme gerçekleştirilirken, sermaye hareketlerinde serbestleştirme ise eşzamanlı olmamıştır. 1960'ların sonlarında sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi için Japonya'ya baskı yapılmaya başlanmıştı; ancak,

hükümet bu konuda oldukça ağır davrandı ve bu yönde ilk adımları 1970'lerde attı. Bu yıllarda dünya ekonomisi bir türbülanstan geçmekteydi ve sermaye hareketliliği için Japonya'nın ilk ciddi adımı 1980 yılında çıkarılan Döviz Kanunu oldu (*Gaikoku Kawase-rei*).

1964 yılında sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi için yapılan dış baskının (esasen Amerika'dan gelen baskı) Japonya'ya yansımaları farklı oldu (Kasuga, 1993, s. 195). Muhalefet de iktidar da tedirgindi. 1854 yılında Japonya'ya gelerek sonrasında Amerika'dan gelerek Japonya'yı kapitülasyon anlaşması imzalamaya zorlayan siyah renkli zırhlı savaş gemilerine (*kurobune*) atıfla, bu yeni dış baskıya *Dai-ni no Kurobune* (İkinci Kara Gemiler) yakıştırmaları yapıyordu.

Hükümet serbestleştirme için uluslararası baskı şiddetlenmeden harekete geçti ve 1967 yılında serbestleştirme planı hazırladı. Temmuz ayında uygulamaya koyulan bu planla, bira, çelik, motosiklet gibi 17 sektör tamamen, 33 sektör de %50'ye varan oranlarda yabancı sermayeye açıldı. İkinci serbestleştirme dalgası 1969 yılının Mart ayında, üçüncü dalga 1970 yılının Eylül ayında, dördüncü dalga 1971 yılının Ağustos ayında ve beşinci dalga 1973 yılının Mayıs ayında gerçekleşti. Üçüncü dalgaya kadar tamamen yabancı sermayeye açılan sektör sayısı sınırlı kaldı. 1971 yılından itibaren serbestleştirme hızlandı. 1971 yılının Nisan ayında otomobil sanayisinde tam serbestleştirme gerçekleştirildi. Beşinci dalganın sonunda tam serbestleştirme gerçekleşti.

1964-1973 döneminde tam serbestleştirme gerçekleşene kadar Japon hükümeti ulusal sanayilerin rekabet gücünü geliştirmek için sana-

yi politikaları uyguladı. 1960'lı yılların ikinci yarısında stratejik olarak önemli görülen çelik ve otomobil gibi sanayilerde şirketlerin birleştirilmesi bunun için alınmış bir önlemdi.

MITI'nin 1960'ların ortalarından itibaren büyük bir değişim geçirdiğini belirten Johnson (1982, s. 275-276), özellikle sermaye hareketlerinde serbestleştirmenin sağlanması ile bu değişimin hızlandığını vurgulamaktadır. Sermaye hareketlerinde serbestleştirme ne MITI bürokratlarını ne de sanayicileri memnun etmişti. Onlara göre, dış ticarete serbestleştirmenin anlamı yabancı mallarla rekabet edebilmektir ki üretim tekniklerinde gerçekleştirdikleri iyileştirmelerle bununla başa çıkabilirlerdi. Avrupa ve Amerika'dan teknoloji ithal edip bunu verimliliği giderek artan Japon işgücü ile birleştirerek yabancı piyasalarda ürünlerini kârlı biçimde satabilirlerdi. Ancak sermaye hareketlerinde serbestleştirme, firmaların teknoloji, sermaye kaynakları, işletim teknikleri gibi her alanda rekabet etmesini gerektiriyordu. Kore Savaşı sırasında karşılaşılan sermaye yetersizliği sorununa karşı geliştirilen dolaylı finansman sisteminden dolayı öz sermayeleri zaten düşük seviyelerde olan Japon şirketleri banka kredilerine aşırı bağımlı duruma gelmişti. Bu nedenle, yabancı şirketler tarafından satın alınmaları nispeten kolay görünüyordu. Johnson'a göre, MITI bürokratları için bu durum sadece ekonomik bir sorun değildi, bunun ötesinde ulusal bir sorundu (Johnson, 1982, s. 276).

1967 yılında, sermaye hareketlerinde serbestleştirmenin baskısı altında, uluslararası rekabetçi konumlarının güçlenmesi amacıyla stratejik sektörlerde büyük şirketlerin birleşmelerini teşvik etti (Kasuga, 1993, s. 171). Bu

büyük birleşmelerin ilki 1964 yılında *Mitsubishi Jūkōgyō* (Mitsubishi Ağır Sanayi), *Mitsubishi Nihon Jūkōgyō* (Mitsubishi Nihon Ağır Sanayi) ve *Mitsubishi Zōsen* (Mitsubishi Gemi Yapımı) şirketlerinin *Mitsubishi Jūkōgyō* adıyla birleşmesidir. 1965 yılında *Kōbe Seitetsusho* (Kōbe Çelik) ve *Amagasaki Seitetsu* (Amagasaki Çelik) birleşti. 1966 yılında *Nichibō* ve *Nihon Ryon* birleşti ve *Unitica* adıyla dev bir tekstil şirketi doğdu. 1966 yılında *Nissan Jidōsha* (Nissan Motor) diğer bir otomobil üreticisi olan *Prince* şirketini satın aldı. 1970 yılında dev bir birleşme gerçekleşti ve *Yawata Seitetsu* (Yawata Çelik) ile *Fuji Seitetsu* (Fuji Çelik) şirketlerinin birleşmesiyle *Shin Nihon Seitetsu* kuruldu. Bu şirket kurulduğunda dünyanın en büyük çelik imalatçısı konumuna yükselmişti. Bankacılık sisteminde de birleşmeler oldu. 1968 yılında *Taiyō Ginkō* (Taiyō Bankası) ile *Kōbe Ginkō* (Kōbe Bankası) birleşti ve *Taiyō Kōbe Ginkō* (Taiyō Kōbe Bankası) kuruldu. 1971 yılında da iki büyük banka, *Dai-ichi Ginkō* (Dai-ichi Bankası) ile *Kangyō Ginkō* (Kangyō Bankası) birleşti ve *Dai-ichi Kangyō Ginkō* (Dai-ichi Kangyō Bankası) kuruldu.

### Japon Şirketlerinin Yabancı Yatırımları

Büyük Japon şirketleri hızlı büyüme döneminin ardından dünya piyasalarında rekabet edebilen küresel çapta şirketlere dönüştü. Hızlı büyüme döneminde hammadde ve kaynakların temini, ihraç ürünlerinin pazarlanması gibi çeşitli nedenlerle yabancı ülkelerde yatırımlara da girişmişlerdi (Kawabe, 1990). Özellikle altı büyük genel ticaret şirketi (*sōgō shōsha*) –Mitsui Ticaret Şirketi (*Mitsui Bussan*), Mitsubishi

Ticaret Şirketi (*Mitsubishi Shōji*), Sumitomo Ticaret Şirketi (*Sumitomo Shōji*), Itōchū, Marubeni ve Nisshō Iwai– çeşitli şekillerde yabancı ülkelerde yatırımlar gerçekleştirilmesinde Japon firmalarına yardımcı oldu. Genel ticaret şirketleri, savaş öncesi dönemden taşıdıkları üretim ile yabancı pazarlar ve hammadde kaynakları hakkındaki bilgi nedeniyle yabancı yatırımlar konusunda bir avantaja sahipti. Bu şirketler, Japon imalat firmalarının sahip olmadığı bilgiye sahipti ve birden çok imalatçının bir araya gelerek yabancı ülkelerdeki firmalarla ortaklıklar da kurarak yabancı ülkelerde yatırım yapmasını sağlıyorlardı. Bu nedenle, genel ticaret şirketlerinin hem aracılık yaparak hem de bir anlamda risk yönetimini de üstlenerek önemli bir görevi yerine getirdiğini belirtmek gerekir. Burada bu yatırımlardan bazılarını kısaca değinilmektedir.

1962 yılında *Itōchū* ve *Mitsui Bussan* ticaret şirketlerinin aracı olmasıyla, Tayland hükümetinin davetiyle bu ülkede rafine şeker üretmek için Shibaura Şeker (*Shibaura Seitō*) şirketi *Shibatō* (Shibato Thailand Co.) şirketini kurdu.<sup>43</sup> *Itōchū*, *Shibatō*'nun üretiminin ihracat için pazarlamasından sorumluydu.

Japonya'nın Asya'daki yabancı yatırımları 1960'ların ortalarında sermaye hareketlerinde gerçekleştirilen serbestleştirme ile hızlandı (Kasuga, 1993, s. 196-198). 1965 yılında Güney Kore ile imzalanan anlaşmayla, Japonya ile Kore arasında ekonomik ve kültürel işbirliği başladı. Buna göre Japonya, Güney Kore'yi tüm Kore Yarımadası'nın meşru hükümeti

olarak tanıyordu. Ayrıca Kore'ye ekonomik yardım ve resmî kalkınma yardımı yapıldı. Kore'de bu anlaşmaya karşı olan gruplar protesto gösterileri yaptılar. Onlara göre, eski sömürgeci devlet olarak gördükleri Japonya için bu Kore'yi sömürmek için yeni bir fırsattı. Vietnam'da meşgul olan Amerika için ise söz konusu gelişme olumluydu. Zira Kore'ye yapılan yardımlar Amerika'dan geliyordu ve bu konuda Japonya'nın Amerika'nın yerini alması, Vietnam Savaşı'na büyük kaynaklar ayırması gereken Amerika'nın arzusuuydu.

Japonya ve Kore arasında imzalanan işbirliği anlaşması ile Japonya'nın ekonomik olarak Doğu Asya'ya ilerleyişi başladı. 1968 yılından itibaren verilen cari işlemler hesabı fazlası ile Japonya'nın Asya'da doğrudan yabancı yatırımları arttı. En çok yatırım yapılan ülkeler Taiwan, Tayland, Malezya ve Endonezya idi. 1965 yılına kadar yıllık 1 milyar doları bulmayan doğrudan yabancı yatırımlar, 1970 yılında 3,6 milyar doları geçti. 1970 yılının Ağustos ayında, o zamana kadar izne tabi olan yabancı yatırımlar serbest bırakıldı. Az gelişmiş Güneydoğu Asya ülkelerinde Japon hükümetinin kalkınma yardımlarının büyük kısmı köprü, demiryolu, baraj, liman inşası gibi altyapı hizmetlerine yöneliyordu. Özel Japon şirketlerinin doğrudan yabancı yatırımları ise, hammadde kaynaklarının temini için buralarda bulunan genel ticaret şirketleriyle gerçekleştiriliyordu. Özellikle hızla büyüyen ağır sanayiler için hammaddenin istikrarlı bir şekilde ithali hayati derecede önemliydi. Malezya ve Endonezya dışında, Kuzey Amerika ve Avustralya'da da bu amaçla özellikle madencilik alanında yatırımlar yapıldı.

<sup>43</sup> Burada *Shibatō* kelimesi *Shibaura Seitō* şirketinin adının kısaltmasıdır.

### Amerika ile Ticaret Sürtüşmeleri

Hızlı büyüme dönemindeki olumsuz gelişmelerden biri, Amerika ile yaşanan ticaret anlaşmazlıklarıdır (Kasuga, 1993, s. 199-201). Birleşmiş Milletler Comtrade veri tabanındaki istatistiklerle Amerika'nın beş büyük ticaret ortağı Batı Almanya, Fransa, İngiltere, Japonya ve Kanada'ya karşı verdiği ticaret açığı hesaplanabilir. 1962-1964 yıllarında 5-7 milyar dolar fazla veren Amerika'nın ticaret dengesi, 1965 yılından itibaren azalmaya başlamış ve 1971 yılında açığa dönüşmüştür. 1965 yılından itibaren Amerika'nın en fazla açık verdiği ülkelerden biri Japonya'ydı. İki ülke arasındaki ticaret açığı kavgası 1960'lı yıllarda özellikle Japon ağır sanayi ihracatının hızlı artışıyla birlikte şiddetlendi. 1968 yılında Amerika toplam olarak 837 milyon dolar ticaret fazlasına sahipti, ancak, aynı yıl Japonya'ya karşı 1,11 milyar dolar açık vermişti. Yine aynı yıl Batı Almanya'ya 1,06 milyar dolar, Kanada'ya da 897 milyon dolar açık vermişti. 1964 yılına kadar Japonya'ya karşı ticaret fazlası veren Amerika'nın Japonya'ya karşı verdiği ticaret açığı 1966 yılında 632 milyar dolar, 1969 yılında 1,40 milyar dolar, 1970 yılında 1,27 milyar dolar ve 1971 yılında 3,23 milyar dolar olarak gerçekleşti. 1965 yılından sonra Japonya, Amerika'ya karşı hep ticaret fazlası verdi. Japonya'dan düşük seviyede olsa da Batı Kanada ve Batı Almanya da Amerika'ya ticaret fazlası veriyordu. Fransa genelde Amerika'ya karşı açık verirken, İngiltere'nin küçük miktarlarda açık veya fazlası vardı. 1965-1971 yılları arasında Amerika'nın Japonya'ya verdiği toplam dış ticaret açığı 8,32 milyar dolardı. Aynı dönemde, toplam ticaret açığı Kanada için

5,21 milyar dolar ve Batı Almanya için 3,55 milyar dolardı. Aynı sürede Amerika, İngiltere'ye (0,3 milyar dolar) ve Fransa'ya (2,3 milyar dolar) fazla verdi. Sonuç olarak, Japonya 1960'lı yılların ikinci yarısında Amerika'nın en fazla ticaret açığı verdiği ticaret ortağı haline gelmiş, bu durum Amerikalı politika yapıcıların tepkisini çekmişti.

Japonya, 1963 yılında Batı Almanya ve Sovyetler Birliği'nin önünde dünyanın en büyük çelik ihracatçısı oldu; 1960'lı yıllarda Amerika'ya çelik ihracatı hızla arttı. Öyle ki, 1961 yılında çelik sanayisi üretiminin %28'i Amerika'ya ihraç edilirken, 1968 yılında bu oran %55'e kadar yükseldi. Benzer bir durum motorlu taşıtlar sanayisinde de görülüyordu. 1960 yılında bu sanayinin üretiminin %9,6'sı Kuzey Amerika'ya ihraç edilirken, 1970 yılında bu oran %45,6 idi.

1965 yılında Amerikan kongresi, Japon çelik üreticilerine karşı korumacı önlemler alınması kararını onayladı. Bunu, renkli televizyon için alınan korumacı önlemler izledi. 1970 yılının Aralık ayında yedi Japon elektrikli ev eşyası üreticisi ile Amerika'daki taşeronlarına anti-damping davası açıldı. 1966 yılının Ağustos ayında Japon çelik üreticileri Amerika'ya yaptıkları ihracatı gönüllü olarak sınırlandırmayı kabul ettiler. Bu üreticiler, 1969-1971 yıllarında Batı Avrupa ülkelerine ihracatlarını artırmayı başardılar. 1970 yılında ise tekstil ürünleri ihracatında Amerika ile sorun yaşandı ve Japon tekstil ihracat firmalarının gönüllü ihracat sınırlamasını kabul ettiler.

Amerika'nın Japonya ile yaşadığı ticaret açığı sorununu çözmek için önerisi döviz kurunun ayarlanmasıydı. Bütçe açığı ve cari işlemler he-

sabı açığı veren Amerika'da enflasyon sorunu baş gösteriyor, doların değeri reel olarak azalıyordu. Sabit döviz kuru sistemi (Bretton-Woods Sistemi) yüzünden kur değiştirilemediği için, dolar ucuzlayamıyor, bu da Japonya'nın işine geliyordu. İngiltere 1967 yılının Kasım ayında, Fransa 1968 yılının Ağustos ayında paralarının dolara karşı değerini düşürmüştü. Japonya ile benzer sorunlar yaşayan Batı Almanya 1969 yılının Ekim ayında parasının dolara karşı değerini yükseltti. Japonya ise döviz kuruna yönelik bir harekette bulunmadı.

## ULUSLARARASI EKONOMİK SİSTEMLE BÜTÜNLEŞME

### IMF ve Dünya Bankası ile İlişkiler

Japonya, 1952 yılında Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund, IMF), 1956 yılında Gümrükler ve Ticarete İlişkin Genel Anlaşma (General Agreement on Tariffs and Trade, GATT) üyesi oldu. 1952 yılında Dünya Bankası'na da üye oldu ve hemen ilk borcunu aldı; 1966 yılına kadar Dünya Bankası'ndan borç kullandı. Alman paralar hızlı tren, elektrik santrali ve otoyol inşası gibi altyapı yatırımlarının finansmanı için kullanıldı. Bu borçlar çoğu kez önce Japonya Kalkınma Bankası'na yönlendiriliyor, buradan da ilgili projelere dağıtılıyordu. Öte yandan, bu kredilerin toplam yatırımlar içindeki payı ise oldukça düşüktü. Yatırımlar ağırlıklı olarak iç kaynaklar ve yurtiçi tasarruflarla finanse edilmiştir. Bu dönemde Japonya'da doğrudan yabancı yatırımların neredeyse hiç var olmadığını da hatırlatmak gerekir.

World Bank (2012), Japonya'nın Dünya Bankası'ndan kullandığı kredileri listelemek-

tedir. Japonya, 1952 yılında Dünya Bankası'na üye olduğu yıl, bu kuruluşun bankası olan International Bank for Reconstruction and Development'ta (Uluslararası Yeniden İmar ve Kalkınma Bankası) %2,77 paya sahipti ve bu alanda dokuzuncu büyük ülkeydi. 1953 yılından başlayarak 31 proje için Dünya Bankası'ndan toplam 863 milyon dolar kredi kullandı; 1960 yılında payı %4,16'ya yükseldi ve bağış veren ülke (donör) statüsüne ulaştı. 1953 yılındaki projelerin büyük kısmı elektrik santralleri inşaatı projeleriydi. 1955-1960 yılları arasında Yawata Çelik, Toyota, Ishikawajima Ağır Sanayi, Mitsubishi Gemcilik, Kawasaki Çelik, Sumitomo Metal, Kōbe Çelik, Fuji Çelik, Nippon Çelik gibi ağır sanayi şirketleri çeşitli amaçlarla sanayi tesisleri kurmak için Dünya Bankası'ndan kredi aldı. Japon hükümeti otoyol yapımı için 1960'tan 1966'ya kadar toplam altı kez kredi kullandı. Elektrik firmaları da birçok kez Dünya Bankası kredisinden faydalandı. Japon devlet demiryolu şirketi de *Shinkansen* hattının yapımı için 1961 yılında Dünya Bankası'ndan kredi aldı. 1964 yılında IMF ve Dünya Bankası'nın yıllık olarak düzenlediği ortak toplantı Tōkyō'da yapıldı. 1966 yılında Dünya Bankası'ndan son kez kredi kullanan Japonya, 1967 yılında borç alan ülke statüsünden "mezun" oldu. Bu tarihten sonra Dünya Bankası'ndan borç almayan Japonya, 1984 yılında Dünya Bankası'ndaki payını %5,19'a, bu kuruluş bünyesindeki kalkınma ajansı olan International Development Agency'deki (Uluslararası Kalkınma Ajansı) payını %25,4'e artırarak bankanın Amerika'dan sonra ikinci en büyük hissedarı oldu.

### OECD Üyeliği ve Dünya Ekonomisiyle Bütünleşme (1964)

Japonya'nın ekonomisi hızla büyürken, dünya ekonomisindeki payı da artıyordu. Ayrıca önemli bir ihracatçı ülke konumuna yükselmişti. Buna paralel olarak diğer gelişmiş ülkeler dış ticaret rejimini ve sermaye hareketlerini serbestleştirmesini talep ettiler. Japon devleti bu iki alanda da önemli kısıtlamalar uygulamaktaydı. 1964 yılında IMF Anlaşması'nın 8. maddesindeki şartları yerine getirdi, parası yen konvertibl oldu ve sermaye hareketlerini serbestleştirdi. Bu maddeye göre, cari açık verilse dahi ülke döviz piyasasına müdahale edememekteydi. Japonya aynı yıl Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organization of Economic Cooperation and Development, OECD) üyesi oldu. OECD üyeliği özellikle bu örgüt zenginler kulübü olarak görüldüğü için ülkeye büyük prestij kazandırdı. Kalkınmakta olan ülkelere yönelik kalkınma yardımları gibi ekonomik yardımlarda bulunmak da bu örgüt üyelerinin yükümlülükleri arasındaydı. Bunlarla birlikte, Japon ekonomisinin diğer piyasalara eklenmesi hızlandı ve Japon ekonomisine önemli derecede serbestleştirilmesi gerçekleştirildi. Ancak, sanayi politikalarında devletin kontrolü devam etti. Geçmişle hesaplaşmanın bir parçası olarak Doğu Asya'daki bazı ülkelere tazminat ödendi, bazı ülkelere ise bunun yerine yatırımlar yapıldı ve ticari ilişkilerin geliştirilmesiyle Japonya'nın yakın tarihi nedeniyle bu bölgede olumsuz olan imajının olumlu hale getirilmesine çalışıldı.

Johnson (1982, s. 248-252) ekonomik serbestleştirme için ilk planların 1960 yılında yapılmaya başladığını belirtmektedir. Bu

sıralarda sivrilmekte olan bir üst düzey MITI bürokratu olan Imai Zen'ei<sup>44</sup> serbestleştirme taraftarıydı. Plan üç yıllık bir süre içinde ekonominin %80'inin serbestleştirilmesini öngörüordu. Bu esnada ekonomide bir ekonomik kriz beklentisi de yavaş yavaş ortaya çıkmaktaydı; ancak, gerçekte bir kriz yaşanmadı. Sahashi Shigeru serbestleştirilen ekonominin uluslararası rekabet gücüne kavuşabilmesi için 1938 yılında olduğu gibi bir genel seferberliğe ihtiyaç olduğunu düşünüyordu. Başbakan Ikeda Hayato ise bu tür endişeleri hafifletebilmek için önlemler aldı. Yabancı ülkelerdeki piyasaların araştırılması için bir araştırma enstitüsü kuruldu. 1960 yılında gümrük tarifeleri gözden geçirildi ve serbestleştirilen sanayilere daha fazla imkânlar sağlandı. İhracat gelirlerinin artırılması için Japan Export-Import Bank'ın sermayesi artırıldı. Ancak en büyük önlem, 1960 yılında açıklanan Geliri İkiye Katlama Planı oldu (*Shotoku Baizō Keikaku*). Planda amaçlanan gelir hedefleri fazlasıyla aşıldı ve ekonomiyle ilgili iyimser beklentiler kuvvetlendi. Plan ile on yıl içerisinde kişi başı reel milli gelirin ikiye katlanması öngörüldü. Bunun için, kişi başı reel milli gelirin büyüme oranının bu süre içerisinde yaklaşık %7 olması gerekmektedir. Ancak, büyüme oranı bu rakamın çok üzerinde, %10 seviyelerinde gerçekleşti.

<sup>44</sup> Imai Zen'ei (1913-1996), Tōkyō Üniversitesi hukuk mezunuydu. MCI'da başladığı bürokratik kariyerine MITI'de devam etti. Çeşitli görevlerden sonra, 1963-1964 yıllarında bakan yardımcılığı görevine yükseldi. Ondandı sonra bu göreve Sahashi Shigeru getirildi. 1964 yılında emekli olduktandı sonra Nippon Petrokimya şirketinde üst düzey yönetici olarak görev yaptı.

Ekonomi bürokrasisinin ekonomide serbestleştirmeye en keskin cevabı Johnson'a göre "endüstriyel yapı" (industrial structure, *sangyō kōzō*) kavramını geliştirmek olmuştur (Johnson, 1982, s. 252-253). Bu amaçla eksi MITI bürokratlarından bazıları bir araya getirilerek 1961 yılında Endüstriyel Yapı İnceleme Konseyi (Industrial Structure Investigation Council, *Sangyō Kōzō Chōsakai*) kuruldu. Bu kavram şunları ifade etmekteydi: Japon sanayilerinin uluslararası rekabet gücüne sahip olabilmeleri için her sanayide birbiriyle rekabet eden firma sayısının azaltılması ve *keiretsu* sisteminin oluşturduğu aşırı üretim kapasitesinin kontrol altına alınması gerekiyordu.

## BİLİM VE TEKNOLOJİ POLİTİKALARI

Hızlı büyüme döneminde, Japon hükümeti Batı'daki ileri teknolojilerin öğrenilmesi ve yerli firmalara transferini önemsemiş ve savaş sonrasındaki yeniden imar döneminde olduğu gibi teknoloji transferi ve edinimi devam ettirmiştir. 1960'lı yılların sonlarına gelindiğinde teknolojik gelişmişlik açısından Batı ile olan fark kapanmaya başlamıştı. Bu yıllarda Japon şirketleri yenilik ve teknoloji yaratımına yönelik stratejiler geliştirmiş ve uygulamaya koymuşlardı. Hızlı büyüme döneminde hükümet yerli firmaların teknoloji yaratımını da teşvik etmiştir. Stiglitz (1989), teknolojik gelişme içselleştirildiği ölçüde, gelişmiş ülkelerdeki üretim tekniklerinin verimlilik artırıcı etkisinin sınırlı kalacağını, teknoloji yaratımının önemli olduğunu göstermiştir (Stiglitz, 1989). Bu nedenle, Japon hükümeti henüz 1960'lı yıllarda teknoloji yaratımı için harekete geçerek bunun

için kamu kuruluşları kurmuştur. Japonya'da erken dönem bilim ve teknoloji politikaları Akkemik (2016) tarafından ele alınmıştır. Hükümetin en önemli rolü özel sektörün araştırma ve geliştirme faaliyetlerini kolaylaştırmak amacıyla altyapı tesisi ve üniversiteler ile özel firmalar arasında işbirliği kurulması olmuştur.

Japonya'da bilim ve teknoloji politikalarının ana ayağı olan araştırma ve geliştirme harcamalarının teşvik edilmesine yönelik politikalar Meiji döneminden beri vardı. Ancak, sistemli araştırma-geliştirme faaliyetleri 1917 yılında kurulan *Riken* enstitüsünün kurulmasıyla başlamıştı. Bir *zaibatsuya* dönüşen ve araştırma sonuçlarını ticarileştiren bu enstitü, fizik ve kimya alanında önemli çalışmalar yürütüyordu. Fonlarının önemli bir kısmı kamudan geliyor, özel firmalardan da destek alıyordu. Ayrıca üniversitelerle ortak çalışmalar yürütüyordu ve birçok ünlü bilim insanı ve profesörle bağlantıları ve ilişkileri vardı.

1949 yılında daha sonra MITI olarak adı değiştirilen Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (MCI) altındaki *Kōgyō Gijutsu-chō* (Sanayi Teknolojisi Ajansı) tarafından hazırlanan *Wagakuni Kōkōgyō Gijutsu no Genjō* (Ülkemizin Sanayi Teknolojisinin Durumu) başlıklı rapor, erken dönemde Japon hükümetinin bilim ve teknoloji politikalarının amaçlarını ve araçlarını göstermektedir (Harayama, 2001). Bu raporda Japonya'nın sanayi teknolojisinin geliştirilmesi için şu önlemlerin alınması gerektiği belirtiliyordu: (i) üretim kontrolü ve ürün kalitesinin iyileştirilmesi ve bu amaca uygun teknolojilerin güncellenmesi, (ii) araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin artırılması, (iii) teknoloji transferi ve mevcut teknolojilerin güncellenmesi için

kamuya ait finansal kaynakların kullanılması. Bu politikalarda uygulanacak araçlar yeni geliştirilmekte olan patent sistemi, mühendis sayısının artırılması, mühendislik eğitiminin iyileştirilmesi ve üniversitelerle sanayiler arasında iletişim ve işbirliğinin artırılması olarak ifade ediliyordu. Harayama (2001), savaş sonrasındaki erken dönemde “endüstriyel teknoloji” adı verilen doğrudan üretim faaliyetlerinde ihtiyaç duyulan teknolojilerin transferine ve edinilmesine önem verildiğini belirtmektedir. Diğer bir deyişle, üretim teknolojilerinin geliştirilmesi değil öncelikle edinilmesi amaçlanıyordu. Hükümet bu dönemde sanayi üretimini artıracak ve ürün kalitesinin artırılmasını sağlayacak gelişmiş teknolojilerin ithal edilmesini politika önceliği olarak ortaya koymuştu. 1950’li ve 1960’lı yıllardaki verimlilik kampanyaları ve Amerika’ya düzenlenen ziyaretlerle yeni sanayi teknolojilerinin transferi ve sanayi üretiminde verimliliğin artırılması sağlanmıştı. Japon firmaları, özellikle de otomobil ve elektronik makine firmaları, 1960’lardan başlayarak araştırma laboratuvarları kurdu (Harayama, 2001). Bu laboratuvarlarda hem yeni ürünler üretiliyor, hem de yabancı şirketlerden lisansları satın alınarak edinilen veya kopyalanan teknolojiler incelenerek iyileştiriliyordu.

Yabancı ülkelerdeki teknolojilerin lisans yoluyla satın alınması teknoloji transferinde en çok başvurulan yoldu. Bu şekilde yabancı şirketlerden lisanslama yoluyla teknoloji transferine izin verilen sözleşme sayısı 1949-1951 döneminde 128 idi. Bu sayı 1952-1954 döneminde 318’e, 1955-1957 döneminde 334’e, 1958-1960 döneminde 560’a, 1961-1963 dö-

neminde 1.212’ye ve 1964-1966 döneminde 1.573’e kadar yükseldi. Özellikle çelik ve otomobil imalatı alanında yeni teknolojiler büyük bir değişim yaratmıştır. Elektrikli makineler alanında *Tōshiba* ile General Electric, *Mitsubishi Denki* (Mitsubishi Elektrik) ile Westinghouse, *Fuji Denki* (Fuji Elektrik) ile Siemens arasındaki teknoloji transferi anlaşmaları en önemlilerindendi. Hızlı büyüme döneminde Japon sanayi şirketlerinin en önemli ihraç ürünlerinden bazıları olan televizyon, transistör, elektronik iletişim cihazları, elektronik hesap makinesi gibi birçok ürünün üretimi teknoloji transferi sayesinde başlamış ve gelişmiştir. Petrokimya alanında teknoloji transferi sayesinde öğrenilen önemli ürünler arasında polyesterden yapılan tekstil ürünleri ve polipropilen bulunmaktadır.

Hızlı büyüme dönemindeki en önemli gelişmelerden biri, 1963 yılında MITI bünyesinde *Sangyō Kōzō Shingikai* (Sanayi Yapısı Araştırma Komitesi) adlı bir araştırma kurumunun kurulmasıdır. Bu kurulun raporuna dayanarak, geliştirilmesi gereken araştırma projeleri belirlenip desteklenmeye başlandı (Harayama, 2001). MITI, sanayi şirketleri, bürokrasi ve üniversiteler arasında işbirliği kurarak aracı rolü üstlendi. Üniversiteler yeni teknoloji geliştirme konusunda özel firmalar kadar aktifti (Kondo, 2009). MITI bilim ve teknoloji politikaları kapsamında, sanayi için gerekli gördüğü araştırma alanlarını belirliyor, üniversiteler ve yerli firmalar araştırma faaliyetlerini yürütüyordu. Her paydaş kendi sorumluluğunu yerine getiriyor ve hükümetten finansal destek alıyordu. Böylece, birçok ileri teknoloji projesi hükümet desteğiyle gerçekleştirildi. 1952 yılın-



da MITI bünyesinde kurulan *Kōgyō Gijutsuin* (Endüstriyel Bilim ve Teknoloji Ajanı), bilim ve teknoloji politikalarının önemli kurumlarından biriydi ve paydaşlar arasındaki işbirliği ve örgütlenmeyi takip ediyordu. Kamunun da dahil olduğu araştırma faaliyetlerinden ortaya çıkan teknolojiler ve patentler paydaş firmaların kullanımına sunuluyordu. Bu şekilde, firmalara önemli bir teşvik de sunuluyordu. Maskus ve McDaniel (1999), savaş sonrası dönemde Japonya’da patent sisteminin üretkenlik artışına etkisini incelemiştir. Patent sisteminin başlangıçta teknolojide gelişmiş ülkelere teknolojik olarak yetişecek şekilde tasarlanmış olduğuna değinen yazarlar, bu sistemin Japonya’da toplam faktör üretkenliğine (TFP) olumlu etkide bulunduğunu belirtmektedir.

Hızlı büyüme döneminde her ne kadar yabancı sermayeye sıcak bakılmasa da bazı Japon şirketleri Amerikalı ve Avrupalı şirketlerle ortaklıklar kurarak veya onlara hisselerinden de pay vererek bu şirketlerden yeni teknolojiler transfer etmiştir. Bunların sayısı çok değildi ve 1980’li yılların sonlarına kadar da yaygın değillerdi. 1960’lı yılların sonlarında, ekonomide serbestleşmenin de etkisiyle, hükümet Japon sanayilerinin ve şirketlerinin rekabet gücünün geliştirilmesi gerektiğini vurguladı. MITI bu amaçla politika önceliğini değiştirdi ve firmaların yeni teknolojiler geliştirmesi için araştırma ve geliştirme faaliyetlerini destekleyeceği bir girişim başlattı. Oldukça yüksek maliyetli ve doğası gereği yüksek riskli olan bu araştırma ve geliştirme faaliyetleri, Japonya’nın dünyadaki mevcut teknolojileri daha da ileri götüreceği faaliyetler olma niteliği de taşıyordu. Artık, Batı ülkeleri yakalanmıştı, şimdi

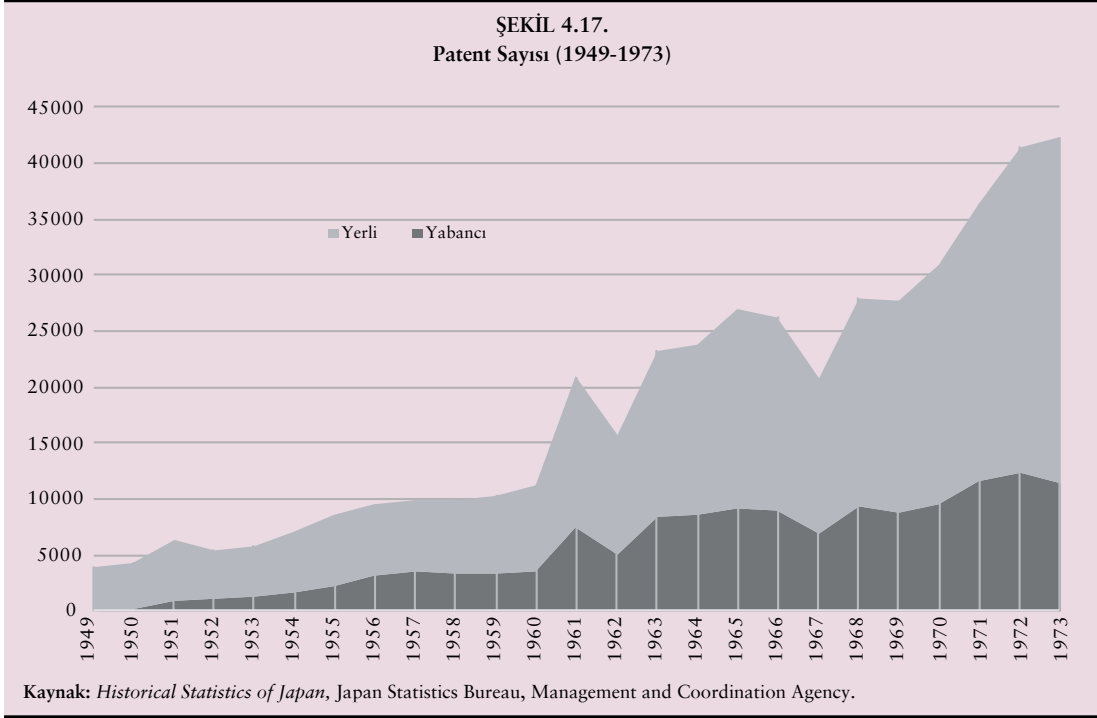
çığa yükseltilerek yeni teknolojilerin yaratılması hedefleniyordu. Harayama (2001) buna “doğrusal yenilik modeli” adını vermektedir. Bu modelde yeni geliştirilen bir fikir doğrusal bir yol takip ediyordu: temel araştırma, uygulamaya dönük araştırma, ticarileştirme.

## ŞİRKET YÖNETİŞİMİNDEKİ DEĞİŞİM VE KEİRETSULAR

Savaş sonrasında, GHQ tarafından siyaset ve kamu görevinden men edilen işadamları ve siyasetçiler iş dünyasından da çekildiği için, şirket yöneticileri şirket içinden yetişen çalışanlardan seçilmeye başladı (Ushijima, 2011, s. 279-280). Bu nedenle, eskiden olduğu gibi ana hisse sahiplerinin etkisinin zayıflaması üzerine, bu yeni şirket yöneticileri sınıfı ticari kararlarında otonom hareket etme olanağına kavuştu. Öte yandan, hissedarların denetlemesinin de zayıflaması olarak yorumlanabilecek bu durum firma ile ana finansman kaynağı olan bankalar arasındaki ilişkilerin sıkışması sonucunu vermiştir.

Kore Savaşı sırasında ve sonrasında meydana gelen talep artışıyla birlikte birçok firma gelirlerinde artış yaşadı. Bu canlılık aynı zamanda büyük şirketlerin yönetim yapısında değişimle eşzamanlı olarak gerçekleşti (Nakamura, 1995, s. 68-69). Büyük şirketlerde yöneticiler, Meiji döneminden itibaren profesyoneller arasından seçilirdi. Kore Savaşı ile birlikte bu durum kökleşti. *Zaikai* (finans dünyası) olarak adlandırılan iş dünyasının liderleri arasında sayılan birçok 1945 öncesi şirket yöneticisi ya işgal güçleri tarafından işlerinden uzaklaştırılmış ve tasfiye edilmiş ya da enflasyon veya re-

ŞEKİL 4.17.  
Patent Sayısı (1949-1973)



formlar sırasında varlıklarından alınan büyük vergi nedeniyle ekonomideki etkinliğini ve gücünü kaybetmişti. *Zaibatsulardaki* orta ve üst düzey yöneticilerin çoğu yerini artık yeni nesil genç yöneticilere bırakmıştı. Savaş sonrası reformlarının temel vurgusu olan şirket yönetimi ve sahipliğinin ayrılığı ilkesi, hızlı büyüme dönemine kadar büyük ölçüde gerçekleştirilmişti. Örneğin, Mitsui grubunun varlıkları savaş öncesi dönemde Mitsui ailesinin malı olarak görülür ve şirket yönetimi ailenin muhafazakâr yönetim tarzına uygun olurdu. Savaştan sonra, eski *zaibatsu* firmaları bağımsız şirketler olarak örgütlendi ve yüksek kârlar ve pazar payı için rekabet eden firmalara dönüştüler. Bu yeni şirketlerin genç yöneticileri savaş öncesi

dönemdeki yöneticilerin gücüne sahip değildi.

Savaş sonrası dönemde büyük Japon şirketlerinin örgütlenme tarzı ve şirket yönetişimi *keiretsu* kavramıyla ifade edilmektedir. Savaşın hemen ardından, GHQ/SCAP *zaibatsuları* dağıtmıştı. Ancak, Soğuk Savaş'ın başlamasının ardından Amerikan işgal güçleri Japonya'nın ekonomik açıdan güçlenmesini tercih etti ve bu nedenle Japon firmalarının güçlenmesine ve rekabet güçlerinin artmasına izin verdiler. Şirket yönetişimi açısından büyük bir değişim geçirseler de bu eski *zaibatsular* başka bir yapı altında tekrar ortaya çıktı. 1953 yılından itibaren Amerikan işgali döneminde önemli bir politika amacı olan tek el ve kartel karşıtı politikalar terk edildi. *Keiretsu* olarak ifade edi-

len bu yapı bu kısımda tartışılmakta ve büyük *keiretsu* gruplarının nasıl ortaya çıktıkları ve savaş sonrasındaki dönemde nasıl geliştikleri incelenmektedir.

Savaş döneminde büyük firma yöneticilerinin rolü sadece üretim ve fiyatların belirlenmesi ile yatırım kararlarının alınmasına indirgenmişti. Fon elde edilmesi, bankalarla ilişkiler ve işçi-işveren ilişkileri gibi firmaların çalışmalarıyla ilgili hususlar yurtseverlik ve milliyetçilik esasına göre, askerî hükümetler tarafından düzenleniyordu. Böylece, yöneticiler ve sahiplerin veya hissedarların kârlarını değil, ulusal çıkarları önemseyen ve buna göre faaliyet gösteren firmalar geliştiriliyordu. Savaş sonrasında otonomiye kavuşan ekonomi bürokratları, savaş döneminde firmalarla ilgili bu uygulamaların benzerlerini sivil amaçlar için tekrar hayata geçirme fırsatı buldu. Bu kez amaçları hızla ekonomik büyümenin sağlanarak ekonominin ve sanayi üretiminin canlanmasıydı.

1945 öncesinde *zaibatsu* bünyesindeki büyük Japon firmalarının üst düzey yöneticileri –özellikle son dönemlerde– kurucu ailelerin ve hisse sahiplerinin kısa dönem kârlarını artırma görevi verilen profesyonel yöneticilerdi. Savaşın sona ermesinin ardından, GHQ tarafından gerçekleştirilen reformlarla *zaibatsular* tasfiye edilerek dağıtıldı ve bireylerin firmalarda büyük hisselerine sahip olması ve finans sektöründe faaliyet göstermeleri engellendi. Bu durum, profesyonel firma yöneticilerinin önündeki önemli bir kısıtı ortadan kaldırdı. Önceden firma yöneticilerinin kârlarını maksimize etmesi görevi verilen yöneticiler artık üzerlerindeki bu baskı ortadan kalktığı için, çalışanların ve genel olarak firmanın çıkarla-

rını öne çıkaran uygulamalara yönelebilerlerdi. Ekonomi bürokrasisi bu durumu ustaca kendi kalkınma ve sanayi planlarında da kullanmayı başardı. 1947 yılında adil ticaret ve tekel karşıtı kanunlar çıkarıldığında holding kurulması yasaklanmıştı. Bankaların da firmaların hisselerinin %5'inden fazlasına sahip olması yasaklanmıştı.

*Zaibatsular* tasfiye edildikten sonra ortaya çıkan yönetim boşluğunda önceleri hisse senedi piyasasında payları artan bireysel yatırımcıların şirket hisselerindeki payları arttı. Ancak, firmaların artan yatırım finansmanı için banka kredileri yoluyla dolaylı finansman yolunu tercih etmeleriyle birlikte, özellikle büyük şehir bankaları, şirketlerin hisselerini alarak şirket yönetimlerine ortak oldu. Öte yandan, firmaların bankalarla oluşturduğu sıkı ilişkiler sonucunda firma yönetiminde farklı bir paternalist yapı oluştu. Yatırım finansmanında bankaların öneminin artmasına paralel olarak, hissedarların önemi azaldı ve şirket üst yönetiminin ekonomik karar verme mekanizmasındaki gücü arttı. Hissedarlar savaş öncesi dönemde önemli iken savaştan sonra onların bıraktığı boşluğu bankalar, yani firmalara borç veren finans kuruluşları doldurdu (Grabowiecki, 2006). Nakamura (1995, s. 71), savaş öncesi ve savaş sonrası dönemde firmaların finansal durumlarını karşılaştırmaktadır. Savaştan önce, bu hisselerin 1935 yılında firmaların hisselerinin toplam sermayelerine oranı %61'di, ancak bu oran 1950 yılında %23'e kadar düştü. 1960 yılında %29 ve 1970 yılında %19 seviyesindeydi. Ödenmiş sermayenin yüzdesi olarak kâr oranı 1935 yılındaki %12 seviyesinden, 1950 yılında %18'e, 1960 yı-

lında %41'e kadar yükselmişti. 1965 yılında ise %14 idi. Kâr oranının yükselmesinin en önemli nedeni yüksek kapasite kullanım oranı ve hızla artan ekipman yatırımlarının da gösterdiği üzere hızlı ekonomik büyümeydi. İmalat firmalarında brüt kâr oranları ekonomi genelinden daha yüksekti. Brüt sermayenin yüzdesi olarak brüt kâr oranları imalat sanayisinde 1955-1970 dönemi için ortalama olarak %5'in üzerinde seyrederken, ekonomi geneli için bunun 1 yüzde puan altındaydı (Nakamura, 1995, s. 72).

1950'li yılların başlarında üç büyük eski *zaibatsu* grubu eski grup şirketlerini tekrar bir araya getirmeyi başardı. Böylece Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo gruplaştı, tekrar bir araya gelerek büyük birer iş grubu oluşturdular. Bunlara geleneksel *keiretsu* denebilir. 1960'lı yıllara gelindiğinde aralarına yeni kurulmuş olan üç büyük banka Fuji, Sanwa ve Dai-ichi Kangyō etrafında kurulan yeni iş grupları eklendi. Bu üç büyük iş grubuna finansal *keiretsu* adı verilebilir. Farklı iş alanlarında faaliyet gösteren bu *keiretsuların* yanı sıra, 1960'lı yıllarda belirli iş kollarında uzmanlaşarak dev şirketlere dönüşen yeni *keiretsular* da ortaya çıkmıştır.

1950'li yıllarda bazı firmaların rakip firmalar tarafından satın alınmasına yönelik denemeler oldu. Savaşın hemen sonrasındaki reformlardan sonra hisseleri borsaya düşen eski *zaibatsu* firmalarına yönelik bu tür girişimler de gündeme geldi. Bu tehditlere karşılık, eski *zaibatsu* firmaları birbirlerini kollamak için karşılıklı olarak birbirlerinin hisselerini almaya başladılar. Böylece karşılıklı hissedarlık (cross-shareholding) olarak nitelenen

bir sahiplik yapısı ortaya çıktı. Bu uygulama özellikle 1960'lı yılların ikinci yarısından sonra Japon hükümeti sermaye hareketlerini serbestleştirdiğinde yabancı firmaların Japon firmalarını satın alma veya kontrol etmelerini önlemek amacıyla daha da yaygınlaşmıştır.

**Tablo 4.20**, 1937 yılı sonrasında ve hızlı büyüme döneminde üç büyük *zaibatsu* ve savaş sonrasının büyük *keiretsusu* olacak olan Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo'nun toplam ödenmiş sermayedeki paylarını göstermektedir. Buna göre, savaş sonrasında, hızlı büyüme döneminde bu üç büyük grubun şirketler sektöründe toplam varlıklardaki payları artış göstermiştir. Eğer bu sayı 16'ya yükseltirse, imalat ve madencilik sektöründe toplam paylarının 1937 yılında %25'e, 1947 yılında da – bu eski *zaibatsuların* parçalanmasından sonra oluşan yeni şirketlerin payının– %47'ye çıktığı görülmektedir (Grabowiecki 2006).<sup>45</sup> Diğer bir deyişle sanayide yoğunlaşma savaş sonrasında daha yüksek bir derecede gerçekleşmiştir. Yoğunlaşmanın derecesi (14 büyük grubun toplam ödenmiş sermayedeki payı) 1947 yılında ağır sanayilerde %55, makine sanayisinde %56, kimya sanayisinde %66 ve metal sanayisinde %43 seviyesindeydi. Oysa 1937 yılında bu oranlar %20-%30 arasındaydı.

Üç büyük grubun (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo) firmalarının henüz birleşmeler sağlanmadan önce, 1950-1951 yıllarındaki ödenmiş sermayelerinin yapısına bakıldığında, en yüksek paylara sahip olan iş alanları şu şekilde belirlenmiştir (Imai, 1992: 206): Mitsui gru-

<sup>45</sup> Bu 14 grup şunlardır: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Furukawa, Asano, Ōkura, Yasuda, Nomura, Nissan, Nihonhitsu, Nissō, Mori, Riken ve Nakajima.

bu için: makine ve gemi yapımı (%26), kimya (%21), madencilik (%16), diğer imalat sanayileri (%11), metal (%9). Mitsubishi grubu için: makine ve gemi yapımı (%40), madencilik (%14), gemicilik (%14), kimya (%8). Sumitomo grubu için: metal (%38), makine ve gemi yapımı (%36), kimya (%9), madencilik (%7).

Hızlı büyüme döneminde şehir bankaları (*toshi ginkō*) sanayileşmede önemli rol oynamıştır. Bu bankalar *keiretsular* ve diğer şirket gruplaşmalarının merkezinde *main bank* olarak yer almış ve önemli bir işlevi yerine getirmişlerdir. Savaş öncesi dönemde *zaibatsular*ın ihtiyaç duyduğu sermaye, borsadan ve iç kaynaklardan temin edilirken, savaş sonrası dönemdeki şirket gruplarının sermaye ihtiyacı ise ağırlıklı olarak bu grupların merkezinde yer alan şehir bankalarının sunduğu kredilere dayanmıştır. Merkez bankasının piyasalara sunduğu bol para, şehir bankaları vasıtasıyla piyasaya arz ediliyordu. Öte yandan, şehir bankalarının grup şirketlerine aşırı miktarlarda ve çoğu zaman gereğinden fazla borç verdiği de bilinmektedir. Bu fonlar da çoğu zaman

şehir bankalarının merkez bankasından ve diğer uzun vadeli krediler sunan kamu finans kuruluşlarından aldığı düşük faizli kredilere dayanıyordu.

**Keiretsu Türleri: Yatay ve Dikey Keiretsular**  
Grabowiecki (2006), *keiretsular*ın değişik şekillerde sınıflandırılabilceğini göstermektedir. İki tür *keiretsu* yapısından bahsedilebilir. Bunların ilki olan yatay *keiretsu* (horizontal *keiretsu*), farklı iş alanlarındaki firmaların bir araya gelerek bir *main bank* rolü gören banka etrafında toplandığı *keiretsu* türüdür.<sup>46</sup> Savaş öncesindeki *zaibatsulara* benzeyen bu yapıya uyan *keiretsular*, bu *zaibatsular*ın devamı olan Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo ve Yasuda idi. Bu *keiretsular*da genel olarak merkezde yer alan *main bank* grup şirketlerine kredi sağlamaktadır. Bankanın yanı sıra, merkezde bir genel ticaret şirketi (*sōgō shōsha*) de yer almaktadır. Bu şirket firmalara piyasalar hakkında bilgi sunmakta ve ticaret işlemlerini de

<sup>46</sup> Japonya'da yatay *keiretsulara* *kigyō shūdan* (firma grubu) adı verilmektedir.

TABLO 4.20.  
Eski *Zaibatsular* ve Yeni *Keiretsular*ın Şirketlerin Toplam Ödenmiş Sermayesindeki Yüzde Payları: Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo (1937-1970)

Birim: %	Mitsui grubu	Mitsubishi grubu	Sumitomo grubu	Toplam
1937	3,5	3,3	2,2	9,9
1941	4,4	4,3	2,1	10,8
1955	3,1	4,1	2,7	9,9
1960	2,9	4,5	3,6	11,0
1965	4,0	6,0	4,6	14,6
1970	3,3	6,6	4,5	14,4

Kaynak: Tsuru (1996, s. 76).

yapmaktadır. Ayrıca, grup bünyesinde sigorta şirketleri de diğer finans şirketleri de bulunabilir. Bu *keiretsularda* üye şirketler birbirinin hisselerine belirli oranlarda sahiptir. Böylece, karmaşık bir hisse sahipliği ağı ortaya çıkmaktadır. Bu sayede grup firmaları bir çeşit sigorta sistemi yaratmış oluyorlardı, çünkü yabancı şirketlerin grup firmalarını satın alması veya grup dışından bir sermaye grubunun grup şirketlerinin hisselerini alarak yönetimde hâkim konuma gelmesi gibi durumlar engellenmiş oluyordu. Bu şekilde, grup şirketleri arasında dayanışma ortaya çıkıyordu.<sup>47</sup> Ayrıca, bu sistemde hisse senedi sahiplerinin firma yönetimi üzerinde baskı kurması da mümkün olmuyordu ki, bu durum firma yönetimlerine karar almada büyük bir özgürlük sağlıyordu.

Yatay *keiretsular* 1950'li yıllarda ortaya çıktı ve eski *zaibatsu* isimlerini tekrar canlandırdılar. Bunun için grup içindeki firmaların en üst düzey yöneticileri kulüpler şeklinde örgütlenerek bir *keiretsu* kimliği ve kültürü oluşturmaya çalıştı. Böylece, savaştan önce kurucu aile tarafından oluşturulan aidiyet ve şirket kültürü farklı bir şekilde diriltildi. Burada grubun merkezindeki banka ve genel ticaret şirketinin önemli rolü vardı. Herhangi bir hiyerarşik örgüt yapısının olmadığı yatay *keiretsularda*, özellikle ticaret şirketi savaş sonrasında kıt bulunan ve hükümet tarafından dağıtılan önemli bir kaynak olan döviz tahsisi ve kullanımında

önemli bir rol oynamışlardır. *Keiretsu* üyeliği firmalara döviz bakma ve kullanma konusunda önemli avantaj sağlıyordu. Bu firmaların sunduğu yabancı pazarlarla ilgili bilgiler de grup üyesi firmalar için önemliydi.

Diğer *keiretsu* türü ise Toyota ve Sony gibi büyük sanayi firmalarının etraflarına sermaye ve üretim ilişkileri yoluyla topladıkları taşeron firmalar ve ortaklıklardan oluşan şirketler ağını ifade eden dikey *keiretsudur* (vertical *keiretsu*). Bu *keiretsularda*, ana firma bir iş alanında faaliyet göstermektedir ve diğer firmalar girdi ve parça veya diğer yan ürünleri/hizmetleri bu ana imalatçı firmaya sunar. Bu *keiretsu* türü piramit şeklinde örgütlenmiştir ve şirketler arasındaki ilişki çok sıkıdır. Genel olarak, ana firmanın altındaki katmanda bulunan şirketler ana imalatçı firmaya parça ve girdi üreten taşeron firmalardır ve ana firma bu firmalarının her birinin hisselerine belirli oranda sahiptir. Bu katmanın altında, bu taşeron firmalara parça ve girdi üreten firmalardan oluşan bir katman vardır. Üst katmandaki taşeron firmalar alt katmandaki taşeron firmaların hisselerine belirli oranda sahiptir. Bir alt katmanda da benzer hissedarlık ilişkisine sahip diğer taşeron firmalar olabilir. Bu taşeron firmalar genelde iki farklı türdedir. Bazen ana imalatçı firmanın bir alt birimi veya tesisi bir taşeron firmaya dönüştürülür ki bunlara *kogaisha* adı verilir.<sup>48</sup> İkinci taşeron firma türüne *kanren-gaisha* adı verilmektedir. Bunlar ana firmayla uzun vadeli iş ilişkisine sahip olan genelde tedarikçi firmalardır; bu nedenle gruba dahil

<sup>47</sup> Örneğin, 1970'li yıllarda Mazda otomobil şirketi zor duruma düştüğünde, grubun *main bank* rolünü üstlenen Sumitomo Bankası bu şirketin mali durumunun iyileştirilmesi için şirkete grup içinden yeni bir yönetici atamış ve şirketin zor durumdan kurtarılmasını sağlamıştır (Grabowiecki, 2006). Bu konuda detaylı bir inceleme için bkz. Pascale ve Rohlen (1983).

<sup>48</sup> Bu kelime yavru şirket anlamına gelmektedir ki, bu durumda ana imalatçı firmaya *oyakaisha* adı verilmektedir. Burada *oya* kelimesi ebeveyn anlamına gelmektedir.

edilmişlerdir. Bunların dışında, bu tür ilişkilerin bulunmadığı, ana firmanın hisse satın alımı yoluyla gruba konsolide ettiği taşeron firmalar da bulunmaktadır. Yatay *keiretsuların* aksine, dikey *keiretsularda* güç ilişkileri daha eşitsiz dağılmıştır. İmalatçı firma daha fazla güce sahiptir. Normalde imalatçı firma ile tedarikçi firmalar arasındaki ilişkiler gönüllüdür. Öte yandan, aralarındaki ilişkiler uzun dönemli ve istikrarlıdır. İmalatçı ve tedarikçiler açısından iyi niyet, dikey *keiretsuların* çalışmasının anahtarıdır. Ancak, imalatçının da tedarikçinin de farklı şekillerde bu sistemi sömürmesi mümkündür.

Dikey *keiretsuların* bazıları Hitachi gibi satış öncesinde de var olan büyük *zaibatsu* firmalarının devamıydı; ancak, birçoğu 1960'lı yıllarda kurulup gelişmiş şirketlerdir. Dikey *keiretsularda* firmalar arasında işbölümü ve uzmanlaşma bulunmaktadır. Bazı firmalar imalat, bazı firmalar parça ve girdi üretimi ve tedariki, bazı firmalar satış ve dağıtımla, bazı firmalar da diğer işlerle ilgilenir.

Dikey *keiretsularda* büyük bir taşeron ağı vardır. Büyük imalatçı firmalar çok sayıda taşeron firmayla çalışmaktadır. Bu taşeron firmaların neredeyse tamamı küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Taşeronlarla ilişkiler Batılı şirketlerdekinden farklıdır: Uzun vadeli sözleşmeler olarak belirlenmiştir ve Batı ülkelerinde olduğu gibi ihaleler yapılmamaktadır. Ana imalatçı firma taşeronlara ihtiyacını detaylı değil genel olarak belirtmektedir. Diğer bir deyişle, taşeron firmanın ana imalatçı firmanın ürünlerine ve üretim tekniklerine aşina olması ve katkıda bulunması beklenmektedir. Bu nedenle taşeron firmalar da önemli derecede araştırma ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştir-

mektedir. Küçük ve orta ölçekli şirketler üzerinde muhasebe denetiminin zayıf olması da hareket kabiliyetlerini artırmaktadır. Böylece, bu firmalar taşeron olarak tercih edilmektedir.

Dikey *keiretsuda* taşeron firmalar aynı zamanda grup içinde kârların artmasını da sağlayabilmektedir. Bunun en büyük nedeni taşeron firmaların vergi oranının düşük olmasıdır. Bu durumu bir örnekle açıklamak mümkündür. Ana imalatçı firmanın vergi oranının %30, taşeron firmanınkinin %20 olduğunu düşünelim. Ana imalatçı firmanın çalışabileceği iki farklı tedarikçi olsun. Bunlardan biri grup içindeki bir taşeron firmadır ve ana imalatçı firmaya sattığı parçanın maliyeti 10 yen, satış fiyatı da 11 yendir. Diğer şirket grup dışı bir şirket olsun. Bu şirketin aynı parça için maliyeti 9 yen, satış fiyatı da 10 yendir. Ana imalatçı firma nihai ürünü 15 yen fiyatla satmaktadır. Bu durumda, eğer imalatçı firma parçayı düşük maliyetli yabancı firmadan alırsa, vergiden sonra  $(15-10)*0,7 = 3,5$  yen kâr elde edecektir. Grup dışındaki firmanın da %20 vergi ödeyeceğini varsayarsak,  $(0-9)*0,8 = 0,8$  yen kâr elde etmektedir. Böylece, toplam 4,3 yen kâr bu şekilde paylaşılmaktadır. Öte yandan, imalatçı firma eğer parçayı grup içindeki taşerondan satın alırsa üretici firma  $(15-11)*0,7 = 2,8$  yen, taşeron firma  $(11-10)*0,8 = 0,8$  yen kâr elde etmektedir. Böylece grup şirketleri toplamda 3,6 yen kâr yapmaktadır. Diğer bir deyişle, taşeron firma daha yüksek maliyetle üretim yapmasına rağmen, grup içindeki toplam kârlar daha yüksektir. Birçok taşeronun olduğu *keiretsu* sisteminde bu şekilde grup içindeki firmalar yüksek miktarda kârlar yapabilmektedir. Bu nedenle, *keiretsular* için taşeron varlığı önemlidir.

Her ne kadar *keiretsular* yatay ve dikey olarak ikiye ayrılrsa da farklı firmalar arasındaki ilişkiler kesin çizgilerle birbirinden ayrılmış değildir (Grabowiecki, 2006). Örneğin, Toyota bir dikey *keiretsu* olmasına rağmen, bir yatay *keiretsu* olan Mitsui grubunun üyesi firmalarla ilişkileri vardı. Bezer şekilde, Nissan şirketinin bir yatay *keiretsu* olan Fuji grubuyla ilişkileri bulunurken, bir başka yatay *keiretsu* olan Fuji grubu firmalarıyla da ilişkisi vardı. Birçok dikey *keiretsu* şirketi ana firmalarından farklı bankaları *main bank* olarak kullanıyor ve diğer yatay *keiretsuların* genel müdürler kulüplerine katılıyordu (Grabowiecki, 2006). Örneğin, Toyota ve altındaki taşeron firmaların çoğu, *main bank* olarak Mitsui ve Tōkai bankalarıyla çalışıyordu. Bu nedenle, Mitsui *keiretsu* firmalarının müdürler kulübü toplantılarına Toyota'nın en üst düzey yöneticisi de katılıyordu. Ancak, Toyota *keiretsu*sunda yer alan ve Toyota ile ilişkili bir firma olan Daihatsu ise *main bank* olarak Sanwa Bankası'nı kullanıyordu ve bu bankanın etrafında şekillenen Sanwa yatay *keiretsu*sunun yöneticiler kulübü toplantılarına Daihatsu şirketinin müdürü de katılıyordu. Daihatsu, 1960 yılında düştüğü krizden Toyota tarafından kurtarılanaya kadar Sanwa grubuyla ilişkisi olan bağımsız bir otomotiv imalatçısıydı.

### **Keiretsuların İşlevleri**

*Keiretsu*nun en önemli özelliği çok sayıda firma arasında her firmanın çıkarına olacak şekilde işbirliği ve dayanışmanın sağlanmasıdır. Yukarıda, genel ticaret şirketinin bilgi sağlanması ve *main bank* finansmanı ve aracılığı gibi önemli bazı işlevler açıklanmıştı. *Keiretsuların* bunların dışında da şirket yönetimi ve işletme-

lerin organizasyonu açısından önemli işlevleri bulunmaktadır. Grabowiecki (2006) bu işlevleri incelemektedir. Burada bazı önemlilerine değinilecektir.

Risk yönetimi, modern işletmeler için önemli bir konudur. Firmayla ilgili spesifik riskler olabileceği gibi, firma dışından firmayı etkileyecek dış riskler de söz konusu olabilmektedir. *Keiretsular* firma içindeki riskleri tam olarak hedeflemese dahi, dış risklere karşı grup firmalarını koruyabilmektedir. Genel ticaret şirketlerinin üye firmaların operasyonel faaliyetlerini organize etmesi, girdi ve lojistik tedariki, pazarlama, müşterilerle ilişkiler gibi alanlarda bilgi sunması grup içi riskleri azaltmanın bir yoludur. Öte yandan, *keiretsu* içindeki firmalar arasında uzun vadeli ve karşılıklı güven esasına dayalı ilişkiler de bu riskin azaltılmasının bir yoluydu.

*Keiretsu*nun ana finansman kaynağı olan *main bank*, sadece kendi kaynaklarını değil, yurtdışındaki sermaye piyasalarındaki finansman olanaklarını da *keiretsu* firmalarına açmaktadır. Bu durum, bir dereceye kadar risk sermayesinin düşük bir sermaye maliyetiyle grup firmalarına sağlanması anlamına gelmektedir. Genel ticaret şirketi (*sōgō shōsha*) da buna katkıda bulunmaktadır; çünkü genel ticaret şirketleri *main bank* için düşük risk ve çok düşük işlem maliyetleriyle, en ideal borç verilecek müşterilerdir. Ayrıca, bu ticaret şirketleri hakkında yeterince bilgiye sahip oldukları için, bankalar açısından asimetrik bilgi ve ters seçim riskleri azalmaktadır.

*Keiretsu* firmaları arasındaki işbölümü stratejik grup koordinasyonunu da mümkün kılmaktadır. Grup içi firmaların iş paylaşımı bir tür dikey işbölümüne yol açmaktadır.



Ana imalatçı firma grup içindeki firmaları çok yüksek risklerden korumaktadır. Bunun sonucunda bazı grup şirketlerinin gelişerek güçlendiği ve bağımsızlaştığı görülmektedir. Bu durumda *keiretsu* içindeki firmaların çeşitliliği artmakta, bir süre sonra bu durum ürün çeşitliliğini sağlamaktadır. Bu şekilde gelişerek büyüyen ilişkili firmaların katılımıyla *keiretsu* da büyümektedir.

### **Keiretsular ile Anglosakson Sistemindeki Şirket Yönetişimi Arasındaki Farklılıklar**

Japon şirketlerinin *keiretsu* şeklindeki şirket yönetişimi ile Anglosakson şirket yönetişimi arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Japon sistemi, Kıta Avrupa'sındaki Alman sistemine benzerlik göstermekle birlikte, Amerikan firmalarıyla arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar üzerine eğilen Aoki (1988) ve Aoki (1990), Japon firmalarının organizasyon yapısının ve hiyerarşik yapının Batılı şirketlerden farklı olduğunu göstermiştir. Aoki'ye göre Batılı şirketlerde yöneticiler hissedarların kısa dönemde kârları artırma baskısı altında çalışmaktadır. Japon şirketlerinde ise hissedarların etkisi önemsenmeyecek kadar etkili olduğu için, şirket yöneticileri uzun dönemli iş ilişkileri ve firma içi işçi-işveren ilişkileri geliştirmişlerdir. Bunun dışında şirket satın alımları Japonya'da hoş görülüyorken, Batı ülkelerinde normal ve rutindi. Aoki, aynı zamanda Batılı şirket organizasyonunda hiyerarşinin uzmanlık esasına dayandığını, işbölümünün daha katı olduğunu belirtmektedir. Japon şirketlerinde ise işçiler çeşitli vasıfları kazanacak şekilde eğitilirken, işbölümü ve hiyerarşi Batılı şirketlerdeki kadar katı değildi. Bu kısımda, bu farklılıklar Grabowiecki

(2006) çalışmasına dayanarak tartışılmaktadır.

Şirket yönetişimi, şirket içindeki kontrol, teşvik, bilgi ve farklı birimler arasında işbirlikleri veya pazarlıklar gibi davranışların bütünü ifade etmektedir. Anglosakson sisteminde şirketler arasındaki ilişkiler genellikle kanunlarla garanti altına alınan mülkiyet hakları prensibine dayanarak yazılı sözleşmelerle belirlenmektedir. Firmalar bu sözleşmelere uymak ve şartlarını ihlal etmemek noktasında sorumluluğa sahiptir. Japon sisteminde ise firmalar arasındaki ilişkiler her ne kadar formalite olarak sözleşmelerle belirlense de, gerçekte uzun döneme yayılan ve karşılıklı güvene dayanan, resmî olmayan ilişkileri ve *keiretsu* içindeki firmaların birbirine bağımlılığını esas almaktadır. Japon sisteminde mülkiyet hakları devlet tarafından korunmaktadır.

Japon ve Anglo-Sakson sistemlerini birbirinden ayıran önemli özelliklerden biri, şirket bilgilerinin paylaşılma derecesidir. Anglo-Sakson sistemi bu konuda oldukça açık sayılır ve yatırımcılara mümkün olan en fazla bilginin verilmesini amaçlar. Japon sisteminde ise şirket hakkındaki bilgiler (örtük bilgi dahil) daha çok grup içinde paylaşılmakta, dışarıyla fazla bilgi paylaşımı yapılmamaktadır.

Anglo-Sakson sisteminde şirket denetimi hissedarlar tarafından yürütülmektedir. Şirket genel kurullarında hissedarlara karşı sorumlu olan şirket yöneticileri hisselerin değerinin, yani şirketin piyasa değerinin artırılmasını hedeflemektedir. Böylece, hisse senedi piyasaları bir anlamda şirketin performansının ve dolayısıyla yöneticilerinin denetlendiği ortamlar olmaktadır. Japonya'daki *keiretsularda* ise, grup içindeki firmaların birbirinin hisselerine sahip

olması ve bireysel yatırımcıların payının düşük olması nedeniyle, firmaların denetimi hissedarlar tarafından değil, grup içindeki denetim mekanizması tarafından yapılmaktadır. Bu denetim mekanizmasında, grup bankası *main bank* önemli rol oynamaktadır. Diğer bir deyişle, Anglo-Sakson sisteminde hissedarların, Japon *keiretsularında* şirkete borç veren bankaların şirket yönetiminin denetlenmesinde ağırlığı fazladır. Japonya’da şirketlerin finansman için bankalara yüksek bağımlılığı da önemli bir farklılıktır. Anglo-Sakson ekonomilerinde şirketler fon bulmak için genellikle Japonya ile karşılaştırıldığında daha derin ve ürün yelpazesi daha çeşitli olan sermaye piyasalarını tercih etmektedir.

Anglo-Sakson sisteminde firma yöneticileri için performans bonusları yoluyla teşvikler sunulmaktadır ve şirketin üst düzey yöneticileri sıklıkla üst düzey yöneticilerin istihdamı için oluşmuş özel bir piyasadan seçilerek istihdam edilmektedir. Şirket yöneticilerinin iş değiştirecek rakip şirketlerde de çalışması normal kabul edilmektedir. Bu piyasa da diğer piyasalar gibi çalışmaktadır. Japon *keiretsu* sisteminde ise firma yöneticileri neredeyse her zaman firma içinden yetişmektedir ve hızlı büyüme döneminde üst düzey yöneticiler için bir piyasanın varlığından bahsetmek mümkün değildir. Sadece yöneticiler için değil, genel olarak şirket çalışanları için iş değiştirmek sık yapılan bir uygulama değildir. Japon iş kanunu işçilerin işten çıkarılmasını zorlaştırmıştır ve bu nedenle şirketler işçilerinin şirkete aidiyetini geliştirerek geniş sosyal haklar sunmuştur.

Bunların dışında, Japon *keiretsularında* gözlemlenen ücretlerin yaş ve kıdeme göre belirlen-

mesi, hayat boyu istihdam uygulamasının yaygınlığı ve sendikaların Batı ülkelerinde olduğu gibi sanayi bazında değil firma bazında örgütlenmesi gibi işçi-işveren ilişkileri de Anglo-Sakson sistemiyle arasındaki önemli bir farktır.

Son olarak, firmaların sermaye piyasasıyla ilişkileri ve sermaye piyasasının firmalar üzerinde uyguladığı denetleme (*monitoring*) de Japon ve Anglo-Sakson sistemleri arasındaki önemli bir farklılıktır. Aoki’ye göre, *keiretsularında main bank* yoluyla firmaların denetlenmesi üç şekilde yapılmaktadır (Aoki, 2000): ön denetim (*ex ante monitoring*), ara denetim (*interim monitoring*) ve son denetim (*ex post monitoring*) (Grabowiecki, [2006] çalışmasından alıntılanmıştır). Bu denetimlerin her aşaması Anglo-Sakson iş kültüründe farklı kurumlar tarafından yapılmaktadır. Ön denetimde, firmaların kredibilitesi ve yatırım planlarının etkinliği değerlendirilmektedir. Bu aşamada ters seçim (*adverse selection*) sorunu ve firmaların yatırım kararları arasında tamamlayıcılık ilişkisi olmaması durumu önlenmektedir. Ara denetimde, yatırımcılar firmalara aktarılan fonların ahlaki tehlikeyi (*moral hazard*) azaltıcı şekilde değerlendirilmesini denetlemektedir. Bu durum yatırımcı iki firma yönetiminin çıkarlarının çatışması durumunda özellikle önem kazanmaktadır. Üçüncü aşama olan son denetimde, firmanın finansal durumuna bakarak yatırımcıların uzun vadeli pozisyonları belirlenmektedir.

Japon *keiretsularında* bu denetimlerin tüm aşamaları *main bank* tarafından gerçekleştirilmektedir. Anglosakson sisteminde ise ön değerlendirme yatırım bankaları, ticari bankalar veya –riskli yatırımlar için– venture capital

firmaları tarafından yapılmaktadır. Ara denetim, özel kredi değerlendirme şirketleri veya bazı aracı kurumların görevidir. Son denetim ise sermaye piyasalarında gerçekleşmektedir. Örneğin, hisse senedi piyasasında firmanın değerinin düşmesi, firmanın talip firmalar tarafından satın alınması ihtimalini doğuracağı için firma yönetimine sinyal gönderecektir. Kısaca söylemek gerekirse, Japonya'da *main bank* sisteminin varlığı, yukarıda açıklanan, firmaların sermaye piyasalarıyla olan ilişkilerinin Anglo-Sakson ekonomilerinde olduğu gibi karmaşık olmasını gerektirmemiştir. Hızlı ekonomik büyümeye rağmen, bu nedenle Japonya'da sermaye piyasalarının Batı ülkelerindeki kadar gelişmediği iddia edilebilir.

*Main bank* tarafından firmaların denetiminin yapılması, Japonya'da merkez bankası ve Maliye Bakanlığı'nın finans sektörü üzerinde kontrol uygulaması, enflasyonun kontrol altında tutulması, hisse senedi piyasalarında yeni hisse satılmasının ve ikincil piyasa oluşmasının sınırlandırılması ve yeni bankaların sisteme dahil olmasının sınırlandırılması gibi sıkı bürokratik kontroller vasıtasıyla gerçekleşmiştir (Grabowiecki, 2006).

## SAVAŞ SONRASINDAKİ BÜYÜK KEIRETSULAR

### Altı Büyük Yatay Keiretsu

Savaş sonrasında gelişen *keiretsular* arasında savaş öncesindeki büyük *zaibatsuların* devamı olarak, taşıyıcı edilen bu *zaibatsulardan* ayrılan, dağıtılan veya bölünen şirketlerin 1950'li yıllardan başlayarak tekrar birleşmesiyle kurulan altı tanesi ekonominin ana büyüme motoru haline gelmiştir. Bu altı büyük *keiretsu*

şunlardır: Mitsui, Mitsubishi, Fuyō (veya Fuji-Yasuda), Dai-ichi, Kangyō, Sanwa. Altı büyük *keiretsu*, yatay *keiretsu* olarak gelişmiştir. Bu firmaların özelliklerinden biri, firmaların en üst düzey yöneticileri arasında yapılan ve *shachōkai* (müdürler toplantısı) adlı, düzenli yapılan gayriresmî görüşmelerdir. Her *keiretsu*'nun kendi toplantısının özel adı vardır.<sup>49</sup> Bu bölümdeki yatay *keiretsuların* toplantılarına katılan firmaların listesi Miyashita ve Russell (1995) tarafından sunulmaktadır. Altı büyük *keiretsu*'nun bünyesinde yer alan başlıca firmalar ve faaliyet alanları hakkında detaylı bilgi **Tablo 4.21**'de verilmektedir. Aşağıda, bu *keiretsuların* gelişimleri *main bank* ve genel ticaret şirketlerine vurgu yapılarak açıklanmaktadır.

*Keiretsu* grupları arasında finansal ilişkiler altı büyük grup için ve 1956-1960 yılları için ortalama olarak **Şekil 4.18**'de gösterilmektedir. Buna göre, grubun merkezindeki bankanın dağıttığı kredilerin yaklaşık %10'u (Sumitomo) ile %25'i (Mitsui) arasında değişen oranlarda grup firmalarına yönlendirilmiştir. Grup firmalarının aldıkları toplam krediler için grup bankasından aldıkları kredilerin payı da aynı dönem için %17 (Mitsui) ile %25 (Sanwa) arasında değişmiştir.

<sup>49</sup> Örneğin, Mitsui grubu bu görüşmeleri her ayın ikinci perşembe günü yapmayı bir gelenek haline getirdiği için bu toplantılara iki (*ni*), perşembe (*moku*) ve toplantı veya kulüp (*kai*) kelimelerinin birleşiminden meydana gelen *Nimokukai* adı verilmiştir. Benzer şekilde, Mitsubishi grubu toplantısına her ayın ikinci cuma günü toplandığı için *Kin'yōkai* (Cuma Kulübü), Fuyō grubu toplantısına *Fuyōkai* (Fuyō Kulübü), Dai-ichi Kangyō grubu toplantısına *Sankinkai* (Üçüncü Cuma Kulübü), Sumitomo grubu toplantısına *Hakusūkai* (Hakusui Kulübü) ve Sanwa grubu toplantısına *Sansūkai* (Üçüncü Çarşamba Kulübü) adı verilmektedir.

TABLO 4.21. Altı Büyük <i>Keiretsu</i> daki Başlıca Firmalar		
Firmanın adı	İngilizce adı	Faaliyet alanı
<i>Mitsui keiretsusu</i>		
<i>Daiseru</i>	Daicel Chemical Industries	Kimya
<i>Denki Kagaku Kōgyō</i>	Denki Kagaku Kogyo	Elektrokimya
<i>Fuji Firumu</i>	Fujifilm	Fotoğraf filmi
<i>Hokkaidō Tankō Tetsudō</i>	Hokkaido Colliery and Steamship	Demiryolu, madencilik
<i>Ibiden</i>	Ibiden Company	Elektronik
<i>Ishikawajima Harima Jūkōgyō</i>	Ishikawajima-Harima Heavy Industries	Ağır sanayi, makine
<i>Kyokutō Sekiyu</i>	Kyokuto Petroleum Industries	Petrol
<i>Mitsui Bussan</i>	Mitsui&Co.	Genel ticaret şirketi
<i>Mitsui Fudōsan</i>	Mitsui Real Estate	Emlak
<i>Mitsui Kaijō</i>	Mitsui Marine and Fire Insurance	Deniz sigortası
<i>Mitsui Kensetsu</i>	Mitsui Construction	İnşaat
<i>Mitsui Kinzoku Kōgyō</i>	Mitsui Mining	Madencilik
<i>Mitsui Sōko</i>	Mitsui Warehouse	Depo
<i>Mitsui Seimei Hoken</i>	Mitsui Mutual Life Insurance	Hayat sigortası
<i>Mitsui Seishi</i>	Mitsui Paper Mills	Kâğıt
<i>Mitsui Seitō</i>	Mitsui Sugar	Şeker imalatı
<i>Mitsui Sekiyu Kagaku Kōgyō</i>	Mitsui Petrochemical Industries	Petrokimya
<i>Mitsui Shintaku Ginkō</i>	Mitsui Trust and Banking	Trust bank
<i>Mitsui Tōatsu Kagaku Kōgyō</i>	Mitsui Toatsu Chemical	Kimya
<i>Mitsui Zōsen</i>	Mitsui Engineering and Shipbuilding	Gemi yapımı
<i>Mitsukoshi</i>	Mitsukoshi	Perakende
<i>Nihon Seifun</i>	Nippon Flour Mills	Un imalatı, gıda
<i>Nihon Seikōsho</i>	Japan Steel Works	Çelik
<i>Onoda Semento</i>	Onoda Cement	Çimento
<i>Ōji Seishi</i>	Oji Paper	Kâğıt
<i>Sakura Ginkō</i>	Sakura Bank	Bankacılık
<i>Sanki Kōgyō</i>	Sanki Engineering	Mühendislik hizmetleri
<i>Shōsen Mitsui</i>	Mitsui OSK Lines	Denizcilik
<i>Sony</i>	Sony Corporation	Elektronik
<i>Suntory</i>	Suntory	İçecek
<i>Tōa Gōsei Kagaku Kōgyō</i>	Toagosei Chemical Industries	Kimya

(devam edecek)

TABLO 4.21. (devamı)

Firmanın adı	İngilizce adı	Faaliyet alanı
<i>Tōr</i>	Toray Industries	Tekstil
<i>Tōshiba</i>	Toshiba	Elektronik
<i>Toyota Jidōsha</i>	Toyota Motor	Otomotiv
<i>Yuasa Kandenchi</i>	Yuasa Corporation	Pil
<i>Zeneraru Sekiyu</i>	General Petroleum Industries	Petrol
Mitsubishi <i>keiretsusu</i>		
<i>Asahi Garasu</i>	Asahi Glass	Cam
<i>Kirin B ru</i>	Kirin Brewery	Biracılık
<i>Meiji Seimei Hoken</i>	Meiji Mutual Life Insurance	Hayat sigortası
<i>Mitsubishi Aruminiumu</i>	Mitsubishi Aluminum	Alüminyum
<i>Mitsubishi Denki</i>	Mitsubishi Electric	Elektrikli aletler
<i>Mitsubishi Densen Kōgyō</i>	Mitsubishi Cable Industries	Kablo imalatı
<i>Mitsubishi Fusō Torakku Basu</i>	Mitsubishi Fuso Truck and Bus	Taşıt imalatı
<i>Mitsubishi Gasu Kagaku</i>	Mitsubishi Gas Chemical	Kimya
<i>Mitsubishi Genshi Nenryō</i>	Mitsubishi Nuclear Fuel	Nükleer yakıt
<i>Mitsubishi Ginkō</i>	Mitsubishi Bank	Bankacılık
<i>Mitsubishi Jūkōgyō</i>	Mitsubishi Heavy Industries	Ağır sanayi, makine
<i>Mitsubishi Jidōsha</i>	Mitsubishi Motors	Otomotiv
<i>Mitsubishi Jisho</i>	Mitsubishi Estate	Emlak
<i>Mitsubishi Jushi</i>	Mitsubishi Plastic Industries	Plastik
<i>Mitsubishi Kakōki</i>	Mitsubishi Kakoki	Makine
<i>Mitsubishi Kasei Kōgyō</i>	Mitsubishi Chemical	Kimya
<i>Mitsubishi Kensetsu</i>	Mitsubishi Construction	İnşaat
<i>Mitsubishi Materiariu</i>	Mitsubishi Materials	Kimya
<i>Mitsubishi Pureshijon</i>	Mitsubishi Precision	Hassas cihazlar
<i>Mitsubishi R yon</i>	Mitsubishi Rayon	Tekstil
<i>Mitsubishi Sōko</i>	Mitsubishi Warehouse&Transportation	Depo
<i>Mitsubishi Seikō</i>	Mitsubishi Steel Manufacturing	Çelik
<i>Mitsubishi Seishi</i>	Mitsubishi Paper Mills	Kâğıt imalatı
<i>Mitsubishi Sekiyu</i>	Mitsubishi Oil	Petrol
<i>Mitsubishi Shōji</i>	Mitsubishi Corporation	Genel ticaret şirketi
<i>Mitsubishi Shindō</i>	Mitsubishi Shindoh	Bakır ürünleri
<i>Mitsubishi Shintaku Ginkō</i>	Mitsubishi Trust and Banking	Trust bank

(devam edecek)

TABLO 4.21. (devamı)

Firmanın adı	İngilizce adı	Faaliyet alanı
<i>Nihon Seikōsho</i>	Japan Steel Works	Çelik
<i>Nikon</i>	Nikon	Fotoğraf makinesi, lens
<i>Nippon Gōsei</i>	NipponSyntheticChemical Industries	Kimya
<i>Nippon Sekiyu</i>	Nippon Oil	Petrol
<i>Nippon Yūsen Kaisha</i>	NYK	Denizcilik
<i>Tōkyō Kaijō Hoken</i>	Tokio Marine and Fire Insurance	Deniz ve yangın sigortası
Sumitomo <i>keiretsusu</i>		
<i>Asahi B ru</i>	Asahi Breweries	Biracılık
<i>Dai-Nippon Sumitomo Seiyaku</i>	Dai-Nippon Sumitomo Pharma	Eczacılık
<i>Hanshin Dentetsu</i>	Hanshin Railway	Demiryolu
<i>Kawasaki Kishen Kaisha</i>	K Line	Denizcilik
<i>Keihan Dentetsu</i>	Keihan Railway	Demiryolu
<i>Matsuda</i>	Mazda	Otomotiv
<i>Matsuzakaya</i>	Matsuzakaya	Perakende
<i>Nankai Dentetsu</i>	Nankai Railway	Demiryolu
<i>Nippon Denki</i>	NEC	Bilgisayar
<i>Nippon Itagarasu</i>	Nippon Sheet Glass	Cam
<i>Nippon Kōei</i>	Nippon Koei	Mühendislik hizmetleri
<i>Sumitomo B kuraito</i>	Sumitomo Bakelite	Kimya
<i>Sumitomo Denki Kōgyō</i>	Sumitomo Electric Industries	Elektrikli makineler
<i>Sumitomo Densetsu</i>	Sumitomo Densetsu	Enerji
<i>Sumitomo Fudōsan</i>	SumitomoRealtyand Development	Emlak
<i>Sumitomo Ginkō</i>	Sumitomo Bank	Bankacılık
<i>Sumitomo Gomu Kōgyō</i>	Sumitomo Rubber Industries	Plastik
<i>Sumitomo Jūkōgyō</i>	Sumitomo Heavy Industries	Ağır sanayi, makineler
<i>Sumitomo Kagaku</i>	Sumitomo Chemical	Kimya
<i>Sumitomo Kaijō Hoken</i>	Sumitomo Marine and Fire Insurance	Deniz ve yangın sigortası
<i>Sumitomo Keikinzoku Kōgyō</i>	Sumitomo Light Metal Industries	Hafif metaller
<i>Sumitomo Kensetsu</i>	Sumitomo Construction	İnşaat
<i>Sumitomo Kinzoku Kōgyō</i>	Sumitomo Metal Industries	Metal ürünler
<i>Sumitomo Kinzoku Kōzan</i>	Sumitomo Metal Mining	Metal madenciliği
<i>Sumitomo Ringyō</i>	Sumitomo Forestry	Kereste, ormancılık
<i>Sumitomo Sōko</i>	Sumitomo Warehouse	Depo

(devam edecek)

TABLO 4.21. (devamı)

Firmanın adı	İngilizce adı	Faaliyet alanı
<i>Sumitomo Seimei Hoken</i>	Sumitomo Life Insurance	Hayat sigortası
<i>Sumitomo Semento</i>	Sumitomo Cement	Çimento
<i>Sumitomo Shōji</i>	Sumitomo Corporation	Genel ticaret şirketi
<i>Sumitomo Shintaku Ginkō</i>	Sumitomo Trust and Banking	Bankacılık
<i>Sumitomo Tankō</i>	Sumitomo Coal Mining	Kömür üretimi
<i>Fuyō keiretsusu</i>		
<i>Asahi Kasei</i>	Asahi Chemical	Kimya
<i>Canon</i>	Canon	Elektronik makineler
<i>Fuji Ginkō</i>	Fuji Bank	Bankacılık
<i>Goyō Kensetsu</i>	Penta-Ocean Construction	İnşaat
<i>Hitachi Kasei</i>	Hitachi Chemical	Kimya
<i>Hitachi Seisakusbo</i>	Hitachi	Elektrikli ve elektronik makineler
<i>JFE Holdings</i>	JFE Steel Corporation	Çelik
<i>Kayaba Kōgyō</i>	Kayaba Industry	Otomobil parçaları
<i>Keihin Kyūkō Dentetsu</i>	Keihin Electric Express Railway	Demiryolu
<i>Kubota</i>	Kubota	Makine
<i>Kureha</i>	Kureha Chemical Industries	Kimya
<i>Maeda Kensetsu Kōgyō</i>	Maeda Corporation	İnşaat
<i>Marubeni</i>	Marubeni	Genel ticaret şirketi
<i>Matsuya</i>	Matsuya	Perakende
<i>Nichirei</i>	Nichirei	Gıda
<i>Nichiyu</i>	Nippon Oil and Fat Corporation	Kimya, gıda
<i>Nihon Semento</i>	Nihon Cement	Çimento
<i>Nippon Sanso</i>	Nippon Sanso	Kimya
<i>Nippon Seikō</i>	NSK	Makine
<i>Nippon Suisan</i>	Nippon Suisan	Gıda ve deniz ürünleri
<i>Nissan Jidōsha</i>	Nissan Motor	Otomotiv
<i>Nisshin Seifun</i>	Nisshin Flour Milling	Un imalatı, gıda
<i>Nisshinbō Holdings</i>	Nisshinbo Industries	Tekstil
<i>Oki Denki Kōgyō</i>	Oki Electric Industry	Elektrikli makineler
<i>Rikō</i>	Ricoh	Elektronik makineler
<i>San'yō Kokusaku Paruşi</i>	Sanyo-Kokusaku Pulp	Kâğıt

(devam edecek)

TABLO 4.21. (devamı)

Firmanın adı	İngilizce adı	Faaliyet alanı
<i>Sapporo Bīru</i>	Sapporo Breweries	Biracılık
<i>Shōwa Denkō</i>	Showa Denko	Kimya
<i>Shōwa Kaiun</i>	Showa Line	Denizcilik
<i>Songai Hoken Japan</i>	Sonpo Japan Insurance	Sigorta
<i>Taiheiyo Semento</i>	Taiheiyo Cement	Çimento
<i>Taisei Kensetsu</i>	Taisei	İnşaat
<i>Tōa Kensetsu Kōgyō</i>	Toa Construction	İnşaat
<i>Tōbu Tetsudō</i>	Tobu Railway	Demiryolu
<i>Tōbō Rēyon</i>	Toho Rayon	Tekstil
<i>Tōkyō Tatemono</i>	Tokyo Tatemono	İnşaat
<i>Tōnen Zeneraru Sekiyu</i>	Tonen General	Petrol
<i>Yamaha</i>	Yamaha	Elektronik, müzik, motosiklet
<i>Yasuda Kasai Kaijō Hoken</i>	Yasuda Fire and Marine Insurance	Hayat sigortası
<i>Yasuda Seimei Hoken</i>	Yasuda Mutual Life Insurance	Deniz ve yangın sigortası
<i>Yasuda Shintaku Ginkō</i>	Yasuda Trust and Banking	Trust bank
<i>Yokogawa Denki</i>	Yokogawa Electric	Elektrikli makineler
Dai-ichi Kangyō keiretsusu		
<i>Asahi Denka Kōgyō</i>	Adeka	Elektrokimya
<i>Asahi Kasei</i>	Asahi Chemical Industries	Kimya
<i>Asahi Oputikaru</i>	Asahi Optical	Lens
<i>Asahi Seimei Hoken</i>	Asahi Mutual Life Insurance	Hayat sigortası
<i>Chichibu Semento</i>	Chichibu Cement	Çimento
<i>Dai-ichi Kangyō Ginkō</i>	Dai-ichi Kangyo Bank	Bankacılık
<i>Denki Kagaku Kōgyō</i>	Denka	Elektrokimya
<i>Ebara</i>	Ebara Corporation	Mühendislik hizmetleri
<i>Fuji Denki</i>	Fuji Electric	Elektrikli makineler
<i>Fujitsu</i>	Fujitsu	Elektrikli ve elektronik makineler
<i>Fukoku Seimei Hoken</i>	Fukoku Mutual Life Insurance	Hayat sigortası
<i>Furukawa</i>	Furukawa Company	Makine
<i>Furukawa Denki</i>	Furukawa Electric	Elektrikli makineler
<i>Hitachi</i>	Hitachi	Elektrikli ve elektronik makineler
<i>Hitachi Seisakusho</i>	Hitachi	Elektrikli ve elektronik makineler
<i>Honshū Seishi</i>	Honshu Paper	Kâğıt

(devam edecek)



TABLO 4.21. (devamı)

Firmanın adı	İngilizce adı	Faaliyet alanı
<i>Iseki</i>	Iseki	Tarım makineleri
<i>Ishikawajima Harima Jūkōgyō</i>	Ishikawajima-Harima Heavy Industries	Ağır sanayi, makine
<i>Isuzu Jidōsha</i>	Isuzu Motors	Otomotiv
<i>Itōchū</i>	Itochu	Genel ticaret şirketi
<i>Kōbe Seitetsu</i>	Kobe Steel	Çelik
<i>Kanematsu</i>	Kanematsu	Mühendislik hizmetleri
<i>Kankaku Shōken</i>	Kankaku Securities	Finansal aracılık
<i>Kawasaki Jūkōgyō</i>	Kawasaki Heavy Industries	Ağır sanayi, makine
<i>Kawasaki Seitetsu</i>	Kawasaki Steel	Çelik
<i>Kyōwa Hakkō Kōgyō</i>	Kyowa Hakko	Kimya
<i>Nihon Jūkōgyō</i>	Japan Metals and Chemicals	Metal ve kimya
<i>Nippon Koromubia</i>	Nippon Columbia	Elektronik
<i>Nippon Tsūun</i>	Nippon Express	Nakliye
<i>Nippon Zeon</i>	Nippon Zeon	Kimya
<i>Nissan Kaijō Hoken</i>	Nissan Fire and Marine Insurance	Deniz ve yangın sigortası
<i>Ōji Seishi</i>	Oji Paper	Kâğıt
<i>Oriente</i>	Orient Corporation	Kimya
<i>Raion</i>	Lion	Kimya
<i>Sankyō</i>	Sankyo	Kimya, eczacılık
<i>Seibu Hyakkaten</i>	Seibu Department Stores	Perakende
<i>Shōwa Shell Sekiyu</i>	Showa Shell Sekiyu	Petrol
<i>Shibusawa Sōko</i>	Shibusawa Warehouse	Depo
<i>Shimizu Kensetsu</i>	Shimizu Corporation	İnşaat
<i>Shiseidō</i>	Shiseido	Kozmetik, kimya
<i>Taisei Kaijō Hoken</i>	Taisei Fire and Marine Insurance	Deniz ve yangın sigortası
<i>Tōkyō Denryoku</i>	Tokyo Electric Power	Elektrik üretimi
<i>Tōkyō Dōmu</i>	Tokyo Dome	Beyzbol sahası
<i>Yasukawa Denki</i>	Yasukawa Electric	Elektrikli makineler
<i>Yokohama Gomu</i>	Yokohama Rubber	Plastik, otomobil lastiği
Sanwa keiretsusu		
<i>Cosmo Sekiyu</i>	Cosmo Oil	Petrol
<i>Daihatsu Jidōsha</i>	Daihatsu Motor	Otomotiv

(devam edecek)

TABLO 4.21. (devamı)

Firmanın adı	İngilizce adı	Faaliyet alanı
<i>Fujisawa Seiyaku</i>	Fujisawa Pharmaceuticals	Eczacılık
<i>Hankyū Dentetsu</i>	Hankyu Railway	Demiryolu
<i>Hitachi Densen</i>	Hitachi Cable	Kablo imalatı
<i>Hitachi Kasei</i>	Hitachi Chemical	Kimya
<i>Hitachi Kinzoku</i>	Hitachi Metals	Metal
<i>Hitachi Seisakusho</i>	Hitachi	Elektrikli ve elektronik makineler
<i>Hitachi Zōsen</i>	Hitachi Zosen	Taşıt imalatı, makine imalatı
<i>Hoya</i>	Hoya	Elektrikli makineler
<i>Itō Hamu</i>	Itoham Foods	Gıda
<i>Iwasaki Tsūshinki</i>	Iwatsu Electric	Elektrikli makineler
<i>Iwatani Sangyō</i>	Iwatani Corporation	Perakende
<i>Japan Credit Bureau</i>	JCB	Kredi kartı
<i>Kansai Peinto</i>	Kansai Paint	Kimyasal boya
<i>Keisei Dentetsu</i>	Keisei Railway	Demiryolu
<i>Kōbe Seitetsu</i>	Kobe Steel	Çelik
<i>Konica Minolta</i>	Konica Minolta	Fotoğraf makinesi, lens
<i>Kyōsera</i>	Kyocera	Elektrikli ve elektronik makineler
<i>Nakayama Seikōsho</i>	Nakayama Steel Works	Çelik
<i>Nihon Menka</i>	Nichimen	Ticaret
<i>Nippon Tsūin</i>	Nippon Express	Nakliye
<i>Nisshō Iwai</i>	Nissho Iwai	Genel ticaret şirketi
<i>Nisshin Seitetsu</i>	Nisshin Steel	Çelik
<i>Nittō Denkō</i>	Nitto Electric Industries	Elektrikli makineler
<i>NTN</i>	NTN Corporation	Makine
<i>Ōbayashigumi</i>	Obayashi Corporation	İnşaat
<i>Orix</i>	Orix	Perakende
<i>Ōsaka Semento</i>	Osaka Cement	Çimento
<i>Sanwa Ginkō</i>	Sanwa Bank	Bankacılık
<i>Sekisui Hausu</i>	Sekisui House	Konut
<i>Sekisui Kagaku</i>	Sekisui Chemical	Kimya
<i>Sharp</i>	Sharp	Elektronik makineler
<i>Shin Meiwa Kōgyō</i>	Shin Meiwa	Taşıt imalatı

(devam edecek)

TABLO 4.21. (devamı)

Firmanın adı	İngilizce adı	Faaliyet alanı
<i>Suntory</i>	Suntory	İçecek imalatı
<i>Takashimaya</i>	Takashimaya	Perakende
<i>Tanabe Seiyaku</i>	Tanabe Pharma	Kimya, eczacılık
<i>Teijin</i>	Teijin	Tekstil
<i>Tōhō</i>	Toho	Sinemacılık
<i>Tokuyama Sōda</i>	Tokuyama Soda	Soda
<i>Tōyō Gomu Kōgyō</i>	Toyo Tire and Rubber	Plastik
<i>Tōyō Shintaku Ginkō</i>	Toyo Trust and Banking	Trust bank
<i>Tōyō Kensetsu</i>	Toyo Construction	İnşaat
<i>Ube Kōgyō</i>	Ube Industries	Kimya
<i>Yunichika</i>	Unitika	Kimya
<i>Zenitaka</i>	Zenitaka Corporation	Mühendislik hizmetleri, inşaat

Grup içi firmalar arasındaki karşılıklı hisse sahipliği (cross-shareholding) oranları **Şekil 4.19'**da ve **Tablo 4.22'**de gösterilmektedir. 1953 yılında anti-tekel kanununda yapılan bir değişiklikle, finans şirketlerinin (banka, sigorta şirketi, vb.) finans dışı şirketlerde sahip olmalarına izin verilen hisse oranları %5'ten %10'a çıkarıldı. Bununla birlikte, *keiretsu* firmaları grup içindeki sanayi firmalarının hisselerini almaya başladılar. Böylece, karşılıklı hissedarlık oranları hızla arttı (Nishinarita, 1993, s. 130). Mitsui *keiretsu*sunun merkezinde yer alan *Mitsui Ginkō*, 1960 yılında grup firmalarının (toplam 22 firma) toplam hisselerinin %20'sine sahip oldu. Bu oran, Sumitomo grubu için %16 (toplam 11 firma) ve Mitsui grubu için %14 (toplam 10 firma) idi. Genel olarak, 1960'lı yıllarda *keiretsu*larda karşılıklı hissedarlık oranlarında artış trendi gözlemlenmektedir.

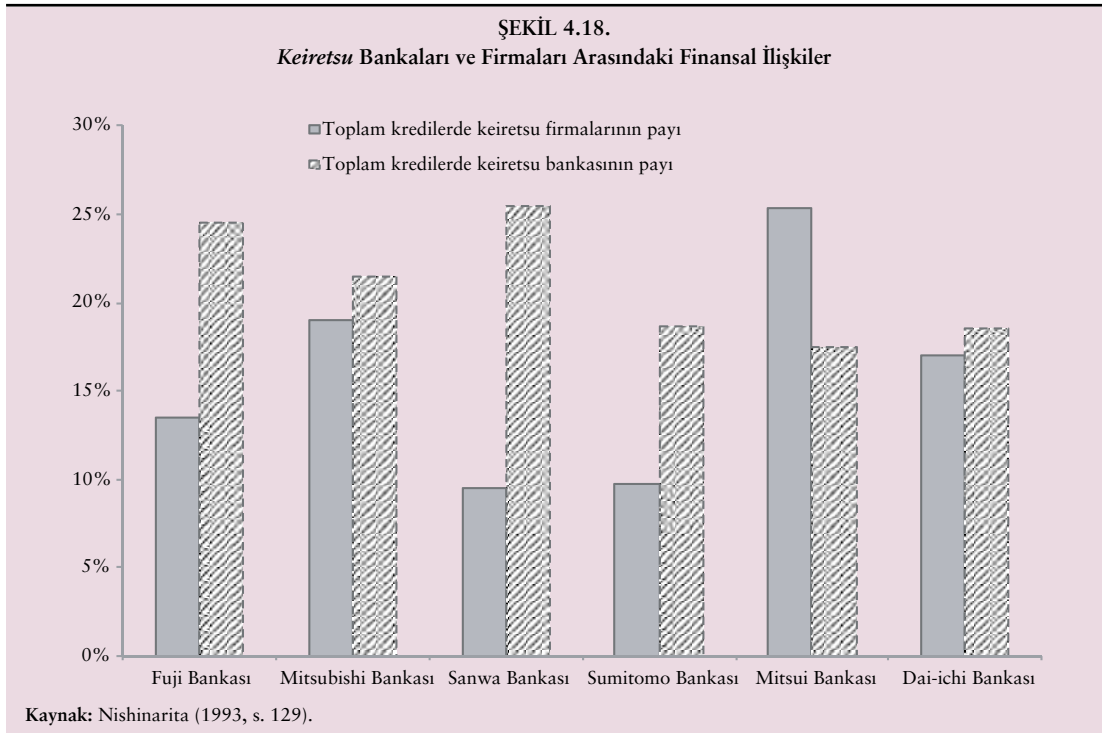
*Keiretsular* hem ağır sanayilerde hem de genel olarak ekonomide üretim alanında hâkim konumdaydı. **Şekil 4.20**, dört büyük *keiretsu*nun (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyō), 1937-1965 döneminde toplam üretimde aldığı payı göstermektedir. Bu grupların üretimdeki payları artış trendi içindeydi. Ekonomideki payları savaş döneminin başında (1937) sadece onda bir iken, hızlı büyüme döneminde, 1965 yılında bu oran altıda birin üzerine çıktı. Ağır sanayideki payları daha fazlaydı. 1937 yılında sekizde bir olan payları, 1965 yılında dörtte birin üzerine çıktı. Her grubun içinde varlıkları 5 milyar yenin üzerindeki dev şirket sayısı da hızla artmıştır (Nishinarita, 1993, s. 131-132). 1960-1965 döneminde bu firmaların sayısı Mitsubishi'de 30'dan 51'e, Sumitomo'da 30'dan 41'e, Mitsui'de 23'ten 43'e, Dai-ichi'de 16'dan 25'e ve Fuyō'da 18'den 36'ya çıktı.

### Mitsui

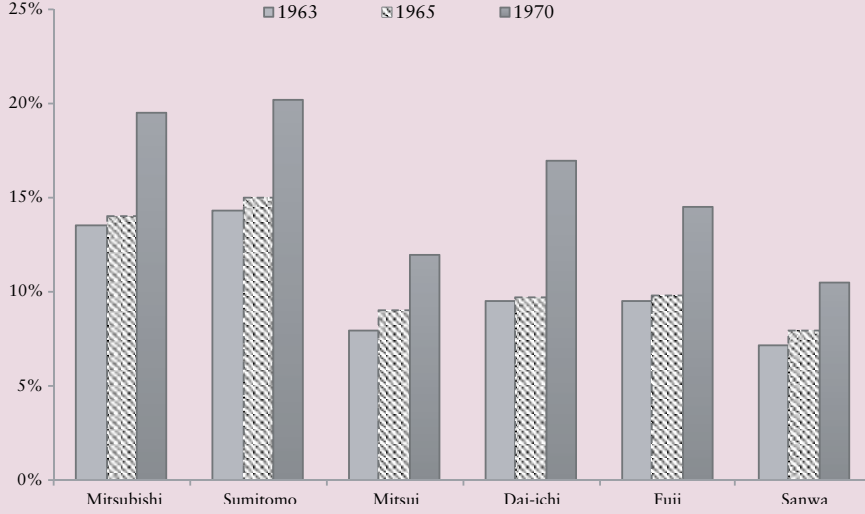
Savaşın hemen sonrasında dağıtılan Mitsui *Zaibatsusu* çok sayıda firmaya bölündü. Özellikle genel ticaret şirketi olan *Mitsui Bussan* çok sayıda firmaya bölünmüştü. Bu firmalar 1950'li yıllarda tekrar birleşmeye ve eski grup şirketleri GHQ tarafından kapatılmayan ve faaliyetlerine devam etmesine izin verilen Mitsui Bankası (*Mitsui Ginkō*) etrafında tekrar birleşmeye başladı. 1960'lı yılların başı itibariyle bu birleşme tamamlandı ve Mitsui *keiretsusu* kuruldu. Toplam 26 firma ve 171 ilişkili firmanın bulunduğu grubun *main bank* bankası *Mitsui Ginkō* (Mitsui Bankası) idi. Grubun genel ticaret şirketi de bölündükten sonra oluşan şir-

ketlerin birleşmeleriyle tekrar kurulan *Mitsui Bussan* (Mitsui&Co.) idi. Bu şirket, *keiretsu* nun kaptan köşkünde oturuyordu.

Mitsui, savaş sona erdiğinde Japonya'nın en büyük *zaibatsusu* ydu. 270 civarında firma bu gruba dahildi. Mitsui *keiretsusu* savaştan sonra yeniden kurulurken, savaş öncesindeki Mitsui *Zaibatsusu* na göre epeyce güç kaybetmiştir. Mitsui Bankası, savaştan önceki dönemde Japonya'nın en büyük bankasıydı ve devletin büyük kurumlarıyla ilişkileri kuvvetliydi, ancak savaştan sonra eski gücünü kaybetti. En büyük bankalar arasında yer almaya devam etmekle birlikte, savaş öncesindeki kadar pazar hâkimiyeti yüksek değildi. Japon-

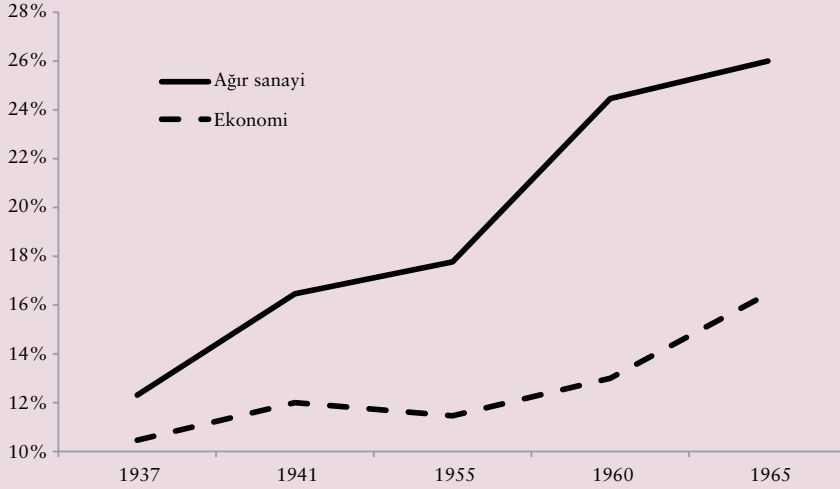


ŞEKİL 4.19.  
Keiretsularda Karşılıklı Hissedarlık Oranları



Kaynak: Nishinarita (1993, s. 131).

ŞEKİL 4.20.  
Dört Büyük Keiretsunun (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuji-Yasuda) Sanayi ve Ekonomi Genelindeki Hâkim Konumları



Kaynak: Nishinarita (1993, s. 131).

**TABLO 4.22.**  
**Dört Büyük Keiretsunun Firmaları Arasındaki Karşılıklı Hisse Sahipliği Oranları (1964 ve 1973)**

		1964				1973			
		Toplam	Fin.	Tic.	Diğer	Toplam	Fin.	Tic.	Diğer
Mitsui	Toplam	9,1	5,5	0,7	2,9	17,0	10,1	1,9	5,1
	Finans	17,4	1,8	2,8	12,9	22,5	4,6	3,8	14,1
	Ticaret	15,5	13,6	...	1,9	24,2	17,8	...	6,4
	Diğer	7,8	5,5	0,5	1,8	15,2	10,6	1,6	3,1
Mitsubishi	Toplam	24,7	15,2	1,6	7,9	26,5	15,4	1,8	9,2
	Finans	25,5	11,8	2,5	11,2	26,6	11,6	2,4	12,6
	Ticaret	33,3	21,3	...	12,1	42,4	24,6	...	17,8
	Diğer	23,5	15,8	1,4	6,2	25,3	15,8	1,8	7,8
Sumitomo	Toplam	26,5	14,3	1,6	10,5	28,1	13,2	1,6	13,3
	Finans	18,6	2,8	1,4	14,4	23,9	5,0	1,3	17,6
	Ticaret	48,4	19,9	...	28,4	41,2	17,0	...	24,2
	Diğer	27,1	16,9	1,7	8,7	29,0	16,2	1,8	11,0
Fuyō-Fuji	Toplam	6,3	4,5	0,3	1,5	14,0	8,6	1,4	3,9
	Finans	22,2	4,4	1,7	16,1	26,6	6,8	2,3	17,6
	Ticaret	12,2	11,4	...	0,9	25,9	16,2	...	9,7
	Diğer	4,7	4,3	0,1	0,2	11,1	8,5	1,3	1,2

**Not:** Sütunlar sahip olan şirketleri, satırlar ise sahip olunan şirketleri ima etmektedir. Örneğin, 1964 yılında Mitsui finans şirketleri grup içi ticaret şirketlerinin hisselerinin %13,6'sına sahiptir.

**Kaynak:** Kasuga (1993, s. 169).

ya'nın en büyük bankası konumuna ulaşamadı ve 1992 yılında adını *Sakura Ginkō* (Sakura Bankası) olarak değiştirdi.

Mitsubishi ve Sumitomo grupları 1950'li yıllarda tekrar bir araya gelerek *keiretsu* şeklinde tekrar örgütlendiğinde, işgal dönemindeki tasfiyeyle büyük bir darbe yiyen Mitsui ise bu konuda oldukça geç kalmıştı. Bankası (Mitsui Bankası) büyük ölçüde küçültülmüş ve finans kaynakları daraltılmıştı. Grup tekrar kurulmaya başladığında ise gevşek bir ilişkiler ağı olarak şekillendi. Savaş öncesi dönemde gruba

bağlı olan Toyota ve Tōshiba gibi birçok dev sanayi şirketi de bağımsızlaşarak ayrılmıştı. Grubun bankası ve genel ticaret şirketinin yanı sıra emlak şirketi olan *Mitsui Fudōsan* (Mitsui Emlak) da grup için güçlü bir konuma sahipti. Honda, Toyota ve Sony gruplarının da Mitsui grubu ile sıkı iş ilişkileri vardı.

Savaş öncesi dönemden beri güçlü bir iş kültürü oluşturmuş bu *keiretsu*, iş dünyasında lider pozisyonunda kabul edilmiştir. İş dünyasının yanı sıra hükümetle de ilişkileri sıkı olan bu grubun Japon ağır sanayisinde her zaman

önemli bir yeri olmuştur. Ancak, sahip olduğu eski iş kültürü ve büyük iş ilişkiler ağı, hantallaşmasına da yol açmıştır.

### *Mitsubishi*

Savaştan sonra tasfiye edilen Mitsubishi *zaibatsusu* da parçalanarak çok sayıda şirkete bölünmüştü. Bu şirketler 1950'lerin ilk yarısında tekrar bir araya geldi ve böylece Mitsubishi *keiretsusu* kuruldu. Bu grupta 29 firma ve toplam 217 ilişkili firma bulunuyordu. Grubun *main bank* bankası *Mitsubishi Ginkō* (Mitsubishi Bankası), genel ticaret şirketi de *Mitsubishi Shōji* (Mitsubishi Corporation) idi.

Mitsubishi *keiretsusu* da savaştan ağır yara alarak çıkan *zaibatsulardan* biriydi. Ağır sanayi şirketlerinin savaş döneminde askerî amaçlarla kullanılması ve birçoğunun da hava bombardımanında hasar görmesi nedeniyle, savaşın hemen sonrasında sermaye stoku büyük zarar görmüştü. Bunun üzerine, *zaibatsuların* tasfiyesi sürecinde birçok firmasını da kaybetti; ancak, 1950'li yıllardan başlayarak tekrar Japonya'nın en büyük ağır sanayi devlerinden biri olmayı başardı. Mitsubishi grubu, savaş sonrasında Japon sanayilerinin en büyük sorunlarından biri olan enerji konusuna eğilerek burada önemli yatırımlar yaptı.

Mitsubishi grubunun ağır sanayi şirketleri arasındaki grup içi ilişkiler oldukça sıkıdır. Öyle ki, grup firmalarının büyük kısmının adı Mitsubishi ile başlıyordu (Tablo 4.21). Mitsubishi grubu, Japonya'nın geleneksel iş kültürünün temsilcisi olarak bilinmektedir. Bu yönüyle, muhafazakâr bir iş kültürü hâkimdi ve Japon kültürünün öğelerine de sıkı sıkıya bağlıydı. Genel ticaret şirketi olan *Mitsubishi*

*Shōji* ve otomobil üreticisi *Mitsubishi Jidōsha* (Mitsubishi Motor) grubun lider firmalarıydı.

Zamanla grup içi finansal ilişkiler ve iş ilişkileri zayıflamıştır. Öte yandan, grup günümüzde de Meiji döneminden itibaren, kurucu aile şirketin logosu olan ve adını aldığı üç eşkenar üçgen logosunu ve *zaibatsu* döneminden kalan ilkelerine bağlılığı önemsemektedir.

### *Sumitomo*

Savaştan sonra tasfiye edilen ülkenin en büyük *zaibatsularından* biri olan Sumitomo *Zaibatsusu* firmaları, savaştan sonra Amerikan işgali politikasının yumuşamasının ardından Sumitomo Bankası (*Sumitomo Ginkō*) toplanmaya başladı ve 1950'li yılların hemen başlarında Sumitomo *keiretsusu* kuruldu. Grubun genel ticaret şirketi *Sumitomo Shōji* (Sumitomo Corporation) idi. 20 firmadan ve 164 ilişkili firmadan oluşan bu grup Ōsaka merkezliydi ve bu nedenle faaliyetleri ülkenin batı bölgesinde yoğunlaşmıştı.

Sumitomo grubunun en etkin firmaları, sanayi firmalarından Sumitomo Metal ve Sumitomo Kimya'ydı. Bunun bir nedeni, Sumitomo grubunun savaş öncesinde *zaibatsu* döneminde faaliyetlerinin büyük kısmının bakır madenciliği ve metal alanlarında yoğunlaşmasıydı.

Bu grup, firma sayısı açısından diğerlerine göre daha küçüktü ve bu firmalar arasındaki ilişkiler sıkıydı. Zira, Mitsubishi'de olduğu gibi Sumitomo grubunun büyük firmalarının adı da Sumitomo kelimesini içeriyordu (Tablo 4.21). Bu grubun savaş sonrası dönemdeki en belirgin özelliklerinden biri, kârlar ve büyüme konusundaki kuvvetli vurgusudur.

### Fuyō

Savaştan önce Japonya'nın en büyük *zaibatsu*larından biri olan Yasuda *Zaibatsusu* savaştan sonra dağıtılmıştı. 1960'lı yıllarda *main bank* olarak, Yasuda Bankası'nın adının değiştirilmesiyle kurulan *Fuji Ginkō* (Fuji Bankası) etrafında toplanan eski Yasuda *Zaibatsusu* şirketleri ve bazı yeni şirketler, 1960'ların ortalarında Fuyō *keiretsu*sunu oluşturdu. Grubun genel ticaret şirketi *Marubeni* idi. 29 firmayı bünyesinde barındıran bu *keiretsu*da 223 ilişkili şirket de vardı. Bu *keiretsu*nun bünyesinde bulunan şirketlerden bazıları eski Yasuda, Asano, Riken, Mori, Daiken, Nezu ve Ōkura *zaibatsularının* altında faaliyet göstermekteydi.

Grubun finans şirketleri (Fuji Bankası ve sigorta şirketleri) savaş öncesindeki Yasuda *Zaibatsusu*nun devamı niteliğindedir. Bu nedenle, bu gruba bazen Fuji *keiretsusu* veya Fuji-Yasuda *keiretsusu* adı da verilmiştir.

Bazı grup dışı firmaların da bu grupla sıkı iş ilişkileri olmuştur. Bunlardan *Nihon Kōkan* (Nihon Çelik) ve *Nihon Semento* (Nihon Çimento), savaş öncesindeki Asano *Zaibatsusu*nun tasfiye edilmesinden sonra açıkta kalan ve bu grupla ilişki kuran firmalardı. Bunun dışında, savaş öncesindeki büyük inşaat *zaibatsularından* biri olan Ōkura *Zaibatsusu*'nun şirketlerinden *Taisei Kensetsu* (Taisei İnşaat), Mori *Zaibatsusu*'nun kimya şirketlerinden *Shōwa Denkō*, Nissan *Zaibatsusu*'nun şirketlerinden *Nissan Jidōsha* (Nissan Motor) ve Hitachi, Nezu *Zaibatsusu*'nun şirketlerinden *Nisshin Seifun* (Nisshin Un), *Nisshinbō*, *Nihon Seikō* (Nihon Makine) ve *Tōbu Tetsudō* (Tōbu Demiryolu) da bu grupla sıkı ilişkiler kurmuştur.

Bunun yanı sıra (örneğin *Kubota*, *Sapporo Bīru* ve *Canon*) herhangi bir savaş öncesi *zaibatsu* bağlantısı olmadan gruba katılan firmalar da vardı.

### Dai-ichi Kangyō

1960'lı ve 1970'li yıllar boyunca *Dai-ichi Kangyō Ginkō* (Dai-ichi Kangyō Bankası) etrafında toplanan 48 firma, Dai-ichi Kangyō *keiretsu*sunu oluşturuyordu. Grubun genel ticaret şirketi *Itōchū* idi. Grupla ilişkili firma sayısı 190'dı.

Bu grubun merkezinde yer alan Dai-ichi Kangyō Bankası, 1971 yılında iki büyük banka *Dai-ichi Ginkō* (Dai-ichi Bankası) ile *Kangyō Ginko*'nun (Kangyō Bankası) birleşmesiyle kurulmuştur. Dai-ichi Bankası, Meiji döneminde kurulan ilk özel bankaydı ve savaş öncesi dönemde ülkenin en büyük bankalarından biri konumundaydı.

Bankanın kuruluşuyla birlikte bu iki bankanın *main bank* işlevi gördüğü sanayi firmalarının bir araya geldiği bir *keiretsu* oluştu. Bu firmaların çoğu, savaş öncesi dönemdeki Furukawa *Zaibatsusu*'nun üyesiydi. Özellikle elektrik ve makine sanayilerinde faaliyet gösteren şirketlerin birleşmesiyle, bu *keiretsu* ülkenin en büyük sanayi gruplarından birine dönüştü.

### Sanwa

Sanwa *keiretsusu*, büyük *keiretsuların* aksine, bazı eski küçük *zaibatsuların* dağıtılmasının ardından savaş sonrasında Amerikan işgal politikasının yumuşamasından sonra bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu eski *zaibatsular*, Edo döneminden itibaren faaliyet göstermekte olan Kōnoike ve Yamaguchi *zaibatsularıydı*. Her ikisi de Ōsaka'da faaliyet gösteren bu *za-*



*ibatsular* Kōnoike ve Yamaguchi ve Sanjūshi bankalarını kurmuştu. Büyük *zaibatsu* bankalarıyla rekabet etmekte zorlanan bu bankalar 1933 yılında birleşerek Sanwa Bankası'nı (*Sanwa Ginkō*) kurdu.

*Main bank* olarak, merkezi Ōsaka'da bulunan *Sanwa Ginkō* (Sanwa Bankası) ve genel ticaret şirketi olarak *Nisshō Iwai* etrafında toplanan 44 firma 1960'ların ikinci yarısında Sanwa *keiretsu*sunu kurdu. Grupla ilişkili firma sayısı ise 247 idi. Sanwa Bankası, 1968 yılında birbirinden bağımsız olarak faaliyet gösteren iyi performans gösteren *Nisshō* ve sıkıntı içinde bulunan *Iwai* ticaret şirketlerinin birleşmesi sağlanmıştır. Bu birleşmeden doğan *Nisshō Iwai* ticaret şirketi grubun genel ticaret şirketi olmuştur.<sup>50</sup>

Ōsaka merkezli olan Sumitomo grubu gibi, Ōsaka'da merkezi bulunan Sanwa grubu, herhangi bir *keiretsu* ile ilişkisi bulunmayan bazı büyük sanayi şirketlerini de bünyesine alarak büyük bir sanayi grubu oluşturmayı başarmıştır. Bu sanayi şirketleri arasında tekstil devi *Teijin*, çelik devi *Kōbe Seitetsu* (Kōbe Çelik), gemi yapımı alanında faaliyet gösteren *Hitachi Zōsen* (Hitachi Gemi Yapımı) ve kimya devi *Sekisui Kagaku* (Sekisui Kimya) gibi büyük sanayi şirketleri de bulunmaktadır. Finans sektörünün dev şirketlerinden *Nomura Shōken* (Nomura Gayrimenkul) şirketinin de grupla sıkı iş ilişkileri vardı.

<sup>50</sup> Bu şirket 2004 yılında, grubun diğer büyük genel ticaret şirketi olan *Nichimen* ile birleşip adını *Sojitz* olarak değiştirdi. Bu isimle günümüzde de büyük bir ticaret şirketi olarak faaliyet göstermektedir.

## Büyük Dikey *Keiretsular*

### *Canon*

Bu firmanın adı, Japonya'da bilgelik tanrıçası sayılan *Kannon*'dan gelmektedir. Şirketin kökeni 1937 yılında kurulan *Seiki Kōgaku Kenkyūsho* (Hassas Optik Sanayi Araştırma Şirketi) idi. İlk yıllarında optik sanayisiyle ilgilenen ve fotoğraf makinesi ve lens üreten bu firma 1947 yılında adını *Canon* (bazen *Kwanon* şeklinde yazılıyordu) şeklinde değiştirdi. İlk üretim yıllarında kullandığı teknoloji Alman optik teknolojisiydi. Savaş sonrası dönemde araştırma faaliyetlerine hız verdi ve 1950'lerin sonlarında geliştirdiği kamera ve lenslerle, gelişmekte olan televizyon sinema sektörlerinden kazançlar elde etti. Zamanla fotoğraf makinesi teknolojisinde dünyasının önde gelen şirketlerinden birine dönüştü.

1980'li yılların başlarından itibaren yazıcı (printer) ve tarayıcı (scanner) gibi yeni ürünlerin imalatına da başlayan *Canon*, sahip olduğu gelişmiş optik teknolojisinin kullanıldığı ürünlerde de üstünlüğe sahip oldu. 1990'lı yılların başlarında dijital teknolojileri de kullanarak dijital fotoğraf makinesi üretimine başladı. Amerika'da da yüksek teknoloji yatırımları yapıp birçok yüksek teknoloji firmasını da satın alarak bu ülkedeki varlığını genişletti.

*Canon* grubu altında *Canon Denshi* (Canon Elektronik) ve *Canon Hassas Cihazlar* (*Canon Precision*) dışında, Ōita Canon Material (Ōita Canon Malzeme) ve yazıcı üretimi yapan *Nisca* şirketleri de bulunmaktadır. Bunların yanı sıra araştırma-geliştirme merkezleri, pazarlama şirketleri, bilişim ve emlak alanında faaliyet gösteren şirketler de bulunmaktadır.

### **Daiken**

1945 yılında *Daiken Sangyō* (Daiken Sanayi) firmasının ağaç işleri bölümü firmadan ayrılarak *Daiken Mokuzai Kōgyō* (Daiken Ağaç İşleri Sanayisi) adıyla yeni bir şirkete dönüştü. 1967 yılında adını *Daiken Kōgyō* (Daiken Sanayi) olarak değiştirdi. Ürünleri arasında kereste, ağaç, konut için ahşap işleri gibi ürünler bulunmaktadır. Bu alanda Japonya'nın en büyük şirketleri arasındadır. Daiken grubu bünyesinde, ağaç ürünleri satışının yanı sıra kimya, konut, çevre düzenlemesi ve mühendislik alanında faaliyet gösteren şirketler de bulunmaktadır.

### **Fuji**

*Fuji Jūkōgyō* (Fuji Ağır Sanayi), kökenini savaş öncesindeki *Nakajima Zaibatsusuna* dayandırırmaktadır. *Nakajima* şirketi savaş döneminde Japon ordusuna uçak üretmiş ve orduyla işbirliği yapmıştı. Savaştan sonra GHQ tarafından tasfiye edildi, daha sonra eski taşeronları ve ağır sanayi birimlerinin tekrar *keiretsu* halinde bir araya gelmesiyle, 1953 yılında *Fuji Jūkōgyō* adıyla birleşti. Birleşen firmalardan *Fuji Kōgyō* (Fuji Sanayi) makine imalatında, *Fuji Jidōsha Kōgyō* (Fuji Otomobil Sanayisi) otomobil imalatında, Ōmiya Kōgyō (Ōmiya Sanayi) motor imalatında, *Utsunomiya Kōgyō* (Utsunomiya Sanayi) tren vagonu ve şasi imalatında, *Tōkyō Fuji Sangyō* (Tōkyō Fuji Sanayi) ticarete uzmanlaşmış şirketlerdi.

1950'li yıllarda Fuji Ağır Sanayi grubu, otomobil üretiminde uzmanlaşma kararı aldı ve *Subaru* markası ile otomobil tasarımı ve imala-

tı yaparak satmaya başladı.<sup>51</sup> Grubun ürettiği değişik Subaru otomobil modelleri uzun süre çok sayıda satıldı ve Fuji grubunu büyük otomobil imalatçıları arasına soktu. 1968 yılında MITI tarafından otomobil sanayisinde yeniden yapılanma gerçekleştirildiğinde, Nissan'ın Fuji grubunun hisselerinin beşte birini alması kararlaştırıldı. Bu sayede, Fuji grubu *Subaru* otomobilleri için Nissan grubunun tedarikçileri ve taşeron firmaların ürettiği parça ve aksamlara da erişim sağladı. Otomobil dışında motor, demiryolu taşıtları ve havacılık sektöründe kullanılan parçaların üretiminde de söz sahibi oldu. *Main bank* olarak *Nihon Kōgyō Ginkō* (Industrial Bank of Japan) ile sıkı ilişkiler geliştiren grup, yüksek miktarlarda ihracat da yaptı. Amerika ile ticaret sürtüşmelerinin sürdüğü 1970'li ve 1980'li yıllarda burada fabrikalar da kurdu.

Fuji grubu bünyesinde Subaru'nun yanı sıra çevre teknolojileri, konut, tren imalatı, bisiklet, lens, rüzgâr türbini, havacılık ve uçak parçaları imalatı, motor, jeneratör vb. sanayi enerji kaynakları gibi çeşitli sanayi ürünleri üreten değişik şirketler ve birimler de bulunmaktadır.

### **Fujitsu**

*Fujitsu* şirketi 1935 yılında *Fuji Denki Tsūshin Kiki Seizō* (Fuji Elektrik Telekomünikasyon Ekipmanı İmalat Şirketi) adıyla kurulmuştur. Kurulduğunda *Furukawa Zaibatsusunun* altındaydı ve bu *zaibatsunun* Alman firması Siemens ile kurduğu bir ortaklıktı. Elektrik-

<sup>51</sup> *Subaru* kelimesi, Japoncada Ülker (Pleiades) yıldız kümesinin adıdır.

li aletler ve ekipman üretimi konusunda kısa zamanda Japonya'nın lider şirketlerinden biri haline geldi. 1967 yılında adı, Japonca adının kısaltması olan *Fujitsu* şeklinde değiştirildi. Savaşın sona ermesiyle birlikte Siemens ile ortaklık da sona erdi.

*Fujitsu*, 1950'li yıllarda Japonya'da yüksek teknoloji yatırımlara ve araştırmalara büyük kaynaklar harcadı ve öncü şirketlerden biri haline geldi. 1954 yılında Japonya'nın ilk bilgisayarını üretti. Fujitsu Automatic Computer (FACOM) adı verilen bu bilgisayar, daha sonra defalarca kez geliştirildi.

Zaman içerisinde *Fujitsu* Kanada, İngiltere ve Amerika gibi Batı ülkelerinde de yatırımlar gerçekleştirdi. Bunların en ilginç, 1999 yılında tekrar Siemens ile işbirliğine girerek Fujitsu-Siemens Computers'ın kurulmasıdır. Bu şirket Avrupa'daki tek büyük bilgisayar üreticisi olarak faaliyetlerine devam ettikten sonra, 2009 yılında Siemens hisseleri tamamen *Fujitsu*'ya geçti.

*Fujitsu*'nun ürettiği yüksek teknoloji ürünleri bilgisayar, cep telefonu, dizüstü bilgisayar, hard disk, veri depolama cihazları, yazılımlar, mikroişlemciler gibi ağırlıklı olarak bilgisayarlarla ilişkili ürünlerden oluşmaktadır. Bunun dışında yeni mobil cihazlar ve bunlar için yazılımlar üzerine de araştırmalar yürütülmekte ve üretim yapılmaktadır.

*Fujitsu* grubu bünyesinde üretim tesislerinin yanı sıra, ilişkili yan şirketler de bulunmaktadır. Bunlar arasında 1946'da kurulan elektrikli makine ve alet imalatçısı *Shinkō Denki Kōgyō* (Shinkō Elektrik Sanayisi), 1986 yılında kurulmuş olan İnternet servis sağlayıcısı ve bilişim şirketi *Nifty*, kökeni 1940 tarihine

dayanan araştırma-geliştirme ve makine imalatı şirketi *Fujitsu Frontech* ve 1950 yılından itibaren pil ve elektrikli alet üreten *Fuji Denki Kagaku* (Fuji Elektrik ve Kimya, FDK) bulunmaktadır. Bunların yanı sıra *Fujitsu* adıyla pazarlama, mühendislik, bilişim, bilimsel ve teknik araştırma, telekomünikasyon şirketleri de bulunmaktadır.

### *Hitachi*

1910 yılında Ibaragi vilayetinde bir elektrik mühendisi olan Odaira Namihei<sup>52</sup> tarafından kurulan *Hitachi Seisakusho* (Hitachi İmalathanesi), Kuhara *Zaibatsusunun* bünyesinde elektrik motoru başta olmak üzere çeşitli elektrikli makineler üretimine başladı. Savaş dönemindeki hükümetlerle ilişkilerinden dolayı ticari faaliyetleri 1947 yılında işgal güçleri tarafından yasaklanan Odaira, 1951 yılında yasak kalkınca geri döndü.

Savaşın sonraki dönemde elektrik kablolu ve küçük elektrikli makineler üretmeye başlayan *Hitachi*, 1958 yılından itibaren transistörlü küçük radyo imalatına başladı. Ertesi yıl transistörlü hesap makinesi üretti. Aynı zamanda otomatik çamaşır makinesi geliştirdi. 1970'li yıllarda elektronik sanayisinde de büyük yatırımlar yapan *Hitachi*, bilgisayar ve hard diskten cep telefonuna kadar birçok alet,

52 Odaira Namihei (1874-1951), Tōkyō Üniversitesi'nde elektrik mühendisliği eğitimi aldı ve elektrik üretim şirketlerinde çalıştı. 1906 yılında Kuhara Madencilik Şirketi'ne katıldı ve Ibaragi vilayetinde bulunan Hitachi bakır madeninde elektrik mühendisi olarak çalışmaya başladı. Burada 1910 yılında günümüzde Hitachi adını alan şirketi kurdu. Başlarda bir tamir şirketi olarak faaliyetlerine başlayıp, Kuhara Zaibatsusunun bir parçası olarak faaliyetlerine devam etti.

ekipman ve makine üretimini gerçekleştirdi.

*Hitachi* şirketinin ürünleri inşaat makineleri, otomotiv sistemleri, yarı iletkenler, elektronik makineler, elektrikli makineler, lokomotif motoru, tıbbi cihazlar, nükleer enerji, asansör, yürüyen merdiven, enerji güç sistemleri, askerî savunma cihazları, bilgisayarlar, telekom cihazları ve yazılım gibi çeşitli alanlara yayılmaktadır. *Hitachi*, Amerikalı bilgisayar işlemcisi üreticisi Intel ile de işbirliği yapmıştır.

*Hitachi* grubu, elektrikli ve elektronik makine imalatının yanı sıra bilişim ve elektronik sektörlerinde çeşitli çözümler yapan şirketler de bulundurmaktadır. Raylı sistemlerdeki taşıtlar (tren, vagon vb.), enerji üretimi, tıbbi cihazlar alanında da aktif olan grup, asansör ve yürüyen merdivenler gibi ürünler konusunda büyük bir üretici konumundadır. *Nissan* ile otomobil elektronik sistemleri konusunda da ilişkileri bulunmaktadır. *Hitachi* adıyla 1970 yılından itibaren inşaat makineleri üreten *Hitachi Kenki* (Hitachi İnşaat Makineleri) adlı bir firma da bulunmaktadır. Grup, yeni teknoloji geliştirme ve yüksek riskli teknolojiler için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine büyük kaynaklar aktarmaktan çekinmemiştir.

### **Honda**

Honda Motor Şirketi'nin kökeni bir mühendis ve girişimci olan Honda Sōichirō<sup>53</sup> tarafından

1946 yılında kurulan *Honda Giken Kenyūjo* (Honda Teknik Araştırma Enstitüsü) adlı kuruluşa dayanmaktadır. Burada içten yanmalı motor ve ağır makine imalatı ve tasarımı üzerine çalışmalar yapıyordu. 1947 yılında ilk motorunu üreten şirket, bu enstitüyü orduya sattı.

1948 yılında *Honda Giken Kōgyō* (Honda Teknik Araştırma ve Sanayi) adını alan şirket, motor üretimine devam etti. 1949 yılında pazarlama konusunda uzman bir sanayici olan Fujisawa Takeo,<sup>54</sup> Honda Sōichirō ile ortaklığa girdi. Üretilen ilk motora Honda-A adı verilmişti. 1950'li yılların başlarında, Shizuoka vilayetindeki Hamamatsu'daki fabrikanın yanı sıra Tōkyō ve Saitama vilayetinde fabrikalar kuran *Honda*, motor üretiminde uzmanlaştı ve motosiklet üretimine başladı. 1950'lerin ortaları itibariyle kendi motorlarını taşıyan motosikletlerin satışından büyük gelir elde ederek, ülkenin en büyük motosiklet üreticisi konumuna geldi. 1959 yılında Amerika'da motosiklet satışı yapmak üzere American Honda Motor adıyla bir şirket de kuruldu. 1960'ların ortalarına gelindiğinde *Honda* dünyanın en büyük motosiklet üreticisi haline geldi. Üstelik ilk motosikletini 1949 yılında üretmişti. 1963 yılında Belçika'da motosiklet üretimi için bir fabrika da kuran *Honda* dünya çapında bir şirkete dönüştü. Bu, Japonya'nın Batı ülkele-

<sup>53</sup> Honda Sōichirō (1906-1991), Shizuoka doğumludur. Bisiklet tamiri dükkânı işleten babasına yardım eden Honda, makinelere özel bir ilgi duyuyordu. Tōkyō'ya giderek otomobil tamiri işlerinde çalıştıktan sonra, 1937 yılında Toyota şirketine piston halkası (segman) satmak için *Tōkai Seiki* (Tōkai Hassas Cihazlar) adlı firmayı kurdu. Bu tesis savaş döneminde Toyota'nın kontrolüne verildi ve ordu tarafından askerî fabrikaya dönüştürülerek, uçak

pervanesi üretim tesisine dönüştürüldü. Savaş sırasında tahrip edilen tesisten kalanları alan Honda, bunları Toyota'ya satarak 1946 yılında Honda Teknik Araştırma Enstitüsü adlı merkezi kurdu. Bu kuruluş Honda Motor şirketinin öncülü oldu.

<sup>54</sup> Fujisawa Takeo (1910-1988), bankacılık ve sinema-reklam sektörlerinde çalıştıktan sonra, Tōkyō'da çelik ticareti yapan Mitsuwa Ticaret Şirketi'nde pazarlamadan sorumlu olarak çalıştı ve büyük başarı elde etti. 1949 yılında Honda Şirketi'ne girdi.

rinde motorlu taşıt üretimi için kurduğu ilk fabrikaydı.

*Honda* için en büyük değişiklik 1962 yılında gerçekleşti. MITI'nin muhalefetine rağmen otomobil üretimine geçmek isteyen şirket, 1963 yılında ilk pikap taşıtını üretti. Ardından otomobil imalatı ve tasarımına ağırlık verdi ve üretilen bazı modellerin ardından, ilk popüler otomobil modeli olan Honda Civic 1972 yılında satışa sunuldu. Bu tarihten sonra üretim hattını genişleten ve Amerika da dahil olmak üzere birçok yerde fabrikalar kuran *Honda*, motosiklet, otomobil, pikap ve motor üretiminde dünyanın en büyük sanayi devlerinden biri olma yolunda hızla ilerledi. Bunun dışında küçük motorlu jet uçağı, robot ve güneş pili gibi yüksek teknoloji ürünler de üretmektedir. *Honda*, Japonya'da otomobil sanayisine geç girmiş, bu nedenle satışları artırmanın zor olduğu yurtiçi piyasası yerine daha büyük olan ihracat pazarına yönelmiştir.

Honda grubu bünyesinde Honda Motor ve Honda'ya ait ve *Honda* adını taşıyan araştırma-geliştirme merkezleri dışında, otomobil parçaları üreticileri, motor, yarış otomobili ve mühendislik şirketleri de bulunmaktadır. Ayrıca, 1973 yılında kurulan otomobil lastiğı üreticisi *Asama Giken Kōgyō* (Asama Motor), 1990 yılından itibaren otomobil parçaları üreten Uemura Tech, 1963 yılında kurulan makine parçaları üreticisi *Shin Nihon Kōgyō* (Shin Nihon Sanayi), 1963 yılında kurulan motor imalatçısı *Honda Kinzoku Gijutsu* (Honda Metal Teknolojisi), *Aiki Tech*, *Atsumi Tech*, *Keihin* ve FCC gibi çeşitli otomobil parça üreticileri, *Marujun* gibi hassas cihaz üreticisi şirketler grup bünyesinde faaliyet göstermektedir.

### *Isuzu*

1918 yılında kamyon üretimi gerçekleştiren *Tōkyō Gasu Denki Kōgyō* (Tōkyō Gaz ve Elektrik Mühendislik Şirketi), makine ve motor imalatı gerçekleştirmekte olan *Ishikawajima-Harima Jūkōgyō* (Ishikawajima-Harima Ağır Sanayi) ile otomobil üretmek üzere bir ortaklık kurmuştu. İngiliz otomobil imalatçısı Wolseley Motor şirketinin otomobillerini satarak otomobil sektörüne giren bu ortaklık, daha sonra Wolseley otomobillerinin montajını yapmaya başladı. 1934 yılında şirketin ürettiğı bu otomobillerin markası *Isuzu* olarak değiştirildi. Bu isim, Mie vilayetinde yer alan Isuzu Nehri'nden (*Isuzu-gawa*) gelmektedir. Meşhur Ise Tapınağı'nın (*Ise Jingū*) da üzerinde bulunduğu bu nehre kutsal bir anlam verilmektedir. Şirket, 1937 yılında askerî rejim altında Tōkyō Otomobil Sanayisi (*Tōkyō Jidōsha Kōgyō*) adıyla yeniden örgütlendi ve tesisleri askerî taşıt üretim amacıyla kullanıldı. 1942 yılında diesel motor üretimi yapan birim, Hino Ağır Sanayi Şirketi (*Hino Jūkōgyō*) adıyla ayrıldı.

1942 yılı itibarıyla artık tek başına kalan ve Diesel Otomobil Sanayisi adını alan şirketin adı, savaştan sonra 1949 yılında da Isuzu Motor (*Isuzu Jidōsha*) olarak değiştirildi. 1945 yılında tekrar üretime başlayan *Isuzu*, 1953 yılından sonra İngiliz Rootes Motors<sup>55</sup> şirketinin ürettiğı otomobillerin satışına başladı, daha sonra bunların lisansını alarak Japonya'da üretimini ve satışını üstlendi. *Isuzu*, Japon motorlu taşıt üreticileri arasında ihracata en erken

<sup>55</sup> Rootes Motors, 1913 yılında kurulmuş eski bir şirketti. 1971 yılında el değiştirerek Chrysler'a geçti.

başlayanlardan biridir. 1949-1952 yılları arasında Güneydoğu Asya'ya ve Taiwan'a ihracata başlamıştır. Bu otomobilin üretimi 1962 yılına kadar sürdü.

1961 yılında *Isuzu* kendi modelini üretti. Bu modele Bellel adı verildi. Ancak, küçük bir üretici olan *Isuzu*, otomobil ve pikap üretimi için rekabet gücünü geliştireceği düşüncesiyle, MITI'nin baskısıyla, *Subaru* otomobillerini üreten Fuji Ağır Sanayi (*Fuji Jūkōgyō*) şirketiyle işbirliği yapmaya zorlandı. Bu ortaklık 1968 yılına kadar sürdü. 1969 yılında *Isuzu* bu kez bir başka otomobil imalatçısı olan *Nissan* ile ortaklığa girdi. Kısa süren bu ortaklığın ardından 1971 yılında Amerikalı otomobil imalatçısı dev General Motors (GM) ile ortaklık kurdu. Bu ortaklık daha uzun sürdü. GM, *Isuzu*'nun üçte bir hissesini aldıktan sonra, GM'in üretmiş olduğu Chevrolet otomobillerinin teknoloji ve tasarımı kullanılarak Japonya'da *Isuzu* markasıyla otomobil üretimi gerçekleştirildi. Bu otomobiller Amerikan pazarında yüksek miktarlarda satıldı. GM'in satış ağını kullanan *Isuzu* böylece otomobil ve pikap satışından büyük kazançlar ve kârlar elde etti. 1980'li yıllarda Avrupa ve Amerika'da ortak girişimler kuran *Isuzu*'nun ağı giderek genişledi.

Ancak, *Nissan*, *Toyota* ve *Honda* gibi dev motorlu taşıt imalatçılarının yanında küçük ölçekte üretim yapabilen *Isuzu* bir süre sonra rekabette rakiplerinin gerisinde kaldı. 1992 yılında Amerika'daki otomobil üretimini sona erdirdi. 1993 yılında *Honda* ile işbirliğine girdi. 1999 yılında GM'in şirketteki payı %49'a çıktı. 1990'larda ve 2000'lerde *Isuzu*'nun Amerikan pazarındaki gerilemesi devam etti ve bazı tesisleri rakipleri tarafından satın alındı;

2006 yılında da *Mitsubishi* ve *Toyota*, önemli miktarda hissesini satın aldı. Satışları giderek azalınca, 2009 yılında *Isuzu* Amerikan pazarından tamamen çekildi. Ancak, *Toyota* ve GM ile ortaklıklar kurarak yeni diesel motorlar ve yeni otomobiller geliştirerek satmaktadır. Birçok ülkede ortaklıklar kurarak *Isuzu* marka pikap ve otomobillerin pazarlamasını da gerçekleştirmektedir.

*Isuzu* grubu bünyesinde *Isuzu Motor* ve *Isuzu*'ya ait araştırma-geliştirme merkezi dışında, *IC Engineering* gibi çeşitli mühendislik şirketleri, *J-Bus* otobüs imalat şirketi, motor üreten IJT Technology, otomobil parçaları üreten Shōnan Unitec şirketi ve *Isuzu* adıyla faaliyet gösteren emlak, dağıtım, pazarlama, bilişim sistemleri şirketleri bulunmaktadır.

### *Kōbe Seitetsu*

Bu şirketin kökeni 1905 yılında Suzuki Ticaret Şirketi (*Suzuki Shōten*) tarafından çelik üretmek üzere Kōbe'de demir-çelik üretimi yapan küçük *Kobayashi Seikōsho* (Kobayashi Çelik) şirketinin satın alınıp adının *Kōbe Seikōsho* (Kōbe Çelik) olarak değiştirilmesine kadar uzanmaktadır. 1911 yılında Suzuki Ticaret Şirketi'nden ayrılarak bağımsız bir sanayi şirketine dönüştü ve zaman içerisinde Kōbe'de yeni tesislerin katılımıyla büyüdü. Savaş döneminde yeni tesislerin katılımıyla hem üretim kapasitesi hem de üretim miktarı genişledi. Savaştan sonra tekrar yapılandırıldı ve 1949 yılında eski fabrikalar iki yeni şirket altında birleştirildi. Yeni tesislerin katılımıyla Kōbe Çelik şirketi Japonya'nın büyük çelik üreticileri arasındaki yerini aldı. Uluslararası pazarlarda ürünlerini *Kobelco* markasıyla satan bu

şirket, sadece çelik değil, alüminyum, bakır, demir, çevre sistemleri, elektronik, makine üretimi, mühendislik hizmetleri gibi alanlarda da üretim faaliyetleri gerçekleştirdi. Japonya’da isminin kısaltması olan *Shinkō* olarak bilinmektedir.

Grup içindeki diğer şirketler arasında, küçük demir ve çelik yan sanayi şirketlerinin yanı sıra kablo, titanyum teknolojisi, lojistik, madencilik, mühendislik, inşaat firmaları, makine imalatıyla uğraşan *Kobelco Kenki* (Kobelco İnşaat Makineleri) ve *Sinfonia Technology* gibi şirketler bulunmaktadır. Emlak ve sağlık hizmetleri alanında faaliyet gösteren firmalar da grup bünyesinde yer almaktadır. Grubun doğrudan ticaretle ilgilenen *Shinkō Shōji* (Shinkō Ticaret) adlı bir şirketi de bulunmaktadır.

### **Matsushita**

*Matsushita* grubunun kurucusu Matsushita Kōnosuke idi.<sup>56</sup> Başlarda elektrik tesisatları için duyu ve priz gibi ürünler üreten bu şirketin ürünleri National markasıyla satılıyordu. Matsushita Kōnosuke’nin gayretleriyle geniş bir satış ağı kuran ve ürünlerini satmakta başarılı

olan *Matsushita Denki* (Matsushita Elektrik) zamanla, elektrik tesisatıyla ilgili çeşitli ürünlerin yanı sıra bisiklet lambaları, elektrik motoru ve ütü gibi ürünler de üretti ve büyük bir elektrikli alet üreticisi olarak varlığını güçlendirdi.

Savaştan sonra önce GHQ tarafından kapatılmak istense de daha sonra bundan vazgeçildi ve *Matsushita Denki*, radyo ve televizyon gibi elektrikli ev eşyaları üretimine başladı. Bisiklet üretimi de gerçekleştiren şirket, kısa zamanda savaş öncesi dönemdeki üretim ölçeğine tekrar ulaşarak ihracata başladı. 1960’lı yıllarda Amerikan pazarına televizyon ihracatına başlayan *Matsushita*, buradan büyük kazançlar elde etti. Bu dönemde ürünlerinin markası olarak *National* markasının yanı sıra *Panasonic* markası da kullanılıyordu. 1960’lı ve 1970’li yıllarda şirketin önemli ihracat ürünleri arasında videoteyp oynatıcıları, videokasetler, televizyon setleri, teyp ve radyo gibi elektrikli ev eşyaları vardı. 1980’li yıllarda bunlara CD-çalar, bilgisayar gibi yeni ürünler eklendi. 1990’lı ve 2000’li yıllarda dijital teknolojileri kullanan ev eşyaları, özellikle televizyon konusunda büyük ilerleme kat eden şirket, dünyanın en büyük elektronik eşya şirketleri arasında yer aldı.

*Matsushita*, National ve Panasonic markalarıyla ürünlerini pazarlarken, 2008 yılında aldığı bir kararla tüm ürünlerini Panasonic markasıyla satmaya başladı. Bir sonraki yıl, bir başka büyük elektrikli ev eşyaları imalatçısı olan *San’yō* şirketini bünyesine katarak, 2008 yılından itibaren *Panasonic* adını kullandı. Günümüzde de Panasonic Corporation adıyla faaliyetlerine devam etmektedir. Çeşitli elektrikli ve elektronik ev eşyalarının yanı sıra, cep

<sup>56</sup> Matsushita Kōnosuke (1894-1989), ilkokulu bitirmeden küçük yaşta başladığı iş hayatına Ōsaka’da bir elektrik firmasında çalışarak devam etti. 1917 yılında buradan ayrılıp kendi şirketini kurdu. Elektrik duyları satarak üretime başlayan şirket ürünlerini *National* markasıyla satıyordu. Matsushita’nın ilk popüler ürünü bisiklet tarafından üretilen enerjiyle çalışan bisiklet lambasıydı. İmalat kadar satış ve pazarlamaya da büyük önem veren Matsushita, büyük bir perakende ağı da kurmayı başardı. Böylece büyük bir elektrik şirketi olarak gelişti. Savaştan sonra büyük şirketlerin bölünmesini emreden GHQ tarafından bölünmek istese de daha sonra bundan vazgeçildi. Matsushita’nın kurduğu şirket, savaştan sonra Japonya’nın ve dünyanın en büyük elektrikli alet ve makine imalatçılarından birine dönüştü.

telefonları ile uçaklar ve otomobillerdeki elektronik sistemler gibi ürünler de üretmektedir.

Grup bünyesinde Panasonic ve San'yō gruplarına ait şirketler dışında çeşitli alanlarda faaliyet gösteren şirketler bulunmaktadır. Bunlardan biri olan *Panasonic Denkō* (Panasonic Elektrikli Aletler) 1933 yılından beri çeşitli elektrikli aletler üretimi gerçekleştirmekte, Panasonic Ecosystems çevreye duyarlı teknolojiler geliştirmekte, Panasonic Energy ve *Asahi Kandenchi* (Asahi Pil) pil üretimi gerçekleştirmekte, PanaHome konut üretimi ve satışıyla ilgilenmektedir. Bunun dışında da makine, mühendislik, bilişim gibi alanlarda faaliyet gösteren çok sayıda firma bulunmaktadır. *Matsushita*'nın Sumitomo grubuyla sıkı ilişkileri de vardı.

*Matsushita* grubu, Japonya'da yeni bir işletme tarzı da başlatmıştır. GM'in Amerika'da uyguladığı gibi, firmanın değişik bölümleri ayrı bir işletme gibi örgütlenmiştir. Karar alma mekanizması hızlandırılarak işleyiş de hızlanmış, teknik ve operasyonel konulara odaklanan birimler şirketin kârlarını artırmıştır. Bu yönüyle *Matsushita* Japonya'da öncü şirketlerden biridir.

### *Mazda*

Mazda'nın kökeni, 1920 yılında Hiroshima'da kurulan *Tōyō Koroku Kōgyō* (Tōyō Mantar Sanayisi) şirketine dayanmaktadır. Bu şirket, mantar ve tıkaç gibi ürünler üretmek için kurulmuştu. 1921 yılında başına Matsuda Jūjirō getirildi.<sup>57</sup> Matsuda, firmanın üretim faaliyeti-

ni mantardan makine imalatına çevirdi. 1927 yılında adı *Tōyō Kōgyō* (Tōyō Sanayi) olarak değiştirilen firma, 1931 yılında motorlu taşıt üretimine girmeye karar verdi. Üç tekerlekli küçük motorlu taşıtlarla başlayan üretiminin yanı sıra Japon ordusu için silah üretimi de gerçekleştirdi. Firmanın ürettiği motorlu taşıtlar *Matsuda* (Mazda)<sup>58</sup> markasıyla satılmaktaydı.

Savaşın sonu, 1950'li yıllarda Tōyō firması *Matsuda* markasıyla kamyonet ve küçük pikaplar üreterek otomotiv piyasasındaki varlığını sürdürdü. 1960'lı yıllarda otomobil üretimine başlayıp, geliştirdiği yeni bir döner pistollü motorla yeni modeller geliştirdi ve özellikle Amerikan pazarında önemli bir paya sahip oldu. Ancak, Birinci Petrol Şoku (1973) sonrasında *Matsuda*'nın motorunun yakıt verimliliğinin düşük olması nedeniyle, finansal sıkıntı içine girdi. Sumitomo Bankası ve *keiretsu*sunun desteğiyle ayakta kalabilen firma, daha sonra geliştirdiği yeni motor ve modellerle otomobil piyasasında tutunmayı başardı. 1979 yılından sonra Amerikan otomobil devi Ford ile ortaklığa girdi ve Ford, hisselerin üçte birini satın aldı. 1984 yılında firmanın adı, otomobillerinin de markası olan *Mazda* şeklinde değiştirildi. Ford ile olan bu ortaklık 2010 yılında sona erdi.

üretmek büyük kazanç elde etti. 1921 yılında Tōyō Mantar şirketinin başına müdür olarak davet edildi. Matsuda, bu firmanın faaliyet alanını mantardan makine imalatına çevirdi ve motor üretimine başladı. Bir süre sonra da motorlu taşıt üretimine geçen firma, savaşın sonu Japonya'nın büyük otomobil üreticileri arasında yer almayı başardı.

57 Matsuda Jūjirō (1875-1952), Hiroshima'da bir nalburun yanında çıraklığa başladıktan sonra, geliştirdiği bir pompayı satmak için bir tesis kurdu, ancak daha sonra silah

58 Burada "z" sesinin Almancada "ts" şeklinde okunması nedeniyle, Almanca okunuşu itibarıyla Mazda'nın okunuşu Matsuda'ya benzemektedir.



Mazda grubunda *Mazda* adıyla faaliyet gösteren satış ve otomobil parçası üretim tesisi ve şirketinin yanı sıra ilgili şirketler de yer almaktadır. Bunun yanı sıra yüksek teknoloji araştırmaları (Tōyō Advanced Technologies) ve motor üretimi yapan şirketler de bulunmaktadır.

### NEC

Bir elektrik mühendisi olan Iwadare Kunihiko<sup>59</sup> 1899 yılında *Nihon Denki* (Nippon Electric Company veya kısa adıyla NEC) adlı şirketi kurdu. Bu şirket, Iwadare'nin Amerika'daki iş ilişkileri vasıtasıyla Japonya'da telefon ve elektrikli alet satışlarını yaymak isteyen Amerikalı Western Electric ve General Electric'in (GE) Iwadare ile kurduğu bir ortaklık olarak başlamıştır. Bir anonim şirket olarak kurulan NEC'nin direktörü olarak Iwadare atanmıştı. En büyük ortak olan Western Electric'in payı %54'tü. Bu şirket Japonya'da yabancı bir şirketle kurulan ilk ortaklıktı.

NEC, önce elektrik anahtarları ve telefon setleri üretimine başladı. Japonya'da telefon ağının ve sisteminin geliştirilmesinde katkıda bulundu; aynı zamanda Çin'e ve Kore'ye ihracat yapmaktaydı. 1910'larda elektrikli vantilatörler, çamaşır makinesi ve elektrikli süpürge gibi ürünleri de Japonya'ya ithal ederek bunların yurt içinde satışını üstlendi. Bunlar Ja-

ponya için lüks ürünlerdi. 1919 yılında elektrik kablosu üretimine başladı. 1920'li yıllarda Japonya'da gelişmeye başlayan radyolar için radyo istasyonu kurulumu ve buradaki aletler ve makinelerin ithalatını da sağladı. Telefon hizmetlerinde de uzmanlaşarak, 1920'li yıllar itibarıyla Japonya'daki en büyük telekomünikasyon şirketi haline geldi. Ancak, savaş döneminde tesisleri askerî amaçlar için üretime zorlandı ve 1941 yılının sonlarında NEC'deki Amerikalı ortakların hisselerine askerî rejim tarafından el koyuldu.

Savaşta tesisleri büyük zarar gören NEC, savaştan sonra tekrar üretime başladı. 1950'lerin başlarında transistör araştırmalarına yöneldi. Sadece telekomünikasyon cihazları değil kablo üretiminde de önemli bir pazar payına sahip olup, 1970'li yıllarda bilgisayar üretimine de başladı. 1980'li yıllarda kişisel bilgisayar (masaüstü bilgisayar) alanında üretime başlayarak, burada büyük bir başarı kaydetti ve kısa sürede Japonya'daki pazarın büyük kısmını ele geçirip birçok ülkeye ihracat yaptı. 1980 yılında ilk dijital sinyal işlemcisini üretti, yarı iletkenler ve bilgisayar bellekleri alanlarında da yoğun araştırma geliştirme faaliyeti gerçekleştirerek birçok yeniliğe ve yeni ürüne imza attı. 1980'li yıllarda bilgisayar sektöründeki şiddetli rekabete rağmen, bu piyasada büyük bir oyuncu olarak kalmayı başardı ve yazıcı, tarayıcı gibi bilgisayar yan ürünlerinde de önemli pazar payına ulaştı. Elektronik makineler arasında dünyanın dev kuruluşları arasında yer alan NEC, birçok ülkede ortaklıklar kurmuş ve birçok firmayla ortak araştırma-geliştirme faaliyetlerine girmiştir. Ürünleri arasında sadece bilgisayarlar ve yan ürünleri

59 Iwadare Kunihiko (1857-1941), ilk mühendislik okulu olan *Kōbu Daigakkō*'dan mezun olduktan sonra Amerika'ya gitti ve New York'ta Thomas Edison'un bir firmasında mühendis olarak görev yaptı. Japonya'ya dönerek elektrikli makine sanayisinin gelişmesi için çalışmalara başladı. *Ōsaka Dentō* (Ōsaka Elektrikli Işıklandırma) Şirketi'nde çalıştıktan sonra kendi şirketini kurmaya girişti. Bu çabasının sonucunda NEC şirketi doğdu.

ile elektrik kablosu değil birçok değişik ürün bulunmaktadır: cep telefonu ve benzer dijital mobil iletişim cihazları, bilişim sistemleri, süper bilgisayarlar, yarı iletkenler, uydu sistemleri, radar, faks makinesi, otomobil aküsü, vb.

NEC grubunda çok sayıda şirket yer almaktadır. Bunlardan bazıları NEC adını taşıyan mühendislik, enerji, bilişim sistemi, uzay teknolojileri, madencilik, bilgisayar araştırmaları ve teknoloji araştırma şirketleriydi. Bunların dışında, kablo (OCC), havacılık (*Nihon Avionics*) ve bilişim (*NEC Communication*) gibi alanlardan şirketler de bulunmaktadır. 2002 yılında kurulan büyük bir elektronik şirketi olan *Renasas Electronics* de 2010 yılına kadar grup bünyesi altında faaliyet göstermiştir.

### *Nissan*

*Nissan*, kökeni savaş öncesi dönemde 1914 yılına dayanan eski bir sanayi şirketi idi. Savaş döneminde *Toyota* ile birlikte Japonya'nın en önemli otomobil şirketlerinden biri haline gelen *Nissan*'ın adı, sanayici Aikawa Yoshisuke'nin kurduğu *Nihon Sangyō* adlı *zaibatsu*nun Japonca kısaltması olan *Nissan*'dan geliyordu. Grubun otomobil firması olan *Nissan Jidōsha* (Nissan Motor) 1934 yılında kuruldu. Savaş döneminde askerî hükümetlerin desteğiyle büyüyen *Nissan*, Mançurya'da ve Kore'de gerçekleştirdiği yatırımlarla burada sanayileşme ve sanayi politikalarına da önemli katkılarda bulundu.

Savaş döneminde Japon ordusuna motorlu taşıtlar üreten *Nissan*, savaştan sonra da otomobil üretimine devam etti. Kore Savaşı'nda Amerikan ordusuna taşıtlar üretti. 1950'li yıllarda yabancı firmaların tasarım ve tekno-

loji lisanslarını alarak ürettiği otomobillerden sonra, 1955 yılında kendi motorunu üretti ve otomobillerinde bu motoru kullanmaya başladı. 1966 yılında *Nissan Motor*, bir başka otomobil imalatçısı olan *Prince Motor* ile birleşti. *Prince*, savaş döneminde Japon ordusuna uçak üretmiş bir şirketti ve motor teknolojisi konusunda birikime sahipti. Birleşmeden sonra araştırma ve geliştirme faaliyetlerini artıran *Nissan*, çeşitli modeller geliştirdi ve Avrupa ve Amerika pazarlarına büyük miktarlarda ihracat yaptı. Japonya'nın *Toyota* ile beraber iki büyük otomobil üreticisinden biri olan *Nissan*, dünyanın en büyük otomobil ihracatçıları arasında da yer aldı.

Amerika ile ticaret sürtüşmeleri başladıktan sonra, *Nissan* 1980'lerin başlarında Amerika'da otomobil fabrikaları kurarak bu engeli aşmaya çalıştı. 1990'ların sonlarında büyük bir finansal sıkıntıya düştü. Fransız otomobil firması *Renault*, 1999 yılında şirketin yardımına koştu ve şirket hisselerinin onda dördünü aldı. Bundan sonra büyük bir dönüşüm gerçekleştirilerek yüksek kârlar elde edilmeye başlandı.

*Nissan* grubu bünyesinde *Nissan* adı altında faaliyet gösteren otomobil ve parça imalatı, teknoloji, araştırma-geliştirme, makine imalatı, pazarlama ve satış, motor, denizcilik, motor sporları, finansal hizmetler ve otomotiv sistemleri şirketlerinin yanı sıra diğer ilgili şirketler bulunmaktadır. Bunlar arasında, 1950 yılında kurulan kamyon üreticisi *UD Trucks*, otomobil ses sistemleri üreticisi *Clarion*, otomobil parça üreticisi *Jatco*, 1949 yılında kurulan makine üreticisi *Aichi Kikai Kōgyō* (Aichi Makine Sanayisi), 1955 yılında kurulan oto-

mobil parça üreticisi *Takada Kōgyō* (Takada Sanayi), 1946 yılından beri otomobil parçaları üreten *Mitsuba*, yine otomobil parçaları üreten, 1938 tarihinde kurulmuş olan *Calsonic Kansei* ve 1945 yılında kurulmuş olan *Unipress* bulunmaktadır. *Nissan* grubunun parça üreticileri ve dağıtım hizmetleri de dahil olmak üzere yaklaşık 200 şirketten oluşan büyük şirketler grubuna, toplantıların pazar gününe denk gelmesi nedeniyle *Nichiyōkai* adı da veriliyordu.

### Okamoto

Okamoto, Japonya'nın en büyük plastik şirketlerinden biridir. Kökeni 1934 yılında Tōkyō'da kurulan *Nihon Gomu Kōgyō* (Nihon Plastik Sanayisi) adlı şirkete dayanmaktadır. Kurucusu Okamoto Minosuke (1909-1985) idi. Prezervatif üretiminde de uzmanlaşan şirket, zamanla Japonya'nın en büyük plastik firmalarından biri haline geldi. Savaşın sonu, 1958 yılında Riken Plastik şirketi ile birleşerek *Nihon Riken Gomu* (Nihon Riken Plastik) adını aldı. Adı 1968 yılında *Okamoto Riken Gomu* (Okamoto Riken Plastik), 1985 yılında ise kısaca Okamoto olarak değişti ve bu şekliyle günümüze kadar kaldı. Firma, Japonya'nın en büyük plastik firmalarından biri olarak faaliyetlerine devam etmiştir.

Okamoto grubu bünyesinde eczacılık alanında faaliyet gösteren *Ichijiku Seiyaku* (Ichijiku Eczacılık) ve *Funabori Gomu* (Funabori Plastik) gibi imalat şirketlerinin yanı sıra Okamoto adıyla faaliyet gösteren kimya şirketi ve pazarlama, araştırma-geliştirme birimleri de bulunmaktadır.

### Saison

Saison grubu Tsutsumi Seiji<sup>60</sup> tarafından kurulmuştur. 1964 yılında Seibu Demiryolu şirketinin kurucusu olan babasının ölümünden sonra Seibu grubunun dağıtım ve lojistik kısmının başına geçen Tsutsumi, 1971 yılında Seibu Dağıtım Grubu'nu kurdu. Daha sonra adı Seibu Saison olarak değiştirilen grup 1980'li yıllarda hızla büyüdü. 1983 yılında *Seibu* perakende zinciri *Seibu* demiryolu şirketinden ayrıldı. Seibu mağazalar zincirinin tüm mağazalarını oluşturan bu perakende grubu zamanla sadece Saison Grubu olarak anıldı.

Saison Grubu hızla büyüyerek değişik perakende zincirlerini bünyesine kattı. 100'den fazla şirket gruba katıldı. Bunlar arasında *Seibu* ve *Seiyū* süpermarketleri dışında, *Parco* alışveriş merkezleri, kredi kartı şirketi *Credit Saison*, restoran zinciri *Yoshinoya*, yine gıda alanında faaliyet gösteren *Dunkin Donuts*, Saison Hayat Sigortası (*Saison Seimei Hoken*), convenience store (tüm gün açık marketler) zinciri *Family Mart* ve müzik şirketi *Wave* de bulunuyordu. Bunların yanı sıra markasız ürün satışı yapılan *Mujirushi Ryōhin* (kısaca *Muji*) da grup bünyesindeydi.

1990'lı yıllarda Japon ekonomisinin girdiği durgunluk Saison grubunun da finansal sıkıntı içine girmesine neden oldu. Grubun başında bulunan Tsutsumi Seiji 1991 yılında emekli oldu ve bir yeniden yapılandırma gündeme geldi. Bazı şirketler grubu terk etti; örneğin *Credit*

<sup>60</sup> Tsutsumi Seiji (1927-2013), Tōkyō Üniversitesi'nde ekonomi eğitimi aldıktan sonra, *Seibu* mağazalar zincirinde çalışmaya başladı. Babası Seibu Demiryolu şirketinin kurucusu olan Tsutsumi, *Seibu* grubunun tedarik bölümünü devralarak bunu Saison Grubu'na dönüştürdü.

*Saison*, Mizuho Finans Grubu bünyesine katıldı. Böylece 2001 yılında *Saison* grubu fiilen sona ermiş oldu.

### *San'yō*

San'yō grubunun kurucusu Iue Toshio<sup>61</sup> idi. Matsushita grubunun gelişmesinde önemli katkıları olan Iue, *Matsushita*'dan ayrılarak 1947 yılında Ōsaka yakınlarında küçük bir şehir olan Moriguchi'de *San'yō Denki* (San'yō Elektrikli Aletler) adıyla kendi şirketini kurdu. Şirketin adı Japoncada üç okyanus anlamına gelmektedir; diğer bir deyişle, şirketin amacı dünya pazarlarında ürünlerini satmaktır. Önceleri *Matsushita* için taşeron olarak çalışan şirket, 1952 yılında plastik radyo yapımına başladı ve bundan büyük kazanç elde etti. 1954 yılında çamaşır makinesi üretimine başladı ve 1960'lı yıllarda otomobil teyplerinden televizyon setlerine ve video oynatıcılarına kadar elektrikli ve elektronik ev aletlerinde büyük bir üretim kapasitesine ve yurtdışı pazarlarda büyük bir pazar payına sahip oldu.

*San'yō*, 1980'li yıllarda bilgisayar üretimine de başladı. Japonya'nın en büyük elektronik alet ve makine imalatçılarından biri haline geldi; cep telefonu, yarı-iletkenler, enerji panelleri ve otomobil bataryaları gibi yeni ürünlerin üretimine de başlayıp giderek büyüdü. Ancak, 2004 yılındaki Niigata Depremi'nde tesisleri büyük zarar gördükten sonra *San'yō* büyük bir zorluk içine düştü. 2009 yılında *Panasonic* (daha önceki adıyla *Matsushita*) gru-

buyla anlaştı ve bu tarihten sonra faaliyetlerine *Panasonic* bünyesinde devam etti.

*San'yō* grubu bünyesinde *San'yō* adıyla faaliyet gösteren çeşitli elektrikli makine, pil, satış, araştırma, bilişim, enerji, optik, elektronik, makine parçaları, mühendislik ve teknoloji şirketlerinin yanı sıra, parça ve lojistik ürünleri ve hizmetleri sunan diğer şirketler de vardı. Bunlar arasında *Epson Imaging Device* (Epson Görüntüleme Cihazları), pil üretimi gerçekleştiren *FDK Twicell* ile konut alanında faaliyet gösteren *San'yō Homes* da bulunuyordu.

### *Sharp*

Sharp şirketinin kökeni 1912 yılında kurulan küçük bir metal atölyesi olan *Hayakawa Kinzoku Kōgyō* (Hayakawa Metal Sanayi) şirketine dayanmaktadır. Burada geliştirilen "Ever Ready Sharp" adlı bir kurşunkaleminden esinlenen firmanın adı daha sonraları Sharp olarak değiştirilmiştir. Şirket, 1920'li yıllarda *Sharp* marka kurşunkalemlerin yanı sıra radyo cihazları da üreterek büyük kazançlar elde etmiştir.

Savaştan sonra *Sharp* geleneksel ürünlerinin yanı sıra televizyon setleri üretimine de başladı. 1960'lı yıllarda entegre devrelerin kullanıldığı hesap makineleri geliştirerek büyük miktarlarda ihracat gerçekleştirdi. 1970'li yıllarda ürettiği hesap makinelerinde likit kristal ekran (LCD) kullanmaya başladı ve bunun ardından elektronik ve yarı-iletkenler alanlarında değişik inovasyonlar birbirini izledi. Benzer şekilde televizyon teknolojisini de hızla geliştirdi. Dijital iletişim araçları teknolojisindeki araştırma geliştirme faaliyetleri sonucunda bu alanda dünyadaki en büyük şirketler arasına girdi. Ancak, 2010'lu yılların başlarında

<sup>61</sup> Iue Toshio (1902-1969), Matsushita grubunun kurucusu olan Matsushita Kōnosuke'nin kayınbiraderiydi. Matsushita grubu için çalışan Iue, daha sonra kendi şirketini kurdu.

rakipleriyle girdiği rekabette geri kalıp, televizyon satışlarından fazla kazanç sağlayamamaya finansal zorluk içine düştü ve hisselerinin üçte ikisi 2016 yılında Taiwanlı Hon Hai şirketi tarafından satın alındı. Sharp grubunda *Sharp*'a bağlı olarak çalışan pazarlama, enerji, mühendislik ve ticaret şirketlerinin yanı sıra, *Sharp*'ın iş ilişkisi kurduğu bilişim hizmetleri sağlayan şirketler de vardı.

### *Shin Nihon Seitetsu*

*Nihon Seitetsu* (Nihon Çelik) savaş öncesi dönemden beri vardı. 1901 yılında kurulan Yawata Çelik Fabrikası başta olmak üzere savaş öncesi dönemde kurulan çelik fabrikalarının devlet eliyle birleştirilmesi sonucunda 1934 yılında kanunla kurulan bu şirketin kısaltılmış adı *Nittetsu* idi. En büyük ortağı hükümetti ve bir anonim şirket olarak kurulmuştu. Savaş döneminde ordunun siparişleri sayesinde hızla artan üretim kapasitesi ve üretim miktarı savaşın son iki yılında hızla azaldı ve tesisleri savaştan büyük hasara uğradı.

Savaştan sonra hammadde eksikliği ve atık kapasite yüzünden üretimde canlanma beklenen hızda sağlanamadı. 1946 yılı sonrasında Öncelikli Üretim Sistemi'nde öncelik verilen sektörlerden birisi çelik olduğu için, çelik sanayisinin üretiminde canlanma gerçekleşti; ancak, *Nittetsu* için büyük bir engel vardı. GHQ ekonomide yoğunlaşmanın azaltılması amacıyla bu şirketin parçalanmasına karar verdi. Bunun sonucunda, 1950 yılında *Nittetsu* şirketi *Yawata Seitetsu* (Yawata Çelik), *Fuji Seitetsu* (Fuji Çelik), *Nittetsu Kisen* (Nittetsu Buharlı Gemi) ve *Harima Taika Renga* (Harima Seramik) şeklinde dört şirkete bölündü.

Bölünmenin ardından, MITI'nin ısrarıyla

1968 yılında Japon çelik sanayisinin rekabet gücünün artması amacıyla Fuji ve Yawata'nın birleşmesine karar verildi. 1970 yılında bu iki şirket birleşti ve doğan yeni şirket *Nittetsu*'ya benzer şekilde *Shin Nihon Seitetsu* (Yeni Nihon Çelik Şirketi) adını aldı; bu adın Japonca kısaltması *Shin Nittetsu* idi. Yeni kurulan bu şirketin Yawata, Sakai, Nagoya, Muroran gibi ülkenin değişik bölgelerinde toplam 10 çelik üretim fabrikası bulunuyordu. Şirket kurulduktan hemen sonra, silikon wafer ve 1980'lerde elektronik gibi yeni alanlarda da yatırımlar yaptı. 1990'lar da yarı iletken sanayisine girdikten sonra, mühendislik ve şehir planlama gibi alanlarda da faaliyet gösterdi. Böylece giderek büyüyen *Shin Nittetsu* sadece bir çelik şirketi değil, büyük bir ağır sanayi devine dönüştü. 2012 yılında Sumitomo Metal (*Sumitomo Kinzoku* veya kısa adıyla *Sumikin*) ile birleşti ve adını *Shin Nittetsu Sumikin* (Shin Nittetsu Çelik ve Sumitomo Metal) olarak değiştirdi. İngilizce adı ise orijinal adı olan *Nippon Seitetsu* (veya *Nihon Seitetsu*) ifadesinin İngilizce karşılığı olan Nippon Steel kelimesini kullanmaktadır: Nippon Steel and Sumitomo Metal Corporation. Bu dev şirket, kuruluşundan itibaren dünyanın en büyük birkaç çelik ve metal imalatçısından biri olarak gösterilmektedir.

Grup bünyesi altında yer alan şirketlerin önemli bir kısmı demir ve çelik alanında üretim yapıyordu; önemli bir kısmı ana çelik imalat tesislerine yönelik taşeron üretim yapan ve mühendislik hizmetleri sunan küçük şirketlerdi. Bunların yanı sıra, grupla bağlantılı olan yan şirketler de vardı. Bunlardan bazıları grup adını kullanarak üretim yapan çimento, deniz taşımacılığı, kimyasal maddeler, inşaat malzemeleri üretimi yapan şirketler ve 1938 yılından

itibaren metal üretimi yapan *Suzuki Kinzoku Kōgyō* (Suzuki Metal Sanayi), çelik üretimi yapan *Nippon Denkō* (Nippon Elektrokimya) ve *Nichia Kōgyō* (Nichia Çelik) ve beton üretimi yapan *Geoster*'di. Bunların yanında, grubun kuruluşu 1977 yılına dek giden *Nittetsu Sumikin Bussan* (Nittetsu Sumikin Ticaret Şirketi) adını taşıyan bir genel ticaret şirketi de vardı.

### *Sony*

*Sony*, savaştan sonra gelişmiş bir şirkettir. Kuruluşu 1946 yılında birer mühendis ve sanayici olan Ibuka Masaru<sup>62</sup> ve Morita Aki-o'nun<sup>63</sup> Tōkyō'da kurduğu küçük bir elektrikli ve elektronik eşya mağazasına dayanmaktadır. Ibuka ve Morita, 1946 yılında *Tōkyō Tsūshin Kōgyō* (Tōkyō Telekomünikasyon ve Mühendislik Şirketi) adıyla bir şirket kurdular. İlk ürünleri bir radyo frekans çeviricisi oldu. Burada Japonya'nın manyetik kayıt özelliğine sahip ilk teybini yaptılar. Bu ürün 1950 yılında satışa sunuldu. Ardından, 1955 yılında Amerika'daki Bell Laboratories'den transistör teknolojisinin lisansını satın alarak Japonya'da transistörlü radyo üretimini başlattılar. 1957 yılında cepte taşınabilen küçük bir transistörlü radyo geliştirerek satışa sundular. Amerika'da yüksek satış rakamlarına ulaştılar. Bu arada,

elektrikli pirinç lapası pişiricisi ve elektrikli ısıtıcı imalatı gibi başarısız girişimleri de oldu.

Büyük satış rakamlarına ulaşan ve ihracattan da büyük kazanç elde eden şirketin adı 1958 yılında değiştirildi. Ibuka ve Morita, Latince ses anlamına gelen *sonus* kelimesinden bozup *Sony*'yi şirketin yeni ismi olarak belirledi. *Sony*, *main bank* olarak Mitsui Bankası ile sıkı bir ilişki geliştirdi. 1973 yılında fizik alanında Nobel ödülü alacak olan Esaki Reona<sup>64</sup> gibi çok ünlü bilim adamları da bu şirket-te araştırmacı olarak çalışmıştır.

*Sony*'nin geliştirdiği transistörlü radyo, mikroelektronik alanında önemli bir gelişme olarak görülmektedir. *Sony* ürünleri taşınabilirlikleri ve yüksek kaliteleri nedeniyle, tüketim talebinin savaş sonrasında hızla arttığı Amerikan pazarında büyük bir popüleriteye sahip oldu. 1960'lı yıllarda *Sony*, geliştirdiği yeni ürünlerle hem Japonya'da hem Amerikan pazarında büyük kârlar elde etti ve büyük bir elektronik imalatçısı olarak büyümeye devam etti. 1960 yılında *Sony America* kurulduktan sonra, 1961 yılında dünyada ilk kez transistörlü televizyon üreterek satışına başladı. 1964 yılında video teyp kayıt cihazı üretimine başladı.

1971 yılında Ibuka genel müdürlük görevini Morita'ya devretti. Morita ile birlikte *Sony*

<sup>62</sup> Ibuka Masaru (1908-1997), Waseda Üniversitesi'nde mühendislik eğitimi aldıktan sonra bir foto-kimya şirketinde çalıştı, askere alınarak Japon deniz kuvvetlerinde araştırmacı olarak görev yaptı. Orduda telsiz telefon üretimi ve sistemleri üzerinde çalıştı. Ses ve iletişim konusunda uzmanlaşan Ibuka, 1940 yılında tanıştığı Morita Aki-o ile birlikte savaştan sonra *Sony*'yi kurdu.

<sup>63</sup> Morita Aki-o (1921-1999), Nagoya'da sake üretimiyle ilgilenen bir aileden gelmektedir. Ōsaka Üniversitesi'nde fizik eğitimi aldıktan sonra, Japon donanmasında istihdam edildi. Burada tanıştığı Ibuka Masaru ile savaştan hemen sonra *Sony* şirketini kurdu.

<sup>64</sup> Esaki Reona (1925-), 1947 yılında fizik derecesi ile mezun olduğu Tōkyō Üniversitesi'nden 1959 yılında aynı dalda doktora derecesi aldı. 1947 yılında mezuniyetinin ardından girdiği Kawanishi Makine firmasında elektronik alanında araştırmalar yaptı, 1956 yılında *Tōkyō Tsūshin* (*Sony*) firmasına girdi. Yarı iletkenler alanında çalışmalar yaparak, 1958 yılında daha sonra Esaki diyodu olarak bilinecek olan elektron tünellemeyi keşfetti. Bu keşfi ile 1973 yılında Nobel fizik ödülü kazandı. 1960 yılında *Sony*'den ayrılarak Amerika'da IBM için çalışmaya başladı. 1992-1998 yılları arasında Japonya'da Tsukuba Üniversitesi rektörlüğü görevinde bulundu.

hayat sigortası, sinema ve müzik gibi değişik iş alanlarına da girdi ve büyük bir *keiretsu* olarak gelişti. Elektronik alanında yeni ürünler birbiri ardına piyasaya sürüldü ve dünya çapında elektronik piyasasındaki yeniliklere imza attı. 1975 yılında manyetik teypli videokaset, 1979 yılında ilk taşınabilir müzikçalar olan Walkman üretimini gerçekleştirdi. 1984 yılından itibaren de taşınabilir CD-çalar Discman üretildi. *Sony*, 1970'li ve 1980'li yıllarda compact disc (CD) teknolojisini yaygınlaşmasını destekledi. Amerikan pazarında yüksek satış gelirleri elde ederek, 1989 yılında Amerika'nın en büyük film yapımcılarından Columbia Pictures'ı satın aldı. 1980'li yıllarda bilgisayar üretimine de başladı ve 1990'ların ikinci yarısında geliştirdiği *Vaio* markasıyla büyük rağbet gördü.<sup>65</sup> 1968 yılında Trinitron teknolojisini, daha sonraları dijital fotoğraf makinesi ve dijital video kamera üretimini geliştirdi ve bu ürünlere olan yoğun talep sayesinde büyük kazanç elde etti. *Sony*'nin büyük taleple karşılanan bir diğer ürünü de video oyunlarıydı. 1994 yılında piyasaya çıkarılan PlayStation oyun konsolu dünya çapında büyük bir başarıya ulaştı.

*Sony* grubu içinde *Sony* adıyla kurulan bilgisayar, elektronik, enerji, yarı iletken, dijital teknolojileri, mobil iletişim, cep telefonu ve benzeri teknoloji şirketlerinin yanı sıra *Sony Financial Holdings* adıyla bir finans holding grubu da bulunmaktadır. Bu finans grubunda 2001 yılında kurulan *Sony Ginkō* (*Sony* Bankası), 1979 yılında kurulan *Sony Seimei Hoken* (*Sony* Hayat Sigortası) ve 1998 yılında kuru-

lan *Sony Songai Hoken* (*Sony* Kayıp Sigortası) şirketleri yer almaktadır. *Sony* ayrıca 2014 yılından bu yana *Sony Fudōsan* (*Sony* Emlak) adıyla bir emlak şirketine sahiptir. Grubun bir diğer önemli iş alanı da eğlence sektöründeki faaliyetleridir. Amerika'daki Columbia Pictures şirketini aldıktan sonra 1991 yılında kurulan *Sony Pictures Entertainment* dünya çapında büyük bir sinema şirketi konumundadır. Benzer şekilde *Sony Music Entertainment* da dünyanın büyük müzik yapımcılarından biridir. Bunların dışında *Sony*'nin tıp alanında da yatırımları vardır.

### *Suzuki*

1909 yılında Suzuki Michio (1887-1982), Shizuoka vilayetinde Hamamatsu şehrinde *Suzuki Shoki Seisakusho* (*Suzuki* Dokuma Tezgâhları) adıyla ipekli dokuma tezgâhları üretmek amacıyla bir şirket kurmuştu. 1920 yılında anonim şirkete dönüşen bu şirket, 1930'lu yıllarda ihracat yaparak büyük kazançlar elde etti. Gelirleri artan *Suzuki*, faaliyet alanını genişletmek amacıyla 1937 yılından sonra otomobil üretmek için çalışmalara başladı; ancak, savaşlar nedeniyle üretimi gerçekleştiremedi.

Savaşın sona ermesinden sonra *Suzuki* otomobil üretimi yapmaya karar verdi. Dokuma tezgâhları üretimi ve ihracatı da bir taraftan devam ediyordu. Savaşın sonraki ilk önemli ürünü bisikletlere motor takılarak üretilen motosiklet oldu. Şirket adını 1954 yılında *Suzuki Jidōsha Kōgyō* (*Suzuki* Otomobil ve Mühendislik) olarak değiştirdi. Motosiklet üretiminde kazandığı deneyimin yanı sıra, 1955 yılında ilk otomobilini üretmeyi başardı. Bunun ardından, geliştirdiği yeni motosiklet ve

<sup>65</sup> Ancak, bilgisayar üretiminde yaşanan başarısızlık üzerine 2014 yılında bu birim Japan Industrial Partners şirketine satıldı.

otomobil modelleriyle dünyanın önemli motorlu taşıt üreticileri arasında yer aldı. Yüksek miktarlarda ihracat da yapan *Suzuki*, 1967'de Tayland'da, 1992'de Pakistan'da, 1998'de Myanmar'da ve 1999'da Çin'de fabrikalar da kurdu.

1990 yılında şirketin adı *Suzuki Motor* olarak değiştirildi, 1990'lı yıllarda Amerikalı otomobil imalatçısı General Motors'la (GM) ortaklığa girilerek yeni modeller üretildi. GM, Suzuki'nin hisselerinin onda birini satın aldı, bu hisseleri 2008 yılında şirkete geri sattı. Alman otomobil imalatçısı Volkswagen'e 2009 yılında hisselerinin beşte birini satan *Suzuki*, 2015 yılında bu hisseleri de geri aldı. Suzuki grubunun alt şirketleri arasında Hindistan, İngiltere, Pakistan, Kanada ve Amerika'da *Suzuki* otomobil ve motosikletlerinin üretimi ve satışıyla ilgilenen şirketler vardı. Grupta bunların dışında, parça üreten şirketler, motor sporlarıyla ilgilenen şirketler ve konut şirketi de vardır.

### *Takeda*

*Takeda Yakuhin Kōgyō* (Takeda Eczacılık) şirketinin kökenleri 1781 yılında ilaç üretimi ve ticareti yapan Ōmiya ailesinin<sup>66</sup> ilaç üretimi ve ticareti için Ōsaka'da kurduğu firmaya dayanmaktadır. Meiji döneminde ithal ilaç ticareti yapmaya başlayan şirket, daha sonra Ōsaka'da kurdukları fabrikada modern ilaç üretimine başladı. 1914 yılında *Takeda* adlı araştırma birimini kurdu, 1925 yılında *Takeda Chōbee Shōten* (Takeda Chōbee Ticaret Şirketi) adıyla anonim şirkete dönüştü. Eczacılık ve kimya ala-

nında yürütülen faaliyetlerini savaştan sonra da sürdürdü ve eczacılık alanında Japonya'nın önde gelen şirketi oldu. 1957 yılında *Takeda Yakuhin Kōgyō* adını aldı.

1970'li yıllarda Alman eczacılık şirketi Bayer ile ortaklık da yapan *Takeda*, geliştirdiği çeşitli ilaçlarla Japonya'da büyük bir *keiretsu*ya dönüştü. Bünyesinde çeşitli ticaret şirketleri bulduran *Takeda*, böylece ürünlerini pazarladı. Bunun yanı sıra 1970'lerin ikinci yarısından itibaren ortaklıklar kurup ilaç üretimi ve satışı da yaptığı Amerika'da eczacılık piyasasında önemli pazar payına sahip oldu. *Takeda*, biyoteknoloji ve tıbbi araştırmalar alanlarında da yatırımlar gerçekleştirdi. Grubun bünyesinde ticaret şirketlerinin yanı sıra araştırma merkezleri, *Takeda Healthcare* adıyla bir tıbbi cihazlar imalat şirketi, küçük ilaç şirketleri ile cam ve emlak alanında faaliyet gösteren şirketler bulunmaktadır. Bunun dışında Amerika, çeşitli Avrupa ülkeleri, Çin, Endonezya, Filipinler, Kore, Singapur ve Tayland'da da ortaklıkları vardır.

### *Tōshiba*

*Tōshiba*, savaş öncesi dönemde kurulan *Shibaura Seisakusho* (Shibaura İmalathanesi, kuruluşu: 1875) ve *Tōkyō Denki* (Tōkyō Elektrik, kuruluşu: 1890) firmalarının 1939 yılında birleşmesiyle oluşmuştu. *Tōkyō Shibaura Denki* (Tōkyō Shibaura Elektrik) adıyla kurulan ve kısaca *Tōshiba* adını kullanan şirket, elektrikli makineler ve elektrik lambası gibi ürünler üretmekteydi. Savaş sırasında Japon ordusuna telsiz gibi cihazlar üreterek hızla büyüdü ve gelişti. Kuruluşundan itibaren Mitsui grubunun bir parçasıydı.

<sup>66</sup> Bu aile ticari ilişkilerinde Ōmiya Chōbee adını kullanıyordu.



Savaştan sonra *zaiibatsuların* tasfiye edilmesiyle, Mitsui grubundan ayrılarak bağımsız bir şirket olan *Tōshiba*, savaş sonrasında hızla büyüyen Japon elektrikli ve elektronik makineler ve ekipman sektöründe büyük bir oyuncu olarak yerini aldı ve araştırma-geliştirme faaliyetleri sonrasında birçok yeni ürün üreterek satmayı başardı. Mitsui Bankası ile finansal bağlar kurup, bu bankanın da yardımıyla hızla büyümeyi başardı. 1950'li yıllarda dijital bilgisayar ve transistörlü televizyon üretimi gerçekleştirdi ve bu ürünleri özellikle Amerikan pazarına ihraç ederek büyük kârlar elde etti. 1960'lı yılların başlarında Japonya'da ilk kez mikrodalga fırın üretimi de gerçekleştirdi. Manyetik rezonans, masaüstü bilgisayar ve buzdolabı gibi çeşitli elektrikli ev eşyaları sektöründe yaptığı kitlesel üretimle 1960'lı ve 1970'li yıllarda hızla büyüyen *Tōshiba*, 1970'li yıllarda kimya sektörüne de girdi. Böylece büyük bir *keiretsu* olarak gelişti. 1986 yılında Japonya'da ilk kez dizüstü (laptop) bilgisayar üretimi gerçekleştirdi ve kısa zamanda *Dynabook* gibi markalarla dünyanın en büyük laptop bilgisayar üreticisi konumuna yükseldi. 1995 yılında *Panasonic*, *Sony* ve *Philips* şirketleriyle birlikte dijital video disk (DVD) teknolojisinin geliştirilmesini de sağladı.

1960 yılında *Tōshiba Music*<sup>67</sup> şirketini kurarak müzik sektörüne giren *Tōshiba*, bu sektörde büyük bir paya sahip oldu. *Tōshiba*'nın altında, kendi adını taşıyan asansör, pil, makine, lojistik, elektronik, malzeme, telekomü-

nikasyon ve bilişim, emlak, elektrik ampülü, havalandırma, dijital teknolojiler ve elektrikli ev eşyaları (çamaşır makinesi, televizyon ve buzdolabı) şirketleri yer almaktadır. Bunun dışında taşıeron olarak *Tōshiba*'ya parça üreten birçok firma da vardı.

*Tōshiba* şirketi büyük skandallara da sahne olmuştur. Bunlardan ilkinde 1987 yılında Sovyetler Birliği'ne askerî denizaltılarda kullanılan ürünler satarak Amerika ile Japonya arasında Sovyetler Birliği'ne askerî amaçla kullanılacak ürün ihracatının yasaklanmasına yönelik anlaşmayı ihlal ettiği için iki ülke arasında diplomatik sorunlara yol açmıştır. 2015 yılında meydana gelen bir muhasebe skandalında ise, kârlarını açıklanan rakamdan daha düşük bir seviyeye indirmek zorunda kalmıştır.

*Tōshiba* grubunda *Tōshiba* adıyla kurulan birçok şirketten bazıları asansör, aydınlatma, havalandırma, elektrikli makineler, pil, teknoloji araştırmaları, lojistik, elektronik ve malzeme üretimi yapmaktadır. Bunun dışında, 1950 yılından beri elektrikli ve elektronik sistem üretimi yapan *Nishishiba Denki* (Nishishiba Elektrik), nükleer enerji de dahil olmak üzere enerji üretiminde söz sahibi olan Amerikan şirketi *Westinghouse Electric* (2006 yılından itibaren) ve İsviçreli enerji şirketi *Landis+Gyr* şirketi (2011 yılından itibaren) de grup bünyesindedir. Bunların dışında grupla ilişkili inşaat, elektronik, malzeme, araştırma, bilişim ve makine şirketleri de bulunmaktadır.

### *Toyota*

Toyoda Sakichi tarafından tekstil makineleri üretimi yapmak için kurulmuş olan *Toyota*, 1933 yılından itibaren otomobil üretmeye baş-

67 Bu şirket, 1973 yılında hisselerinin yarısını satın alan İngiliz müzik şirketi EMI Music tarafından 2007 yılında satın alındı. 2013 yılında tasfiye edilerek *Universal Music* Japan bünyesine dahil oldu.

ladı. Savaş döneminde askerî rejimler tarafından da desteklenen –1937 yılında aldığı isimle– *Toyota Jidōsha* (Toyota Motor), motorlu taşıtlar üretiminde uzmanlaştı.

Savaşın ardından, 1947 yılından itibaren şirket küçük otomobil ve pikap imalatına önem verdi. Kore Savaşı sırasında Amerikan ordusundan aldığı kamyon ve askerî araç siparişiyle büyük bir kazanç elde etti; Mitsui Bankası ve Tōkai Bankası ile sıkı bir *main bank* ilişkisi de geliştirdi. 1950’li yıllarda Corona ve Crown ve 1966 yılında Corona gibi modeller geliştirdi; yüksek miktarlarda ihracat gerçekleştirerek Japonya’nın en büyük otomobil ihracatçılarından biri oldu. Amerikan otomobil pazarındaki payını da giderek yükseltti. 1960’lı yılların ortalarında iki otomobil firması *Hino Jidōsha* (Hino Otomobil) ve *Daihatsu Kōgyō* (Daihatsu Sanayi) ile otomobil üretimi



Toyoda Sakichi (<http://www.ndl.go.jp>)

ve satışı alanlarında ortaklığa girdi.

*Toyota*, 1970’li yılların sonu itibariyle dünyanın büyük otomobil üreticileri arasına girmeyi başardı. Özellikle petrol krizleri sonrasında yakıt tasarrufu sağlayan otomobilleri Amerika pazarında büyük rağbet gördü ve pazar payı arttı. Toplam yıllık araç üretimi 1968 yılında 1 milyonu, 1972 yılında 2 milyonu, 1990 yılında 4 milyonu geçti. Amerika ile Japonya arasında 1970’li yıllarda yaşanan ticaret sürtüşmeleri sonrasında, *Toyota* 1980’li yılların başlarında Amerika’da fabrikalar kurarak üretim faaliyetlerinin önemli bir kısmını buraya taşıdı. Bundan sonra da yoğun araştırma-geliştirme faaliyetleri sonucunda, dünyanın en büyük otomobil firmalarından biri olarak üretimine devam etti. 2008 yılı itibariyle 9 milyonu geçen toplam satış miktarı itibariyle dünyanın en büyük otomobil firması oldu. Tayland, Çin, Türkiye, vb. birçok ülkede otomobil fabrikaları kurarak üretim yaptı.

*Toyota* sadece otomobil üretiminde değil diğer sektörlere de faaliyetlerini yayarak büyük bir *keiretsu* olarak gelişmiştir. Örneğin 1959 yılında bankacılık alanında *Tōyō Shintaku Ginkō* (Tōyō Trust Bank) şirketini kurmuştu.<sup>68</sup> Japonya’da kendi satış ağına da sahip olan *Toyota*, *Netz* adlı şirket vasıtasıyla, 1968 yılından beri *Toyota* araçlarının satışını yapmaktadır. Grup içindeki diğer şirketler arasında 1949 yılından beri otomobil parçaları üreten *Aishin Seiki*, *Toyota Bōshoku* (orijinal adıyla *Toyota* Tekstil Makineleri), *Toyota Gōsei* (*Toyota* Plastik), otomobiller için havalandırma gibi çeşitli ürünler üreten *Densō*, 1998 yılından

<sup>68</sup> Bu banka, 2001 yılında UFJ Bankası’na katıldı.

itibaren ana hissedarı olduğu *Daihatsu Kōgyō* (Daihatsu Motor), 1940 yılından beri çelik üreten köklü bir şirket olan *Aichi Seikō* (Aichi Çelik), 2001 yılından itibaren *Toyota*'nın ana hissedarı olduğu otobüs ve kamyon üreticisi *Hino Jidōsha* (Hino Motor), otomobil satışı için tüketici kredisi vermek amacıyla 2000 yılında kurulan *Toyota Financial Services* ve ticaret şirketi *Toyota Tsūshō* (Toyota Ticaret) yer almaktadır. Bunun dışında, diğer otomobil firmalarında da hisseleri bulunmaktadır. 2006 yılında *Toyota*'nın makine şirketi *Toyota Kōki* ile makine imalatçısı *Kōyō Seikō* tarafından kurulan Jtekt şirketi de *Toyota* kontrolündedir. Bu firma, Japonya'nın en büyük makine ve otomobil parçaları imalatçılarından biridir. 1953 yılında kurulan emlak şirketi *Tōwa Fudōsan* (Tōwa Emlak) ve 2003 yılında kurulan konut şirketi *Toyota Home* da gruba dahildir.

Bu firmaların yanı sıra 200 civarında parça üreticisi firma ile 70 civarında çeşitli makine ve ekipman üreticisini de bünyesinde bulunduran grup, bu yönüyle, dikey *keiretsu*dan çok yatay *keiretsu* olarak gelişmiştir. Öte yandan, büyük yatay *keiretsular* gibi bir büyük banka etrafında şekillenmiş değildir. Mitsui grubuyla sıkı ilişkileri olmasına rağmen, bu grubun şirketi değildi.

### Savaş Sonrasının Sanayici Zenginleri

Savaş sonrası dönemde zenginleşen üç ünlü sanayiciye *San-dai Okuman Chōja* (Üç Büyük Milyarder) adı verilmişti. Bunların ilki olan Minami Shunji (1882-1961), Ōsaka doğumluydu ve gençlik yıllarında bir ticaret şirketinde çalışarak deneyim kazanmıştı. Girişimci olarak para kazanmak isteyen Minami,

1920'li yılların modasına uyarak çelik ve madencilik alanlarına yatırım yaptı. 1936 yılında Ōsaka Zōsensho (Ōsaka Tersanesi) adlı ağır sanayi şirketini kurdu.<sup>69</sup> Bu şirket, gemi yapımı, tren yapımı ve benzeri alanlarda faaliyet gösterdi. Savaş sonrasında madencilik alanında da yatırım yapan Minami, bu yatırımlarında başarılı olarak büyük bir servete kavuştu. Aynı zamanda, savaş öncesi dönemde çeşitli şirketlerin müdürü veya yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptı.

İkinci ünlü zengin, Japonya'da çelik kralı (*Tekkō-ō*) olarak bilinen Ōtani Yonetarō (1881-1968) idi. Toyama vilayetinde doğan Ōtani, yoksul bir köylü ailesinin çocuğuydu. 31 yaşında iş aramak için Tōkyō'ya gelerek günlük işlerde çalışmış, bir süre sonra *sumō* güreşçisi (*rikishi*) olmuştu. Sakatlıktan dolayı buradan ayrılmış, *sake* üretimi yaparak başarılı olmuş ve büyük bir kazanç elde etmişti. Daha fazla kazanç peşinde koşan Ōtani, çelik işine girmeye karar verdi. Çelik üretimine başladıktan sonra, 1923 yılındaki Büyük Kantō Depremi sonrasında Tōkyō'nun yeniden imarı için inşaat sektöründe çelik talebinin artacağını öngördü. Bu amaçla, Ōtani Seikōsho (Ōtani Çelik İmalatı) firmasını kurdu. Kurduğu diğer demir ve çelik firmaları 1939 yılında birleşti ve Ōtani Jūkōgyō (Ōtani Ağır Sanayi) adını aldı. Bu şirket Mançurya'da da yatırımlar yaptı. Ōtani büyük bir çelik devi olarak bir servete sahip oldu. Savaş sonrasında şirketi zor duruma düşse de, Kore Savaşı ve yeniden imar döneminin artan inşaat talebi sonucunda çelik sektörüne olan talep canlandı ve şirket inşaat

<sup>69</sup> Bu şirket 2000 yılında *Daizō* adını aldı.

sektöründe de faaliyet gösterdi. 1964 yılında Tōkyō'da Hotel New Ōtani'yi inşa ederek otel işletmeciliği alanına da girdi. Bu sıralarda, çelik üretimi yapan ağır sanayi şirketi mali olarak zor duruma düştü ve çelik devi *Yawata Seitetsu* (Yawata Çelik) tarafından bazı hisseleri satın alındı.<sup>70</sup>

**70** Ōtani Ağır Sanayi, Ōtani'nin ölümünden sonra 1977 yılında Ōsaka Seitetsu (Ōsaka Çelik) fabrikası ile birleşti. Bu birleşme sonucunda *Gōdō Seitetsu* (Gōdō Çelik) kuruldu. Bu şirket *Shin Nittetsu* bünyesindeki büyük çelik şirketleri arasında yer almaktadır.

Üçüncü büyük zengin sanayici, Kikuchi Hiromi (1885-1967) idi. Kikuchi, savaş öncesi dönemde San'yū ve Takahagi kömür madenlerini işleterek büyük bir zenginliğe kavuştu, savaştan sonra da savaş öncesindeki Nissan *Zaibatsusunun* önemli bir madencilik şirketi olan *Nihon Tankō* şirketini satın alarak işletti. Bunun dışında enerji yatırımları da yapan Kikuchi, savaş sonrasında yeniden imar ve hızlı büyüme dönemlerinde madencilik ve enerji yatırımlarından büyük bir servete sahip oldu.



# 5

## Sektörel Gelişmeler

Seta'da Sonbaharda Dolunay  
(Hiroshige, Ōmi'nin Sekiz Manzarası)



**H**ızlı büyüme döneminin önemli bir özelliği sanayi üretim ve istihdam alanında meydana gelen değişimdir. Bu dönemde tarım ve madencilik gibi birincil sektörlerin ekonomideki payları gerilerken, sanayi sektörünün payında ise artış gözlemlenmektedir. En hızlı artışın yaşandığı sanayiler ise ağır sanayilerdi. Bunlar yoğun miktarda enerji kullanan sanayilerdi ve bu dönem boyunca neredeyse tamamen ithalatla karşılanan enerji (özellikle, petrol) fiyatlarının düşük bir seviyede olması gelişimlerini olumlu etkilemiştir.

Sanayi üretimindeki değişimi incelemek için en uygun yöntem, reel fiyatlarla hesaplanmış olan sanayi üretim değerleri üzerinden sanayi üretimi kompozisyonunun hesaplanmasıdır. Nominal değerler kullanıldığında, sanayilerin fiyat farklarında bu kompozisyona yansıtacaktır. Özellikle ağır sanayilerde ve yüksek teknolojik içeriğe sahip olan sanayilerde, enerji gibi önemli girdilerin maliyeti ve teknolojik ilerlemeden kaynaklanan maliyet azalması gibi nedenlerle, sanayilerin fiyat seviyeleri arasında farklılık ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu fiyatlara dayanarak yapılacak nominal verilere dayalı sanayi payları yanıltıcı olacaktır. Fiyatların hızla gerilediği sanayilerin payları düşük görünürken, üretkenlik artışının pek görülmediği ve dolayısıyla fiyatların yüksek seyrettiği sanayiler ise yüksek paya sahip olarak görünecektir. Bu nedenle, sadece fiziksel üretimdeki değişimlerin yansıtıldığı, sabit fiyatlarla hesaplanmış reel değerler kullanılacaktır.

**Tablo 5.1**, 1955-1970 dönemi için sabit fiyatlarla katma değerler sektörler itibariyle dağılımını göstermektedir. Birincil sektörler olan tarım ve madenciliğin toplam üretimdeki pay-

larının toplamı bu dönem içerisinde %22'den %6'ya kadar düştü. İmalat sanayilerinin payı ise %16'dan %27'ye yükseldi. Bu dönemde payı artan (%4,6'dan %10,7'ye) bir diğer sektör de perakende ve toptan ticaret sektörüydü. Bu durum, şehirleşme ve hızla tüketim toplumuna dönüşümün de bir göstergesidir. Hizmet sektörlerinin (ticaret, finans, emlak, ulaştırma ve iletişim, diğer hizmetler) toplamına bakıldığında, %49 civarında yatay bir seyir görülmektedir.<sup>1</sup>

**Tablo 5.2**, 1955 ve 1973 yılları için sektörler arasında çıktı, sermaye ve istihdam seviyelerini karşılaştırmaktadır. Sermaye stokundaki artış özellikle imalat sanayilerinde yüksektir. Bunun yanı sıra tarım ve inşaat sektörlerinde de önemli miktarda sermaye stoku birikimi gerçekleşmiştir. Tarımda makineleşme bunun önemli bir nedeniydi.

## SAVAŞ SONRASINDA ORTAYA ÇIKAN İKİLİ YAPI

Hızlı büyüme döneminde Japon sanayilerinde ikili bir yapı (*dual structure*) oluşmuştur. İleri teknolojilere sahip ve yüksek katma değerli üretim faaliyetleri gerçekleştiren büyük şirketler oligopol piyasalarda yüksek kârlar elde ederken, daha düşük seviyeli teknolojilerle faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli şirketler ise genellikle bu büyük şirketlerin taşeronu olarak faaliyet gösteriyordu.<sup>2</sup> Japon işgücü piyasasının genel özellikleri olan hayat boyu istihdam

<sup>1</sup> Çoğu hizmet sektörlerinde genel olarak işgücü maliyeti yüksektir, üretkenlik de genel olarak yavaş arttığı için, fiyat seviyeleri imalat sektörüne göre yüksek kalmaktadır.

<sup>2</sup> Japonya'da sanayide ortaya çıkan ikili yapı henüz 1960'ların ikinci yarısı gibi erken bir tarihte Watanabe (1965) ve Taira (1970) tarafından ele alınmıştır.

ve firma içi sendikalar gibi uygulamalar da daha çok büyük şirketler için geçerliydi.<sup>3</sup> *Keiretsu* yapılanmasında büyük şirketler bir şekilde önemsendirken, genellikle bir büyük şirkete parça veya girdi üreten küçük taşeron şirketler çoğu zaman göz ardı ediliyordu. Örneğin, ekonomik durgunluk dönemlerinde büyük şirketler fiyatlar üzerinde baskı oluşturduğunda bunu taşeron şirketlere yansıtıyordu. Taşeron şirketlerin ödemeleri aksayabiliyor veya ürünlerini daha düşük fiyattan büyük şirketlere satmak durumunda kalabiliyorlardı. Diğer bir deyişle, ekonomik durgunluk çoğunlukla çok küçük ve orta ölçekli şirketleri büyük şirketlerden daha şiddetli vuruyordu. Bunun yanı sıra, üniversitelerin en parlak mezunları da büyük şirketleri tercih ettiği için insan kaynakları açısından da daha şanslıydılar.

Büyük sanayi şirketlerinin küçük ve orta ölçekli taşeron şirketlere bağımlılığı hızlı büyüme döneminde arttı (Nishinarita, 1993, s. 132). 1950'li yılların sonlarında taşeron şirketlere bağımlılık otomobil sanayisinde %25, üç tekerlekli motosiklet sanayisinde %38, bisiklet sanayisinde %34, elektrikli makineler sanayisinde %24, gemi yapımı sanayisinde %12, tren vagonu imalatı sanayisinde %18, iletişim makineleri sanayisinde %28, ölçüm cihazları sanayisinde %30, dikiş makinesi sanayisinde %51, optik cihazlar sanayisinde %31 seviyesindeydi.

Taşeron firmalar kısa sürede hükümetin de dikkatini çekti (Nakamura, 1995, s. 168). 1956 yılında taşeron firmalara ödemeleri gü-

vence altına alan bir kanun çıkarıldı. Küçük firmalar kendi işveren örgütlerini kurdu. 1966 yılında kimya sanayisindeki taşeron firmaların %24'ü özel olarak bir büyük firmayla iş ilişkisine sahipti; %10'unun ise birden çok büyük firmayla ilişkisi vardı. İmalat sanayilerinin çoğunda bir veya birden fazla firmayla taşeronluk veya diğer iş ilişkilerine sahip olan firmaların oranı %51 (metal) ile %80 (tekstil) arasındaydı. Uluslararası rekabet gücünün artırılması tartışmalarının yapıldığı 1963 yılında Küçük İşletmeler Kanunu (*Chūshō Kigyō Kihon-hō*) çıkarıldı. Küçük işletme, 300'den az işçi çalıştıran ve ödenmiş sermayesi 10 milyon yenden az olan işletmeler olarak tanımlanmıştı. Kanun bu firmalara rasyonelleşme ve işbirliği için özel destek ve teşvikler sunuyordu. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde modernizasyon (rasyonelleşme ve teknoloji güncellemesi) bu tarihten itibaren hızlanarak devam etti.

Ekonomideki ikili yapının bir diğer şekli de dış ticarete açık ve -buna uygun olarak- rekabetçi kalmanın önemli olduğu sektörler ile rekabete kapalı ve ticarete konu olmayan sektörlerin varlığıydı. Ticarete konu olan sektörlerde de yurtiçinde rekabet seviyesi düşüktü ve oligopol piyasa yapısı hâkimdi. Ancak, bu sektörlerdeki firmaların yabancı pazarlarda rekabet etmesi gerektiği için, oligopol yapının yol açtığı dezavantajlar bir dereceye kadar telafi edilebiliyordu. Bazı önemli ihracat sektörlerinde (makine, elektrikli ve elektronik cihazlar, vb.) yurtiçi rekabet seviyesi de zamanla yükselmiştir. Ticarete konu olmayan imalat sanayileri ve çoğu hizmet sektörü ise hükümet tarafından yabancı firmalarla rekabetten korunuyordu. Yabancı sermayenin girişine izin

3 Japonya'da küçük-orta ölçekli sanayiler üzerine erken bir çalışma için bkz. Reubens (1947).



	1955	1960	1965	1970
Tarım	21,4	16,1	11,0	5,6
Madencilik	0,8	0,9	0,8	0,6
İmalat	16,1	18,5	23,6	27,2
İnşaat	10,7	13,0	13,8	13,9
Enerji	2,1	2,5	3,0	3,0
Ticaret	4,6	5,9	8,4	10,7
Finans	2,0	1,7	2,8	2,8
Emlak	15,4	14,4	13,2	10,7
Ulaştırma ve iletişim	5,8	6,9	8,2	8,4
Hizmetler	21,2	20,0	15,2	16,9

**Kaynak:** *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

	Çıktı		Sermaye		İstihdam	
	1955	1973	1955	1973	1955	1973
milyon kişi						
Tarım	8,633	10,431	6,77	34,32	16,80	9,03
Madencilik	0,292	1,061	0,62	1,54	0,48	0,19
İnşaat	3,797	24,228	0,38	7,59	2,17	5,21
İmalat	6,032	54,785	10,81	96,68	7,47	15,22
Hafif sanayiler	4,429	22,678	4,23	38,86	4,21	6,79
Materyal sanayileri	1,134	19,167	2,22	34,96	1,58	3,39
Makine sanayisi	0,468	12,940	1,37	22,87	1,68	5,03
Ticaret	1,937	24,247	4,26	21,94	0,22	0,41
Finans ve sigortacılık	0,895	8,564	0,68	5,35	0,64	1,46
Emlak	5,387	19,749	0,17	5,55	0,05	0,43
Ulaştırma ve iletişim	2,277	14,679	2,06	14,76	1,80	3,23
Elektrik, gaz, su	1,074	6,720	3,90	19,35	0,22	0,41
Hizmetler	17,365	48,566	1,52	10,66	6,09	11,86
Toplam	47,688	213,030	31,18	217,74	40,68	56,35

**Kaynak:** Nakamura (1995).

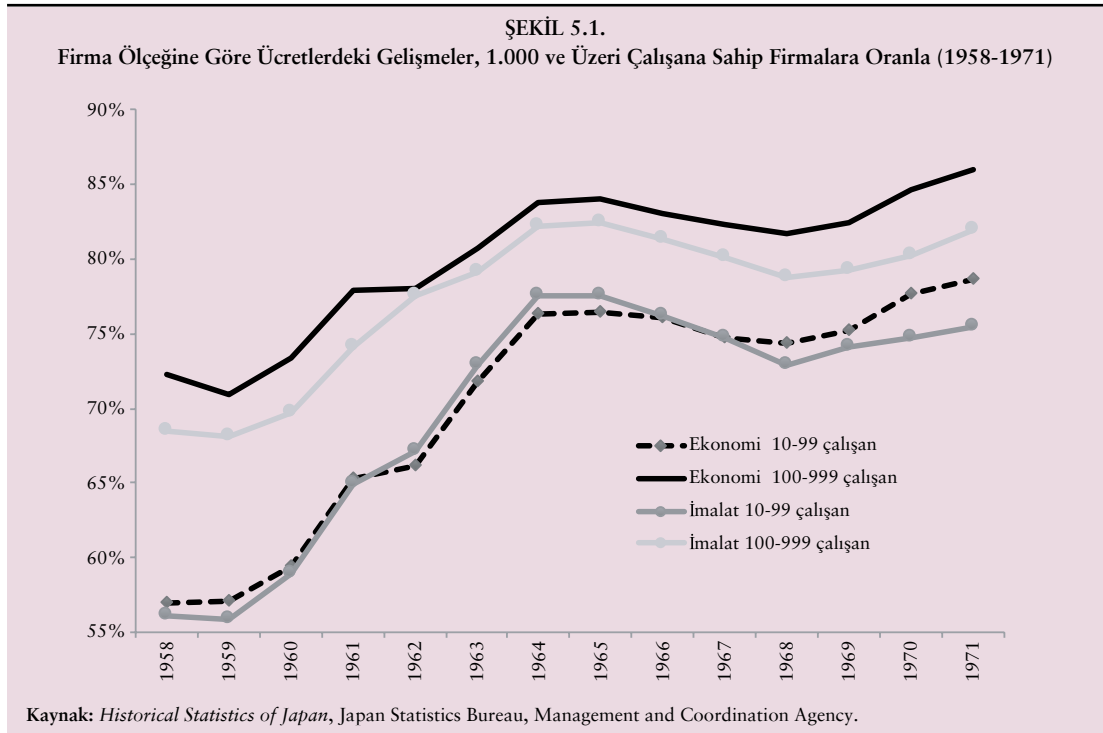
verilmediği için, uzun süre buralarda rekabetçi yapı gelişmemiştir. Bu nedenle, bu sektörlerde üretkenlik ve verimlilik artışı imalat ve ticarete konu olan sektörlerle oranla oldukça düşük hızda gerçekleşti.

Sanayideki ikili yapı her ne kadar güçlü bir şekilde sürse de, bazı açılardan büyük ve küçük şirketler arasındaki farklar daralmıştır. Bunu görmek için firma büyüklüklerine göre ücretlere bakmak yeterlidir. Şekil 5.1 bu verileri sunmaktadır. İmalat sanayisine ait ücret istatistiklerine bakılırsa, 500'den fazla işçi çalıştıran firmaların ortalama ücret seviyesi 100 olarak alındığında, 100-499 işçi çalıştıran işletmelerin ortalama ücretleri 1955 yılından 1970 yılına kadar olan sürede 74,3 seviyesin-

den 81,4 seviyesine yükseldi. 30-99 işçi çalıştıran işletmelerde aynı dönemde artış 58,9 seviyesinden 69,9 seviyesine, 5-25 işçi çalıştıran işletmelerde ise 1960 yılında 46,3 seviyesinden 1970 yılında 61,8 seviyesine doğru oldu (Nakamura, 1995, s. 156). Diğer bir deyişle, büyük ve küçük firmalar arasındaki büyük ücret farkları kısmen kapandı. Bu farklar 1970'lerin ortalarından itibaren tekrar açılacaktı.

Nakamura (1995, s. 170), büyük ölçekli ve küçük ölçekli firmaların üretkenliklerini bir ayrıştırma yöntemiyle karşılaştırmaktadır. Katma değer ( $Y$ ), kârlar ( $P$ ) ile ücretlerin ( $W$ ) toplamından oluşmaktadır:

$$Y = P + W$$



Firmanın üretkenliğini katma değerın toplam istihdama ( $N$ ) oranı ( $\frac{P+W}{N}$ ) olarak tanımlayabiliriz. Bir cebirsel manipülasyonla aşağıdaki ayrıştırma yapılabilir:

$$\frac{P + W}{N} = \frac{P}{N} + \frac{W}{N} = \frac{K_2 K_1}{N} \frac{P}{K_1} + \frac{W}{N}$$

En sağda yer alan ayrıştırmada dört terim yer almaktadır. İlk terim ( $\frac{K_1}{K_2}$ ), sermaye yoğunluğu anlamına gelmektedir. Burada , makine ve ekipman gibi sabit sermaye stoku anlamındadır. İkinci terim ( $K_2$ ), istihdam edilen sermaye stokunun sabit sermaye stokuna oranıdır. Burada istihdam edilen sermaye stoku anlamına gelmektedir. Üçüncü terim ( $\frac{P}{K_1}$ ), toplam sermaye stokunun kârlara oranıdır. Dördüncü terim ( $\frac{W}{N}$ ) ise çalışan başına ücret maliyetini göstermektedir. Diğer bir deyişle üretkenlik şu şekilde ölçülmektedir: sermaye yoğunluğu  $x$  istihdam edilen sermayenin sabit sermaye stokuna oranı  $x$  sermaye-kâr oranı + çalışan başı ücret maliyeti. **Tablo 5.3**, ayrıştırma sonuçlarını 1953, 1960 ve 1970 yılları için ve büyüklüklerine göre farklı firmalar için ayrı ayrı sunmaktadır.

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, küçük ve büyük firmalar arasındaki büyük üretkenlik farkı göze çarpmaktadır. 5 binden fazla işçi çalıştıran büyük firmaların üretkenlik seviyeleri 2 milyon yenden daha düşük sermayeye sahip şirketlerin üretkenliklerinin 1953 yılında yaklaşık 3-4 katı, 1960 yılında yaklaşık 2-3 katı kadar yüksekti. Bu fark 1970 yılında nispeten azalmıştı. Sermaye yoğunluğu (çalışan işçi başına sabit sermaye stoku) farkı bunun en önemli nedeniydi.<sup>4</sup> 5 binden fazla işçi çalıştı-

ran büyük şirketler için bu oran, küçük işletmelerden 1953 yılında 6-10 kat, 1960 yılında 4,5-7,5 kat ve 1970 yılında 2,5-3,5 kat daha yüksekti. Küçük firmaların kâr oranlarının ( $\frac{P}{K_1}$ ) yüksekliği de diğer önemli bir bulgudur. 2 milyondan küçük sermayeli firmalar için sabit sermaye stokunun oranı olarak hesaplanan kâr oranı 1953 yılında %31,3 iken bu oran büyük şirketler için %15-%16 civarındaydı. 1960 yılında küçük şirketler için %20,6, büyük şirketler için %13-%14; 1970 yılına gelindiğinde, küçük şirketler için %24,5, büyük şirketler için %11-%12 civarındaydı. Küçük firmaların sermaye yoğunluğunun düşük olması bu firmaların büyük şirketlerle ancak sermaye kullanımını yeniden ayarlayarak rekabet edebildiğini göstermektedir. Sermaye stokunda, örneğin üretim hattında, değişiklik yapılabiliyor olmaları manevra kabiliyeti sunmaktadır. Büyük şirketler ise üretim hatlarını onlar kadar hızlı değiştiremedikleri gibi, sermaye stoklarında hızlı ayarlamalar yapamamaktadır. Büyük ve küçük firmalar arasında birim ücret ( $\frac{W}{N}$ ) farklılıklarının da zaman içinde azaldığı görülmektedir.

## TARIM

Japonya'da Meiji döneminden başlayarak tarımın gelişimi ve zamanla gerilemesi ile tarım politikaları üzerine yapılmış kapsamlı çalışmalar

metrik analiz yardımıyla da göstermiştir. Firma verileri yardımıyla, üretkenlik seviyesini bağımlı değişken olarak kullanarak bunu sermaye yoğunluğu ile açıklayan basit bir regresyon denklemi kurmuştur:  $\frac{P+W}{N} = a + \beta \frac{K_2}{N}$  olarak Burada  $\beta$  katsayısı 1953 yılı için 0,574 ( $R^2=0,961$ ), 1960 yılı için 0,507 ( $R^2=0,996$ ) ve 1970 yılı için 0,865 ( $R^2=0,996$ ) olarak bulunmuştur.

4 Nakamura (1995, s. 171), bunun doğruluğunu ekono-

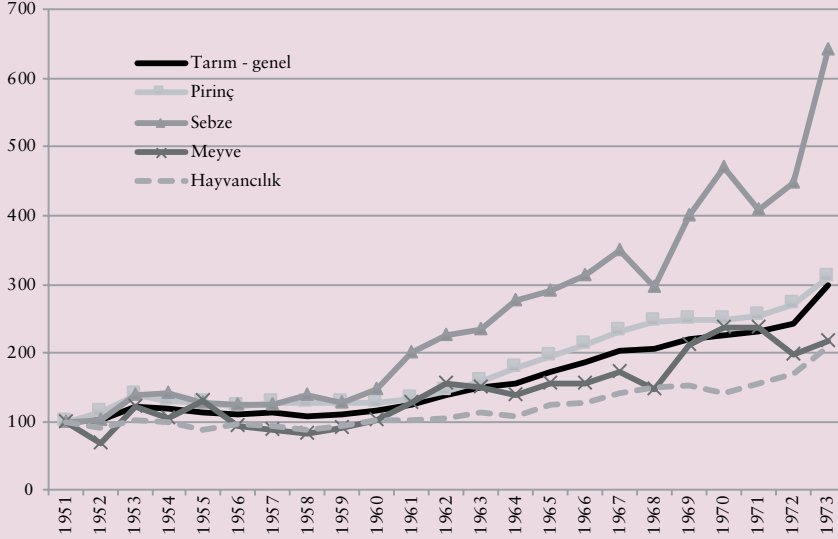
**TABLO 5.3.**  
**Firma Ölçeklerine Göre Üretkenlik Ayrıştırma Analizi Sonuçları (Birim: bin yen), 1953, 1960, 1970**

	1953			1960			1970								
	$\frac{P+W}{N}$	$\frac{K_1}{K_2}$	$\frac{P}{K_1}$	$\frac{W}{N}$	$\frac{P+W}{N}$	$\frac{K_1}{K_2}$	$\frac{P}{K_1}$	$\frac{W}{N}$	$\frac{P+W}{N}$	$\frac{K_1}{K_2}$	$\frac{P}{K_1}$	$\frac{W}{N}$			
Ortalama	265	213	3,30	0,187	134	531	608	2,89	0,155	259	1,67	1,96	3,18	0,119	0,93
K < 2 milyon	130	49	4,30	0,313	63	320	217	3,08	0,206	182	1,09	0,57	3,28	0,245	0,63
2.000-5.000	238	128	3,95	0,213	130	404	304	3,56	0,187	201	1,16	0,73	3,19	0,207	0,69
5.000-10.000	269	149	4,22	0,177	158	438	407	3,35	0,154	228	1,21	0,86	3,45	0,170	0,71
10.000-50.000	322	247	3,49	0,169	177	534	551	3,21	0,156	258	1,32	1,21	3,32	0,145	0,78
50.000-100.000	348	298	3,39	0,149	198	693	905	2,86	0,134	348	1,50	1,42	3,45	0,120	0,91
100.000-1.000.000	486	508	3,04	0,159	240	1.035	1.588	2,71	0,140	428	1,72	1,98	3,09	0,112	1,03

Not:  $\frac{K_1}{K_2}$  ve  $\frac{P}{K_1}$  için sadece oranlar verilmiştir.

Kaynak: Nakamura (1995, s. 171).

ŞEKİL 5.2.  
Tarım Fiyatları Endeksi, 1951=100 (1951-1973)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır: Dore (1965; Ohkawa ve Rosovsky, 1960; Minami, 1967; Bassino, 2006). Japonya'da tarımdaki büyümenin kaynakları Akino ve Hayami (1974) tarafından detaylı olarak ele alınmıştır.

Hızlı büyüme döneminde tarım, ekonomik büyümeye sınırlı katkı sunmuş, işgücü üretkenliği açısından da sanayi sektörünün gerisinde kalmıştır. Tarım sektörünün toplam istihdamdaki payı da hızla gerilemiştir. Kırsal kesimde tarımda istihdam edilen nüfusun önemli bir kısmı kentsel alanlara göç ederek burada sanayide istihdam edilmiştir. Hızlı büyüme döneminde her ne kadar ağır sanayi ekonominin motoru görevi görmüşse de tarımda önemli atılımlar gerçekleştirilmiştir.

Ushijima (2011, s. 277) ve Nishinarita (1993, s. 122), hızlı büyüme döneminde tarım sektöründeki önemli bir gelişmenin tarımda istihdam edilen işçilerin ikinci işlerde çalışmaları olduğunu belirtmektedir. Tarım sektöründe tarım dışı ikincil işlerden gelir elde eden hanehalklarının toplam kırsal kesim hanehalklarına oranı 1955 yılında %28 iken 1970 yılında %50'ye yaklaşmıştır. Bu sayede kırsal kesimlerdeki hanehalklarının gelirleri kentlerdeki hanehalklarının gelirlerine yakınsamıştır. Tarımla ilgilenen hane sayısı 1955 yılında 6,0 milyondan, 1965 yılında 5,7 milyona düştü. Birçok çiftçi ikinci işler yaparak gelir elde etme yoluna gitti. Sadece tarımla ilgilenen hane sayısında büyük düşüş görüldü. Bu sayı

1955 yılında 2,1 milyon idi; 1965 yılında 1,2 milyona kadar düştü. Diğer bir deyişle, kırsal kesimdeki hanelerin beşte biri gelirini sadece tarımdan elde ediyordu. Buna paralel olarak Japonya 1960 yılında gıda ihtiyacının %91'ini karşılayabilen bir ülkeyken, kendine yeterli oranı 1965 yılında %83'e, 1970 yılında %79'a düştü.

Tarım sektörüne yapılan yardımlar sanayiye yapılanlar kadar dikkat çekmemiştir. Ancak, kamu finans kuruluşları tarım ve balıkçılık sektörlerine önemli miktarlarda destekler sunmuştur. Bu, LDP'nin oy tabanı olarak gördüğü kırsal kesimdeki tarımsal nüfusa bir servet transferi olarak görülmelidir (Flath, 2005).

### Tarımsal Üretimdeki Gelişmeler

Tarım ürünlerinde, ekonomi genelinde artan gelirler nedeniyle genel olarak talebin arttığı ancak bu talep artışının sanayi ürünlerindeki kadar olmadığı bilinmektedir. Engel Eğrisi olarak bilinen bir teoriye göre ekonomide gelirler arttıkça, gıda harcamaları belirli bir gelir düzeyine kadar arttıktan sonra, artan gelirlerin giderek daha küçük bir kısmı gıda ve beslenme için harcanmaktadır. Arz tarafından bakıldığında, tarım fiyatlarında fiyat artışı tarım üretimini etkilemektedir. Şekil 5.2, tarım ürünleri fiyatlarındaki trendleri göstermektedir. En yüksek fiyat artışı sebzelerde görülmektedir. Pirinç ve meyve fiyatları ise daha yavaş artmıştır. 1951 yılı baz alındığında, 1973 yılına gelindiğinde çoğu tarım ürününün fiyatı yaklaşık 2-3 katı civarına kadar yükselirken, ortalama sebze fiyatları altı katına kadar çıkmıştır.

En önemli besin kaynağı olan pirincin üretimi için ayrılan tarımsal alanlar hızlı büyüme

döneminde dereceli olarak azalmıştır. 1955 yılında 3,2 milyon hektar pirinç üretimi için kullanılırken, bu alan 1969 yılından itibaren azalarak 1970 yılında 2,9 milyon hektara, 1973 yılında 2,6 milyon hektara düşmüştür. Pirinç üretimi ise 1955 yılındaki 12 milyon ton seviyesini muhafaza etmiştir. Hektar başına pirinç üretimi 1955 yılında 3,8 ton iken, zamanla bu oran yükselerek 1962 yılında 4 tonu, 1973 yılında 4,6 tonu bulmuştur. Bunu bir perspektife koymak gerekirse, savaş döneminin hemen öncesinde 1936 yılında hektar başına pirinç üretimi 3,2 tondur.

Diğer tarım ürünlerine bakıldığında, buğday ve çavdar gibi tahıllara ayrılan tarım alanları azalarak 1955 yılında 1,6 milyon hektardan, 1964 yılında 0,99 milyon hektara, 1970 yılında 455 bin hektara, 1973 yılında da 154 bin hektara kadar düşmüştür. Böylece tahıl üretimi için ayrılan alanlar azalmış ve buna paralel olarak yurtiçi üretim de 1955 yılındaki 3,9 milyon tondan, 1964 yılında 2,4 milyon tona, 1970 yılında 1,05 milyon tona, 1973 yılında da 419 bin tona kadar düşmüştür. Buğday ithalatı 1969 yılında 4,3 milyon ton, 1975 yılında 5,6 milyon tonu ve 1979 yılında 5,9 milyon tonu bulmuştur. Benzer bir durum Japonya'da temel besin maddelerinden olan karabuğday (*soba*), patates, soya fasulyesi ve tatlı patates için de gözlemlenmektedir. Bu ürünlerin yetiştirildiği tarım alanları önemli oranlarda azalırken üretim de azalmıştır.

Tarım alanlarında belirli ürünlerde görülen azalma sebze ve meyvelerin bazılarında ise görülmemektedir. Örneğin portakal, mandalina, üzüm gibi meyvelerin yetiştirildiği alanlar genişlemiş ve üretim miktarları da artmıştır. Seb-

ze üretiminde çoğu ürün için yetiştirilen alanlar pek değişmezken Çin lahanası (*hakusai*) gibi bazı ürünler için artmıştır. Ancak, sebze üretiminde verimlilik artmış ve üretim alanları genişlemese de üretim miktarları büyük oranlarda artmıştır.

Tarım sektöründe ticari ürünlerin üretimi için kullanılan alanlar ve üretim miktarlarına bakıldığında, çay, şekerpancarı ve tütün gibi ticari ürünlere ayrılan alanların büyük bir değişim geçirmediği, ancak üretim miktarlarında artış olduğu gözlemlenmektedir. Diğer bir deyişle, bu ürünlerin verimliliğinde artış yaşanmıştır.

### Tarımda Makineleşme

Tarımdaki en önemli atılım makineleşme ve teknoloji kullanımı alanında gerçekleşti. 1950'li yıllarda tarımda hızlı bir makineleşme yaşandı. Traktör ve biçerdöver gibi makinelerin kullanımı yaygınlaştı. Makine yardımıyla hasat yapmak kolaylaştı. Ayrıca, kimyasal gübreler ve tarım ilaçlarının kullanımıyla, tarımsal üretimde ve tarım işçileri için verimlilik artışı da sağlandı. 10 arlık bir pirinç tarlasının hasadı için gerekli işgücü miktarı 1955 yılında 189 iş saati iken makineleşme sayesinde 1975 yılında 81 iş saatine kadar düştü (Ushijima, 2011, s. 276). Tarımda hızlı makineleşmenin önemli bir nedeni de bu dönemde hızla gelişen makine sanayisidir.

Makineleşme sayesinde üretkenlikte büyük bir artış da görüldü. Pirinç üretiminde 1950 yılında hektar başına 359 kilogram olan üretim 1960 yılında 443 kilograma, 1970 yılında 484 kilograma kadar yükseldi. Hektar başına gereken işgücü de makineleşme sayesinde 1950

yılında 205 saatten 1960 yılında 171 saate, 1970 yılında 118 saate düştü. Diğer bir deyişle, 1950 yılında kilogram başına 0,57 saatten 1970 yılında 0,27 saate kadar düştü. Kilogram başına işgücü gereksinimi 1950 yılından 1970 yılına kilogram başına patates için 0,063 saatten 0,007 saate, mandalina için de 0,190 saatten 0,087 saate kadar geriledi. Hayvancılık alanında da üretkenlik artışı büyüktü. 1960 yılında domuz yetiştiriciliğinde bir hayvan başına gereken işgücü 75 saatken, 1970 yılında sadece 1,6 saate kadar düştü. Süt için yetiştirilen inek başına yıllık işgücü gereksinimi 1950 yılında 873 saatken, 1960 yılında 633 saate ve 1970 yılında 295 saate düştü.

### Tarım Politikaları ve Korumacılık

Hızlı büyüme döneminde tarım politikalarındaki gelişmeler Nakamura (1995, s. 182-186) tarafından detaylı olarak ele alınmaktadır. 1947 yılında gerçekleştirilen toprak reformundan sonra, 1952 yılında Tarımsal Arazi Kanunu (*Nōchi-hō Shikō-hō*) çıkarıldı. Bu kanunla, tarımsal arazilerin kullanımı (nakil, işleme, kiralama, vb.) konusunda sıkı kontroller getirildi. Kırsal alanlardaki kamusal yatırımlar (sulama, toprağın veriminin artırılması, toprağın muhafazası, vb.) tarımdaki verimliliğin artmasına dolaylı yoldan etkide bulunmuştur.

Üretkenliğe özel olarak atıf yapan yeni tarım politikaları hızla etkisini gösterdi. Özellikle, toprak reformu sonrasında geleneksel olarak zayıf küçük çiftçilerin toprak sahibi olarak bu reformlardan büyük avantaj sağladığı ülkenin kuzey ve kuzeybatı bölgelerindeki üretkenlik artışı muazzamdı. Kuzeydoğu (Tōhoku) ve kuzeybatı (Hokuriku) bölgelerinde hektar başına

pirinç hasadı, 1950 yılında 359 kilogramdan 1955 yılında 431 kilografa çıkararak ülke ortalamasını geçti. Üretkenlik artışının bazı önemli nedenleri yeni ürün çeşitliliği sonucunu veren teknolojilerin geliştirilmesi, kimyasal gübre kullanımındaki artış bu alandaki teknik ilerlemeler, toprağın verimliliğini artıran kamusal projeler, ölçek ilaçlarının yaygın kullanımı ve tarım makineleri kullanımındaki artışı. Tarım teknolojileriyle ilgili temel araştırmalar henüz 1950'li yılların başlarında başlamıştı. Küçük traktörler de bu tarihte üretilmeye başlamıştı. Kısa sürede bu üretim hızlandı; 1965 yılında Japon çiftçileri yerli yapımı 2 milyon traktör kullanıyordu.

Hızlı büyüme döneminde tarım ve sanayi sektörleri arasında büyük gelir farklılıkları ortaya çıkmıştı. Ağır sanayilerin büyük avantaja sahip olduğu ve kamu kaynaklarının bu alana kaydırıldığı bir dönemde, tarım sektörünün gelirlerinin yükselmesi, üretkenliğin artması, tarım ürünlerinin pazarlanmasının kolaylaştırılması gibi çeşitli amaçlarla, 1961 yılının Haziran ayında tarım politikalarını belirleyen Tarım Kanunu (*Nōgyō Kihon-hō*) çıkarıldı. Bu kanunun ve tarım politikalarının önemli bir hedefi gıda güvenliğiydi. Savaş döneminden beri sürdürülmekte olan gıda arzı kontrolü ile hükümet çiftçilerden satın aldığı pirincin fiyatını yükselttiğinden, çiftçiler için fiyat hareketliliği riskinin az olduğu pirinç üretiminde kullanılan alan azaltılmadı ve hükümetin hedeflediği tarımsal işletmelerin ölçeğinin büyütülerek ölçek ekonomilerine ulaşılması amacına ulaşılmadı (Ushijima, 2011, s. 277). Hükümetin çiftçiye ödediği pirinç alım fiyatı piyasadaki pirinç tüketici fiyatından yüksek olduğu için, aradaki

fark devlet bütçesine açık olarak kaydedildi. Böylece, pirinç üreticilerine yüksek miktarlarda destekler verilmeye başlandı. 1960'lı yıllarda halkın değişen tüketim harcamalarıyla pirinç talebi de gitgide azaldı ve üretim fazlası pirinç bir sorun haline geldi. 1969 yılında hükümet pirinç üretim ayarlamasına başladı; ancak, pirinç alımlarından kaynaklanan kamu zararı giderek arttı ve 1975 yılında 900 milyar yene kadar ulaştı (Ushijima, 2011, s. 277). Öyle ki, pirinç destek fiyatlarından kaynaklanan zararlar, demiryolları ve sosyal güvenlik sisteminden kaynaklanan zararlarla birlikte, kamu zararlarının üç büyük kaynağından biri haline geldi.<sup>5</sup>

1960'lı yılların başlarında, çiftçilerin gelirlerinin kentlerdeki gelirlere yaklaştırılması tarım politikalarının esaslarından biriydi. 1960'lı yıllarda değişen ekonomik şartlar nedeniyle yeni bir tarım politikasına ihtiyaç duyuldu. 1961 tarihli tarım kanunuyla, yeni bir tarım politikasının altyapısı hazırlandı. Kanun, tarımda modernleşme ve rasyonelleşmenin önemine vurgu yaparak, tarım kesimindeki gelirlerin diğer kesimlerdeki eşit olması gerektiğinin altını çiziyordu. Vurgulanan diğer bir husus üretkenlik artışıydı. Bunun için fiyat mekanizmasının kullanılarak üretkenlik artışı teşvik eden faaliyetlerin desteklenmesi düşünülüyordu. Tarım üzerinde korumacı bir yaklaşım da benimsenmişti. Ticarete serbestleşirmenin bütün hızıyla devam ettiği dönem-

5 Japonya'da buna 3K Zararı (*3K Akaji*) adı verilmiştir. Burada 3K, zararların üç kaynağını ifade eden pirinç (*kome*), devlet demiryolu şirketi (*Kokutetsu*) ve devletin sunduğu sağlık sigortasının (*Kenkō hoken*) Japonca yazılışlarının ilk harflerini ima etmektedir.



de tarım sektörü yüksek gümrük vergileriyle ve diğer korumacı önlemlerle koruma duvarları arkasında korunuyordu. Öte yandan, bu politikanın bir sonucu Japonya’da tarım ürünleri fiyatlarının uluslararası fiyatlara oranla çok yüksek olmasıdır.

Kasuga (1993, s. 192-194), hızlı büyüme döneminde hükümetin sanayi politikaları ağır sanayilere daha çok vurgu yaptığı için, kaybeden sektörlerden birinin tarım olduğunu belirtmektedir. Ekonomide gerçekleşen yapısal değişim de tarım aleyhine ve ağır sanayiler lehineydi. Tarımla uğraşan nüfus 1965 yılında 10,9 milyondan 1970 yılında 9,3 milyona düştü. Toplam işgücünün yüzdesi olarak 1967 yılında %20’nin altına indi ve 1970 yılında %12,5 olarak gerçekleşti. Bunun yanı sıra tarım alanları da sanayi tesislerine ayrılarak giderek azaldı. Tarım arazisi 1965 yılında 6.004 kilohektardan 1970 yılında 5.796 kilohektara, tahılda kendine yeterli ise 1960 yılında %83 iken, 1973 yılında %40,5’e geriledi.

Pirinç üretiminde, kalitede iyileştirme ve makineleşme sayesinde üretkenlik ve üretim artışı sağlandı. Beslenme alışkanlıklarında Batılılaşmanın ivme kazandığı hızlı büyüme döneminde pirinç tüketimi azaldı. Bu nedenle pirinçte arz-talep açığı talepteki daralmaya paralel olarak azaldı. Hasat sonrasında bir yıldan fazla zaman geçen pirinç (*komai*) miktarı 1965 yılında sadece 50 bin tonda. 1968 yılında 3 milyon tona, 1970 yılında 7,2 milyon tona kadar yükseldi. Böylece, Japonya’da gıda muhasebesi dengesi (*shokkan kaikei*) fazla verdi. Bu nedenle, 1970 yılında hükümet pirinç üretiminde kısıntıya gitmek zorunda dahi kaldı.

Gıda muhasebesi kavramı, savaş dönemin-

de 1942 yılında pirinç ve buğday gibi temel gıda maddelerine yönelik geliştirilmiş bir gıda idaresi sistemi için kullanılan bir hesabı ifade ediyordu. Savaş sonrasında kapsamı genişletilmişti. Pirinçte, üretimin canlanması ve artışı ile tüketicilere sürdürülebilir arz amacıyla bunun takibi için kullanımına devam edilmiştir. Devlet çiftçilerden tekrar üretim garantisi verilen pirinci satın alıyor, tüketicilere hanehalkı gelirinde istikrarı koruyacak şekilde düşük fiyatları sunuyordu. Böylece, ikili bir pirinç fiyatı sistemi ortaya çıktı. Aradaki fiyat farkını devlet ödüyordu.

1970 yılından itibaren tarım politikası değişti ve kendi ayakları üstünde duran çiftçilerin sayısı arttı. İkinci işlerden gelir kazanan çiftçi sayısı da toplam çiftçi nüfusunun yarısını aşmıştı. Büyük ölçekli tarım da özendirildi.

## MADENCİLİK

Hızlı büyüme döneminde düşüşe geçen bir başka sektör madencilikti. Sektörün GSYH’den aldığı pay 1955 yılında %0,8 idi, 1970 yılında %0,6’ya düştü (Tablo 5.1). Toplam işgücü 1953 yılında 530 bin kişiydi; 1960 yılında 430 bin, 1970 yılında 200 bin ve 1975 yılında 160 bine kadar düştü.

Maden üretiminin büyük kısmı kömür üretiminden oluşuyordu. Şekil 5.3, 1936 yılı sonrasındaki kömür üretimini göstermektedir. Savaşın son yıllarında büyük çöküntü yaşanan kömür üretimi, savaşın ardından yeniden imar döneminde tekrar canlanmıştır. 1947-1948 yıllarındaki Öncelikli Üretim Sistemi’nin temel amacı ekonomi için en önemli enerji kaynağı durumunda olan kömür üretiminin

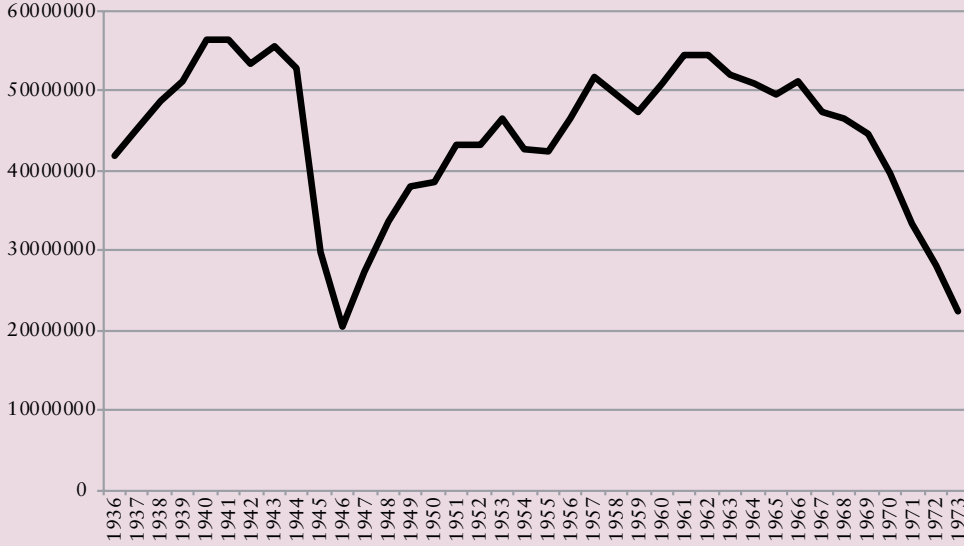
artırılmasıydı. 1940-1943 döneminde 50 milyon tonun üzerinde gerçekleşen yıllık kömür üretimi, savaşın kaybedildiği 1945 yılında 30 milyon tona, 1946 yılında da 20 milyon tona kadar düşmüştü. Öncelikli Üretim Sistemi sayesinde üretim canlandırıldı ve 1949 yılında 40 milyon tona yaklaştı. Yıllık üretim 1953 yılına gelindiğinde 45 milyon tona, daha sonra aşamalı olarak 1960 yılında 50 milyon tona kadar yükselmiştir. Böylece 1961 yılında savaş dönemi üretimi yakalanmıştı. Ancak, bu yıllarda petrol ana enerji kaynağı olarak kömürün yerini almıştı. 1960'lı yılların başlarında yıllık kömür üretimi 50 milyon ton civarındaydı; ancak, bu tarihten sonra hızla düşüşe geçti ve yerini petrole bıraktı.

1940'ların sonlarında Öncelikli Üretim Sistemi'nin hedef sanayisi olan kömür madenciliği, hızlı büyüme döneminde büyük bir gerileme yaşamıştır. Bunun en büyük nedeni birincil enerji kullanımında yaşanan yapısal değişimdir (Ushijima, 2011, s. 274). 1950'li yılların başlarına kadar kömür en önemli enerji kaynağıydı ve Öncelikli Üretim Sistemi'nde çelikte birlikte ekonominin yeniden imarı için geliştirilmesi gereken en önemli sanayi olarak görülmüyordu. Bu nedenle, önemli miktarda hükümet yardımı da almıştı. Ancak, 1950'li yıllarda yurtiçinde kömür üretiminin maliyeti oldukça yükselmişti. Merkez bankasının resmî verilerine göre, 1950 yılında 20 kg. kömür paketinin üretici maliyeti 325 yen iken, 1953 yılında 547 yen, 1961 yılında 593 yen, 1966 yılında 691 yen seviyesine kadar ulaşmıştı. İkinci Dünya Savaşı sırasında Ortadoğu ülkelerinde keşfedilen kaliteli petrol rezervlerinin üretimine başlanmasıyla, 1950'li yıllarda petrol ana enerji

kaynağı konumuna yükseldi. Ayrıca petrolün fiyatı ucuzdu. Amerika'daki Energy Information Administration verilerine göre, Amerika'da West Texas ham petrolün varil fiyatı 1953 yılında 25 dolar seviyesindeyken, 1957 yılında 26 dolara çıktı ve bu tarihten sonra azalarak 1973 yılında 19 dolara kadar düştü. Hızlı büyüme döneminde dünya çapında ucuz ve bol miktarda üretilen ham petrol, Japonya için en önemli enerji kaynağı haline geldi. Ham petrol taşımanın maliyeti de büyük tankerlerin yapılmasıyla ile kolaylaştı. 1950'lerin sonuna gelindiğinde 1 kilokalori enerjinin fiyatına bakıldığında, petrolün kömürün önüne geçerek daha ucuz bir enerji kaynağına dönüştüğü görülür. Resmî istatistiklere göre, 1955 yılında toplam 1.721 petajul seviyesinde olan enerji talebinin 917 petajul kısmı (%53) kömür, 385 petajul kısmı (%22) petrolden oluşuyordu. 1970 yılına gelindiğinde toplam 8.842 petajul olan enerji talebinde kömürün payı 1.404 petajul (%16), petrolün payı 5.914 petajul (%67) idi. Ucuz petrol, aynı zamanda ağır sanayilerin gelişmesinde önemli katkıda bulundu.

Bu gelişmeler nedeniyle, kömür sektörü bir durgunluğa girdi. **Şekil 5.4**, kömür üretimindeki gelişmeleri göstermektedir. 1960'lı yılların başlarında 50 milyon tonun üzerine çıkan yurtiçi kömür üretimi, bu tarihten itibaren düşüşe geçmiştir. 1968 yılından başlayarak bu düşüş çok sert olarak gerçekleşmiştir. 1973 yılında kömür üretimi 20 milyon tona kadar düştü ki, bu seviye 1946 seviyesine geri dönüş demektir. Mali açıdan da zor duruma düşen kömür işletmeleri çok sayıda işçiyi işten çıkarmak zorunda kalmış ve buna sendikalar sert cevap verince Miike kömür madeni örneğinde oldu-

ŞEKİL 5.3.  
Kömür Üretimi, 1936-1973 (birim: ton)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

ğu gibi büyük işçi-işveren anlaşmazlıkları ve çatışmalar meydana gelmiştir.

1955 yılından itibaren hükümet kömür sektöründe yeniden yapılanma amacıyla *Se- kitan Kōgyō Gōrika Rinji Sochi-hō* (Kömür Madenlerinde Rasyonelleşme Hakkında Geçici Kanun) adlı bir kanun çıkardı (Ushijima, 2011, s. 274). Bu kanunla, kömür sektöründe üretim teknolojisinin güncellenmesini hedefleyen hükümet, 1963 yılından itibaren kömür madenciliği sektöründe üretim, dağıtım, finansman ve bölgesel kalkınma gibi alanlarda yapısal düzenlemelere gitti. Etkin çalışmayan madenler kapatıldı, etkin çalışanların üretimi ise devam ettirildi. Kömür madenlerinde çalışan işçi sayısı 1957 yılında 341 bin iken, bu

sayı 1963 yılında 200 binin altına ve 1975 yılında da 50 binin altına indi (Flath, 2005).

Madenciliğin kırsal bölgelerde yapılması ve maden işletmelerinin kırsal ve bölgesel kalkınmaya sağladığı katkı, madenciliğin ortadan kalkmasıyla sona erdi. Birçok işçinin istihdam edildiği ve yan sanayilere olanak tanıyan maden işletmelerinin kapanmasının ekonomik olduğu kadar sosyal etkileri de olmuştur. Maden ocaklarının kapanması sonucunda madencilikle uğraşan şehir ve kasabaların nüfusu azalmış ve başka iş alanlarına yönelmişlerdir. Shimanishi (2011a) iki farklı örnek olarak madencilik şehirleri olarak gelişen ancak 1960'lı yıllarda gerileyen Hokkaidō'daki Yūbari ve Fukushima vilayetindeki Iwaki şehirlerini ele

almaktadır. Yūbari şehri Meiji döneminden itibaren kömür üretilen bir şehirdi, ancak Mitsui ve Mitsubishi gruplarının işletilen madenlerin kapanmasından sonra, buradaki şirketler çimento ve turizm gibi diğer üretim alanlarına kaydılar ve 1990 yılına kadar kömür madenleri kapandı.<sup>6</sup> Iwaki şehri de kömürcülükle gelişmişti. Bu şehir ise değişik bir yol izledi ve 1960'lı yıllarda kömürcülük artık bitme noktasına geldikten sonra kaplıca turizmüne geçti. Bu sektör hızla gelişerek Iwaki'nin ünlü bir kaplıca merkezi olarak itibara sahip olmasını da sağladı.

Kömür madenlerinin yanı sıra, demir gibi madenlerin üretiminde de büyük düşüş yaşanmıştır. **Şekil 5.5**, 1946-1990 yılları arasındaki demir üretimini göstermektedir. Demir üretiminde önemli bir gerileme yaşandığı görülmektedir. Japonya'da madencilik sektörünün neredeyse ortadan kalktığı hızlı büyüme döneminde sanayide hammadde olarak kullanılan madenlerin çoğu ithal edilmiştir. Geleneksel maden işletmeleri olan bakır ve gümüş madenleri de üretimlerini durdurarak bir süre sonra kapanmıştır.

Büyük *keiretsuların* madencilik şirketleri vardı. Bunlar şu şirketlerdi: 1969 yılında kurulan *Mitsui Sekiyu Kaihatsu* (Mitsui Petrol Arama), 1950 yılında kurulan *Sumitomo Sekitan Kōgyō* (Sumitomo Kömür ve Madencilik), savaş öncesindeki büyük maden şirketlerinden biri olan Mitsui Madencilik'in tasfiye edilmesinden sonra 1952 yılında kurulan *Mitsui Kinzoku Kōgyō* (Mitsui Metal ve Madencilik), 1952 yılında kurulan ve savaş öncesinden beri

Mitsui grubu bünyesinde faaliyet gösteren *Matsushima Tankō* (Matsushima Kömür Şirketi). *Mitsui Kōzan* (Mitsui Madencilik) 2009 yılında *Nippon Kōkusu* (Nippon Kok Kömürü) adını almıştır. Şirketin mühendislik hizmetleri zamanla daha önemli hale gelmiştir.

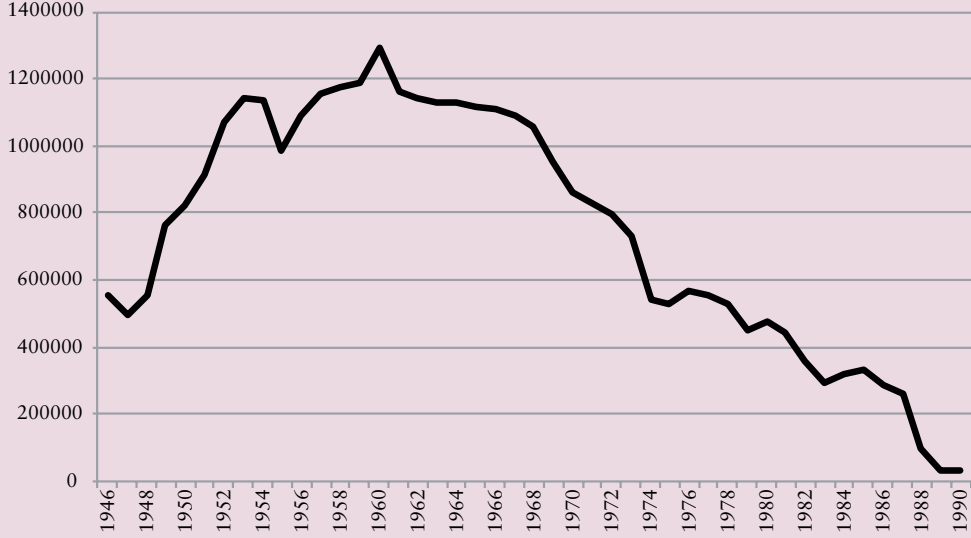
## İMALAT SANAYİLERİ

Savaşın hemen sonrasında en büyük değişime uğrayan firmalar imalat sanayilerindekilerdi. *Zaibatsuların* dağıtılmasından sonra birçok yeni sanayi şirketi oluşmuş, ancak bunların çoğu hem üretim kapasitesi hem de üretim teknolojisi açısından savaş öncesi dönemle karşılaştırıldığında oldukça geri kalmıştı. Yeni kurulan veya yeniden yapılandırılan, daha sonra yeniden *keiretsular* etrafında toplanan sanayi şirketlerinin önemli bir kısmı Kore Savaşı gibi olağandışı olumlu talep şartlarının da etkisiyle dönem boyunca gelişme gösterebildi.

Hızlı büyüme döneminde sanayide yaşanan yapısal değişim **Tablo 5.4**'te sunulmaktadır. Toplam imalat sanayisi katma değerinin alt sanayilere göre dağılımına bakıldığında, 1955-1970 döneminde gıda ve tekstil gibi birincil sanayilerin öneminin azaldığı görülmektedir. Buna karşılık, dönemin yükselen sanayileri petrokimya, demir-çelik, metal, makine, elektrikli ve elektronik makineler ile taşıt sanayileridir. Bunlar MITI'nin sanayi politikalarının hedef sanayileriydi ve birincil sanayilere oranla daha fazla katma değer yaratma potansiyeline sahiptiler. **Tablo 5.4**, istihdamdaki yapısal değişimi de göstermektedir. Geleneksel sanayiler olan gıda ve tekstilin toplam sanayi istihdamındaki payı 1955 yılında yaklaşık %33 sevi-

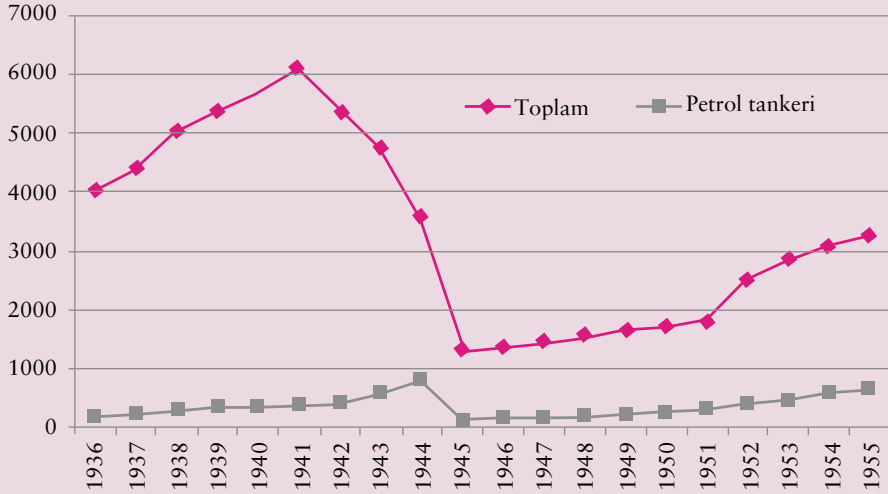
6 2006 yılında bu şehrin maliyesi iflas etmiştir.

ŞEKİL 5.4.  
Kömür Üretimi (Birim: ton) (1936-1973)



Kaynak: Historical Statistics of Japan, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

ŞEKİL 5.5.  
Demir üretimi, birim: ton (1946-1990)



Kaynak: Historical Statistics of Japan, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

yesindeyken, 1970 yılında %24 seviyesine kadar düşmüştür. İstihdamda payı artanların ise katma değer yaratma potansiyeli yüksek olan metal, makine, elektrikli ve elektronik makineler ve taşıt sanayileri olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, istihdam üretkenlik seviyeleri daha yüksek olan sanayilere doğru kaymıştır.

Hızlı büyüme döneminde ağır sanayilerin sanayi üretimi, istihdamı ve katma değer yaratımındaki ağırlıkları artarken hafif sanayilerin payı azalmıştır. 1960 yılında hükümetin sanayileşme politikası sonuçlarını göstermeye başladı. Ağır sanayiler –özellikle gemi yapımı, çelik ve radyo– Japonya'nın en önemli ihraç

ürünleri haline geldi. 1960 yılı itibariyle toplam ihracat savaş öncesindeki seviyesini yakaladı. Tekstil ürünleri toplam ihracatta önemini kaybederken ağır sanayi ürünleri ihracatı domine etti. 1952-1973 arası dönemde sanayi üretimi 2,7 kat arttı. 1972 yılında Japonya dünyanın en büyük sentetik elyaf, plastik ürünler, pik demir ve binek otomobil üreticisi olmuştu. Sanayi üretimi sadece toplam olarak artmakla kalmadı; sentetik elyaf, sentetik kauçuk ürünleri, petrokimya ve televizyon gibi yeni geliştirilen elektronik ürünleri de kapsayacak şekilde çeşitlendi. Japon ağır sanayileri dünyada en iyi olma yolunda hızla ilerledi.

**TABLO 5.4.**  
1990 Yılı Sabit Fiyatlarıyla İmalat Sektöründeki Toplam Katma Değerin Alt Sanayilere Göre Dağılımı (Birim: %) (1955-1970)

	Q				L			
	1955	1960	1965	1970	1955	1960	1965	1970
Gıda	39,2	26,7	21,2	16,5	11,0	10,0	11,2	9,8
Tekstil	9,5	8,3	7,0	5,4	21,9	17,8	16,5	14,4
Kâğıt	1,4	2,8	3,1	3,0	7,9	7,2	7,4	6,9
Kimya	1,4	1,9	2,5	3,5	7,1	5,6	4,9	4,2
Petrokimya	3,5	6,1	8,2	7,9	2,1	2,2	2,0	1,8
Metal dışı mineraller	3,6	4,7	5,3	5,6	5,3	5,0	5,0	4,9
Demir-çelik	7,5	7,4	7,1	9,9	5,5	5,5	4,8	4,7
Metal ürünler	2,8	4,0	6,0	7,0	6,5	7,8	8,4	9,1
Makine	2,8	5,6	6,1	8,4	7,4	9,6	8,7	10,1
Elektrikli-elektronik aletler	0,3	0,8	1,1	2,1	4,9	8,7	8,6	11,5
Taşıtlar	3,1	5,5	7,6	9,3	6,3	6,6	7,1	7,5
Hassas cihazlar	0,4	0,5	0,7	0,8	1,5	1,9	1,9	2,1
Diğer imalat	24,4	25,6	24,1	20,7	12,6	12,1	13,5	13,0

Not: Q: katma değer, L: istihdam

Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

## Tekstil ve Giyim Sanayisi

Savaşın ardından, Japonya’da tekstil sanayisi 1955 yılı itibariyle toplam ihracatın hâlâ %55’ini oluşturuyordu; ancak, hafif sanayilerden önemi azalanlar arasında en büyük darbe yi yiyen de o oldu. Toplam sanayi üretimindeki payı 1955 yılından 1970 yılına %9,5 seviyesinden %5,4 seviyesine, sanayi istihdamındaki payı ise %21,9’dan % 14,4’e kadar geriledi.

Tekstil sanayisinin öneminin azalmasının en önemli nedeni, sentetik tekstil ürünlerinin gelişmesi nedeniyle pamuklu dokuma gibi geleneksel sektörler için talebin azalmasıydı. Bunun yanı sıra, yükselen ücretler nedeniyle rekabet gücü azalan tekstil sektörü ihracat talebinde de darbe yedi. 1960’lı yıllarda birçok tekstil firması faaliyetlerine son verdi. Böylece, savaş öncesi dönemde Japonya’da sanayileşmenin lokomotif görevini üstlenen tekstil sektörü bir anlamda misyonunu tamamlamış oldu. Asya’da yeni gelişmekte olan ve henüz işgücü maliyetinin düşük olduğu Kore ve Taiwan gibi ülkelerde tekstil sektörünün Japon tekstil sektörüyle karşılaştırıldığında fiyat rekabeti üstünlüğü vardı. Yeni gelişen Asya ülkelerinin uluslararası pazarlarda daha düşük maliyetleri nedeniyle uluslararası fiyat rekabet gücü azalmış olan Japon tekstil firmalarını zorlaması nedeniyle, tekstil sektörü özellikle doğal elyaflar (pamuk ve ipek) kullanan ürünlerde çöküşe geçti (Flath, 2005). Hükümetin ticarette korumacılık politikası bu sanayileri bir süre için korusa da, bir süre sonra tekstil sektörünün çöküşünün kaçınılmaz olduğu anlaşılınca, kaynakların bu sektörden çekilerek üretkenliği yüksek ve daha fazla katma değer üreten sanayilere kaydırılması şart haline geldi.

Bütün bunlara rağmen, Japonya 1969 yılında hâlâ dünyanın en büyük pamuklu tekstil ihracatçısıydı. Tekstil ihracatında meydana gelen ticari sürtüşmeler nedeniyle, Amerika ile Japonya arasında 1957-1961 yılları arasında Japonya’nın Amerika’ya pamuklu tekstil ihracatını sınırlandıran, 1962-1974 yılları arasında da tekstil ürünleri ihracatını sınırlandıran anlaşmalar yapılmıştı. Benzer anlaşmalar Avrupa ülkeleriyle de yapılmıştı.

Tekstil sektörünün yeniden yapılandırılması için 1967 yılında bir kanun çıkarıldı ve tekstil firmalarına üretimlerini başka üretim alanlarına kaydırmaları için teşvikler ve vergi kolaylıkları sağlandı (Flath, 2005). 1980’lerin ortalarına kadar verilen bu teşviklerle, tekstil sektöründe önemli oranda bir daralma yaşandı.

Kohama (2007), tekstil sektörünün savaş sonrasındaki gelişimini incelemiştir. Buna göre, 1960 yılında Japonya’da tekstil sanayisinin üretiminin %40 kadarı kimyasal elyaflardan, %60’ı doğal elyaftan oluşmaktaydı. Kimyasal elyafların oranı 1970 itibariyle %63’e çıkarken, doğal elyafların oranı %37’ye indi. 1980’e gelindiğinde bu oranlar %74 ve %26 seviyelerine kadar yükselmişti. Tekstil sektöründe çalışan işçi sayısı 1960 yılında 1,8 milyon iken, 1970 yılında 2,1 milyona çıktı. Bu tarihten sonra da 1,7-1,8 milyon civarında seyretti. Hızlı büyüme döneminde tekstil ithalatının toplam yurtiçi talebe oranı %10 seviyesinde dahi değildi. Bu oran ancak 1980’lerin ortalarında dörtte birin üzerine çıkmıştır.

Sentetik elyafların yükselişi 1950’lerin başlarından itibaren tekstil sektörünün büyük bir dönüşüm geçirmesine neden oldu (Nakamura, 1975, s. 81). Bu yıllarda *Tōyō Bōseki* firması

Amerikalı DuPont şirketinden naylon teknolojisini satın alırken, *Kurashiki Ryon* (Kurare) şirketi de vinyon üretimine başladı. 1955 yılında *Nihon Ryon* şirketi de naylon üretimine girdi ve 1950'lerin ikinci yarısında büyük tekstil firmaları arasında akrilik elyaf geliştirmek için bir yarış başladı. *Tōyō Ryon* ve *Teijin* şirketleri polyester elyaf teknolojisini geliştirdi. 1960'lı yıllarda şehirleşmenin hızlanması ve orta sınıfın gelişmesiyle sentetik elyaflara olan talep hızla arttı ve pamuklu kumaş sanayisi neredeyse kapanma noktasına geldi. Tekstil sanayisinde, diğer sanayilerde görülmeyen ölçüde şiddetli bir rekabet yaşandı. 1960'ların sonlarına gelindiğinde, daha erken dönemlerde gelişmeye başlamış olan şirketler piyasada önemli bir ağırlığa sahip oldu. Hükümet de bu sanayiye destekler sundu. 1953 yılında hazırlanan bir beş yıllık planla, çeşitli finansal destekler verildi (Nakamura, 1995, s. 90).

### Gıda Sanayisi

Hızlı büyüme döneminde artan taleple birlikte gıda ürünlerinin tüketim talebi de artmıştı. 1960'lı ve 1970'li yıllarda artan taleple birlikte tüketim kalıpları değişiyor, gıda ithalatı artıyordu. Beslenme alışkanlıklarındaki değişim nedeniyle daha fazla kırmızı et, buğday ve diğer tahıllar tüketilmeye başlamıştı. Bunun sonucunda genel ticaret şirketleri gıda ithalatını artırdı ve sanayi şirketleri de yeni ihtiyaca uygun gıda ürünleri üretmek için harekete geçti. Gıda sanayisi genel olarak küçük çaplı üretim yapan şirketlerden oluşuyordu. Ancak, üretim ölçeğinin artırılarak ölçek ekonomilerine ulaşılabilmesi için, büyük ölçekli tesislerin ve firmaların kurulması gerekiyordu. Bu nedenle yeni

şirketler kuruldu ve şirket birleşmeleri meydana geldi. Genel ticaret firmaları, hammadde bakımından dezavantajlı Japon gıda şirketlerinin hammadde ithalatının karşılanmasında etkin rol oynadı.

Gıda sanayisinde en önemli paya sahip olan alt sanayilerden biri un sanayisiydi. Un, Japon halkının en önemli besin kaynaklarından biridir. Buğday unu alanında üretim yapan firmalar değişik sanayilerden girdi kullanmaktaydı, dolayısıyla bu sanayinin gelişmesi diğer sanayilerin gelişmesi için de önemliydi (Suzuki, 1990). Bu alanda faaliyet gösteren bazı büyük şirketler *Nisshin Seifun* (Nisshin Un)<sup>7</sup> ve *San'yō Shokubin*<sup>8</sup> (San'yō Gıda) idi. Bu firmalar, kimya sanayisinde yaşanan bazı gelişmelerden de faydalanarak hem ürün çeşitliliği hem de paketleme gibi bazı yeniliklerle pazarlama ve satış alanında önemli ilerlemeler kat ettiler.

### Diğer Hafif Sanayiler

Ueda (1979a), hızlı büyüme döneminde bisiklet sanayisinin gelişimini incelemiştir. 1950'li yıllara kadar ulaştırma aracı olarak kullanılan bisiklet, 1960'lı yıllara girilirken bu rolü-

7 Bu firma, 1900 yılında, uzun zamandır Gunma vilayetinde pirinç üretimi ve ticareti ile uğraşan bir aileden gelen Shoōda Teichirō (1870-1961) tarafından Gunma vilayetinde Tatebayashi şehrinde *Tatebayashi Seifun* (Tatebayashi Un) adıyla kuruldu. 1907 yılında Yokohama'da kurulan *Nisshin Seifun* firmasıyla birleşerek *Nisshin* adıyla faaliyetlerine devam etti. Gıda alanında çeşitli alt şirketler 2001 yılında bir holding altında birleşti ve *Nisshin Seifun* Grubu ortaya çıktı. Günümüzde Japonya'nın büyük gıda imalatçısı firmalarından biridir.

8 Bu şirket 1953 yılında *Fuji Seimen* (Fuji Noodle) adıyla Gunma vilayetinde Maebashi şehrinde kuruldu. 1961 yılında *San'yō* adını aldı.



nü otomobile devretmiş ve daha çok spor gibi amaçlar için kullanılmaya başlamıştır. Ancak, yurtdışı talebin canlı kalması nedeniyle bisiklet üretimi artmış ve kalite açısından diğer rakiplerinden üstün olan Japon bisiklet üretiminin önemli bir kısmı ihraç edilmiştir. Öte yandan bisiklet, şehirlerde yaşayan insanlar için günlük hayatın bir parçası olmaya devam etmiş ve 1970'li yıllardan sonra hem çevre bilincinin artması hem de şehir içi kısa mesafe ulaşımda tercih edilmesi nedeniyle kullanımında artış gözlemlenmiştir. Hızlı büyüme döneminde bisiklet imalatçıları özellikle Amerikan pazarına ihracat yaparak büyük kazanç elde etmiştir.

Ueda (1979b), savaş sonrasında gelişme gösteren sanayilerden birinin gözlük imalatı sanayisi olduğunu belirtmektedir. Bu sanayideki üretim daha çok Ōsaka bölgesinde yoğunlaşan firmalar tarafından gerçekleştirilmekteydi. Savaşta yıkımdan az zarar gören bu firmalar savaş sonrasında 1950 yılında savaş öncesindeki 1937 yılındaki üretim seviyelerine tekrar ulaşmayı başardı. Üretim artışının en önemli nedeni ihracatta yaşanan artışı. Japonya daha 1950'li yılların başlarında dünyanın en önemli gözlük lens üreticilerinden biri haline gelmiştir.

### **Kimya ve Petrokimya Sanayileri**

Kimya sanayisi Japonya'nın hızlı sanayileşmesinde en fazla önem verilen ağır sanayilerden biri olmuştur. Bunun nedeni birçok sanayiye hammadde sağlamasıdır. Kimya sanayisinin alt sanayileri içinde en önemlisi petrokimya sanayisidir. Oldukça yüksek bir sermaye yoğunluğuna sahip olan kimya ve petrokimya sanayilerinin gelişimi 1950'li yılların ilk yarısında başlamış ve ikinci yarısında hızlanmıştır (Nakamura, 1995, s. 81). Mitsui ve Mitsubishi

*keiretsularının* petrokimya firmaları ile Nihon Petrokimya şirketinin bu sanayiye girmesi bu yıllarda olmuştur. Sumitomo dışındaki *keiretsular* petrokimya alanında şirketler kurarak bu sanayiye girdi ve ithal teknolojilerle üretime başladılar (Suzuki, 1990); nafta craking (nafta parçalama) yöntemiyle polietilen ve polistiren gibi ürünler geliştirdiler. Bu ürünler tekstil sanayisinde kullanılan sentetik elyaflar ve plastik üretiminin hammaddeleriydi. Petrokimya sanayisinin gelişiminde genel ticaret şirketleri (*sōgō shōsha*) teknoloji transferi sürecinde aracılık yaptı ve bu sanayinin kalkınmasında önemli katkıları oldu. Bu şirketler yurtdışındaki ofisleri vasıtasıyla pazar hakkında da bilgi sahibiydi ve hangi ürünlerin talebinin, hangi ürünlerin kârlılığının yüksek olduğunu sanayi şirketlerinden daha iyi değerlendirebiliyorlardı. Örneğin, Mitsubishi aseton üretimine odaklanmak istediğinde, grubun genel ticaret şirketi olan *Mitsubishi Shōji* (Mitsubishi Ticaret), polietilen üretiminin daha kârlı olduğunu belirterek bu stratejinin değişmesini sağlamıştır.

1950'li yılların ikinci yarısında yabancı şirketlerle ortaklık kuran bazı yeni şirketler petrokimya sanayisine girdi (Suzuki, 1990). Amerikalı DuPont şirketi ile ortaklık kuran *Mitsui Sekiyu Kagaku* (Mitsui Petrokimya) bunlardan biriydi. Mitsui grubu şirketleri daha sonra *Mitsui Kasei* (Mitsui Kimya) adıyla birleşmişti. Savaş öncesi dönemde kimya sanayisi şirketleri daha çok gübre ve inorganik ilaç (amonyum sülfat, soda, vb.) üretimine odaklanmıştı; savaş sonrasında ise tüketicilerin ve sanayi şirketlerinin değişen ihtiyaçları nedeniyle plastik, sentetik elyaf ve sentetik kauçuk gibi ürünlere kaymıştır (Suzuki, 1990).

1960'lı yılların başlarında petrokimya sanayisi ürünlerine olan talep arttı ve bu sanayideki firmalar arasında ölçek ekonomilerine ulaşmak ve yeni teknolojiler geliştirmek için bir yarış başladı. Rasyonelleşme olarak bilinen bu yeni teknoloji geliştirme yarışında etilen ve sentetik reçine üretiminde önemli yenilikler gerçekleştirildi. Ayrıca, üretim kapasiteleri yeni yatırımlarla genişletildi. 1960'ların ikinci yarısında kitlesel üretim hızlanarak devam etti. Ancak, 1960'ların sonlarındaki hava kirliliği sorunlarından biri olarak gösterilen petrokimya şirketleri, çevreye daha duyarlı olmak amacıyla temiz teknolojiler geliştirmek için çalışmalara başladı. 1960'lı yılların ortalarından itibaren ticaretin serbestleşerek gelişmesi de ölçek ekonomilerine ulaşma konusunda petrokimya firmalarına önemli bir fırsat sundu. Artan ihracat talebi nedeniyle yatırımlar da arttı.

Bu dönemde *keiretsular* kimya ve petrokimya sanayilerini kârlılığın yüksek olduğu bir sanayi olarak gördükleri için önemsemişlerdir. Mitsui grubu *Mitsui Sekiyu Kagaku* (Mitsui Petrokimya), Mitsubishi grubu *Mitsubishi Yuka* (Mitsubishi Petrokimya), Sumitomo grubu *Sumitomo Kagaku* (Sumitomo Kimya), Fuyō grubu da *Shōwa Yuka* (Shōwa Petrokimya) şirketleriyle bu sanayide varlık göstermiştir. Bunun dışında *Nihon Sekiyu Kagaku* (Nihon Petrokimya) gibi şirket gruplarından bağımsız üretim yapan petrokimya şirketleri de faaliyet gösteriyordu.

Sentetik kauçuk ve plastik gibi yeni malzemelerin ve önemli girdilerin talebinin artmasıyla birlikte petrokimya sanayisinde büyük yatırımlar yapıldı. 1955 yılında MITI, bu sanayinin gelişmesi amacıyla bir politika ve beş

yıllık sanayi planı hazırladı. Beş yıl içinde büyük ağır sanayi grupları bu sanayiye girdi. *Mitsui Sekiyu Kagaku* (Mitsui Petrokimya) şirketi Iwakuni'de, *Sumitomo Kagaku* (Sumitomo Kimya) şirketi Niihama'da, *Mitsubishi Yuka* (Mitsubishi Petrokimya) şirketi Yokkaichi'de, *Nihon Sekiyu Kagaku* (Nihon Petrokimya) şirketi Kawasaki'de büyük petrokimya kombinaları kurdu. 1959 yılında başlayan ikinci beş yıllık plan döneminde *Tōnen Sekiyu Kagaku* (Tōnen Petrokimya), *Daikyōwa Sekiyu Kagaku* (Daikyōwa Petrokimya), *Maruzen Sekiyu Kagaku* (Maruzen Petrokimya), *Idemitsu Sekiyu Kagaku* (Idemitsu Petrokimya) ve *Kasei Mizushima* (Mizushima Sentetik Kimya) adıyla beş büyük şirket kuruldu.

### Demir ve Çelik Sanayisi

Iida (1980), savaş sonrasında Japonya'da çelik sanayisindeki teknolojinin gelişmesinde yabancı teknolojilerin ithalatının önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Japon çelik sanayisi savaşta yaşanan tahribata rağmen kısa sürede savaş öncesinde olduğu dünyanın en büyük üreticilerinden ve ihracatçılarından biri konumuna ulaşabilmeyi başarmıştır. Burada hatırlatmak gerekir ki, savaşta yaşanan fiziksel sermaye kaybına rağmen, Japonya'nın yaklaşık bir yüzyıllık demir ve sonrasında çelik üretim tecrübesi ve savaş sonrasında dünya ekonomisindeki artan talep çelik sanayisinin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Yabancı teknolojiler ve üretim tekniklerinin ithali çelik teknolojisinin geliştirilmesinde etkili olmuştur.

Çelik sanayisi, Öncelikli Üretim Planı'nın (*Keisha Seisan Hōshiki*) kilit sanayilerinden biriydi. Demir ve çelik teknolojisinin geliş-

minde, savaş öncesinde de çelik teknolojisinin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuş olan ünlü bir mühendis, Mishima Tokushichi'nin<sup>9</sup> başkanlığında savaşın bitiminden hemen sonra kurulan Japonya Demir ve Çelik Enstitüsü'nün (*Nihon Tekkō Kyōkai*) katkıları büyüktü. Bu enstitü, çelik teknolojisinin güncelleştirilmesi gerektiğini savunuyordu.

Savaş öncesindeki çelik devi *Nihon Seitetsu* (Nihon Çelik), *Yawata Seitetsu* (Yawata Çelik) ve *Fuji Seitetsu* (Fuji Çelik) gibi çelik şirketlerine bölünmüştü. Bunun dışında *Kawasaki Seitetsu*, *Sumitomo Kinzoku Kōgyō* (Sumitomo Metal Sanayisi) ve *Kōbe Seikōsho* (Kōbe Çelik) 1950'lerin başlarında çelik üretimine başlayan büyük çelik şirketleriydi. Dolayısıyla, çelik sektöründe altı büyük firmadan oluşan bir oligopol piyasa oluştu ve hükümet bu oligopolinin bozulmamasını sağladı.

1949 yılında Dodge Line politikasının yürürlüğe koyulmasından sonra çelik sanayisine yapılan devlet yardımları kaldırıldı. Bunun üzerine, çelik üreticileri teknolojilerini güncelleyerek etkinlik artışı sağlamayı ve ürün kalitesini artırmayı hedefledi. Bu amaçla, ekonomik rasyonelleşme politikalarını uygulamaya geçirdiler. Iida (1980), hızlı büyüme döneminde demir-çelik sanayisindeki teknolojik ilerlemeyi incelemiştir. Entegre çelik üretimi ile büyük fırınların, ileri derece döküm ve haddeleme yöntemleriyle akılcı bir şekilde birleştirilmesi olarak özetlenebilecek bu teknolojik ilerleme

sayesinde, Japon çelik sanayisi dünyadaki en ileri teknolojiyle üretim yapan çelik sanayilerinden birine dönüşmüştür. Bu teknolojiler Yawata şirketi tarafından 1957-1959 yıllarında kullanılmaya başlanmıştı. Japon çelik sanayisi, ana hammadde olan demir için neredeyse tamamen ithalata bağımlı olmasına rağmen, ölçek ekonomilerine ulaşarak ortalama maliyetleri düşürmeyi ve uluslararası rekabette kendine bu şekilde avantaj sağlamayı başardı. 1955 yılında Japon çelik sanayisinin dünya çelik üretimindeki payı Amerika (%39), Sovyetler Birliği (%17), Almanya (%10), İngiltere (%7) ve Fransa'nın (%5) gerisinde %3,4 seviyesindeydi (Kohama, 2007, s. 50).

Ölçek ekonomilerine ulaşmak ve teknoloji ile ilerlemeyi gerçekleştirmek için, 1951 yılından itibaren beş yıllık rasyonelleştirme programları uygulandı (Iida, 1980). **Tablo 4.15** bu planları kısaca özetlemektedir. Birinci rasyonelleştirme programında (1951-1955) haddeleme tesislerinin modernizasyonuna önem verilmiştir. 1950 yılında kurulan Kawasaki Çelik (*Kawasaki Seitetsu*) şirketi Chiba'da 1953 yılında kurulan çelik fabrikasında bu yeni teknolojileri kullanmaya başlamıştır.

1956-1960 yıllarını kapsayan ikinci rasyonelleştirme programında tüm çelik fabrikalarının üretim teknolojilerinin modernleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla Japon mühendisleri tarafından Avrupa ve Amerika'da araştırmalar ve incelemeler de yapılmıştır. Daha az kömür kullanan büyük fırınlar kurulması bu dönemin önemli bir özelliğidir. Savaş öncesindeki Yawata çelik şirketinin GHQ tarafından savaş sonrasında tasfiye edilerek bölünmesinden sonra kurulan şirketlerden biri olan ve meşhur

<sup>9</sup> Mishima Tokushichi (1893-1975), metalürji mühendisiydi. Tōkyō Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra, araştırmacı ve akademisyen olarak kariyerine devam etti. 1930'lu yıllarda çelik alanında yaptığı çalışmalarla ünlendi ve MK çeliğini icat ederek büyük ün kazandı.

Yawata fabrikasını elinde tutan Yawata Çelik (*Yawata Seitetsu*) şirketi Kyūshū Adası'ndaki Tobata Çelik Fabrikası'nı (1958), *Nihon Kōkan* şirketi Tōkyō yakınlarındaki Kawasaki'de Mizue Çelik Fabrikası'nı (1959) ve Sumitomo Metal şirketi Wakayama vilayetindeki Wakayama Çelik Fabrikası'nı (1961) bu dönemde bitirmiştir. Bu program döneminde kitlesel üretim sistemleri tamamlanarak çelik üretim kapasitesi önemli derecede artırılmıştır.

1961-1965 yıllarını kapsayan üçüncü rasyonelleştirme programı dahilinde Yawata Çelik Şirketi tarafından Nagoya Çelik Fabrikası, Sakai Çelik Fabrikası, Kimitsu Çelik Fabrikası ve Ōita Çelik Fabrikası; Nihon Çelik Şirketi (*Nihon Kōkan*) tarafından Fukuyama Çelik Fabrikası; Kawasaki Çelik Şirketi tarafından Mizushima Çelik Fabrikası; Sumitomo Metal tarafından Kashima Çelik Fabrikası ve Kōbe Çelik Şirketi (*Kōbe Seitetsu*) tarafından Kokogawa Çelik Fabrikası gibi büyük çelik üretim tesisleri kuruldu veya kurulmasına başlandı. Bu tesisler ülkenin değişik bölgelerine yayılmıştı ve dolayısıyla bölgesel kalkınmaya da katkıda bulunuyordu. Birçok çelik tesisinin kurulmasının ardında yatan önemli bir neden, çelik şirketlerinin pazar paylarını artırma istekleriydi. MITI tarafından oligopol bir yapıya sokulan çelik sanayisinde altı büyük şirketin pazar payı 1960-1961 yıllarında %68 iken, 1966 yılında %74'e kadar yükselmişti (Suzuki, 1990).

Hızlı büyüme dönemi Japonya'da çelik sanayisinin en büyük atılımı gerçekleştirdiği dönemdir. Dünyanın en yüksek standartlara ulaşan çelik sanayisi aynı zamanda ağır sanayilerin ihtiyaç duyduğu kaliteli ve önemli bir

girdiyi de sağlamıştır. 1960 yılı itibarıyla dünya standartlarına ulaşan Japon çelik şirketlerinin kapasite artırımına yönelik yatırımları 1960'lı yılların ikinci yarısında da devam etti (Iida, 1980). Çelik sanayisindeki teknolojik gelişmeler üniversitelerde gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarla da beslenmiştir. Savaşın hemen ardından, yeni teknolojileri ithal ederek öğrenmek durumunda olan ve modernleşmeyi bu şekilde gerçekleştiren Japon çelik sanayisi, 1960'lı yılların sonlarında dünyadaki çelik teknolojisinin sınırlarını daha ileri taşımaya başlamıştır (Iida, 1980).

1965 yılında yaşanan küçük çaplı durgunluk sırasında bazı büyük çelik firmaları zor duruma düştüler (Suzuki, 1990). Bunlardan biri, 1933 yılında Hyōgo vilayetinde kurulmuş olan *San'yō Tokushu Seikō* (San'yō Özel Çelik Şirketi) iflas ettiğini açıkladığında, muhasebe kayıtlarında çeşitli hileler yapılarak şirketin finansal bilgilerinin manipüle edildiği ortaya çıkmış ve bu olay büyük bir skandala dönüşmüştü. Japonya'da bu skandal *San'yō Tokushu Seikō Tōsan Jiken* (San'yō Çelik Şirketi İflas Skandalı) olarak adlandırılmıştır. MITI, resesyonlarda âdeti olduğu üzere, çelik sanayisinde de resesyon karteli oluşturmak için harekete geçti. Aşırı kapasite oluşumunu önlemek isteyen MITI, çelik üretim kapasitesini yeniden düzenlemek için eski büyük çelik şirketlerinin birleşmesini istiyordu. Ancak, yeni kurulan Sumitomo Metal Sanayisi (*Sumitomo Kinzoku Kōgyō* veya kısa adıyla *Sumikin*, kuruluşu: 1949) ve Kawasaki Çelik (*Kawasaki Seitetsu*, kuruluşu: 1950) buna karşı çıkıyorlardı. Bu şirketler de büyük çaplı yeni yatırımlar yapmıştı. MITI, çelik şirketleri arasında çelik pi-

yasasındaki üretimi paylaştırmak için bir plan hazırlamış ve bu plan şirketlerin geçmişteki piyasa paylarını esas almıştı. Oysa, Sumitomo şirketi Wakayama'daki çelik fabrikasını henüz yeni faaliyete geçirmişti ve bu tesisin kapasitesi, MITI tarafından planlara dahil edilmemişti. Sumitomo, dezavantajlı duruma düşürüldüğü gerekçesiyle MITI'nin kapasite düzenleme ve üretim paylaşım planına karşı çıktı. Gerçekten de, planın anlamı Sumitomo'nun üretimini azaltmasıydı. MITI ile Sumitomo arasındaki bu anlaşmazlığa *Sumikin Jiken* (Sumikin Olayı) adı verilmiştir. MITI, Sumitomo ve bu plana karşı çıkan diğer firmaları çelik üretiminin temel hammaddesi olan ithal kömür dağıtımına dahil etmemekle tehdit etti. MITI'nin otoritesinin özel sektör tarafından da test edildiği bu olayın sonunda MITI galip çıktı, ancak MITI'nin sanayilere uyguladığı üretim sınırlamaları bundan sonra zayıfladı.

MITI'nin çelik sektöründeki kartel uygulamalarından en iyi bilinenlerinden biri 1960'ların sonlarında çelik sektöründeki uygulamadır. 1967 yılında MITI Fuji ve Yawata çelik fabrikalarının birleşmesi için bir plan hazırladı ve 1968 yılının Nisan ayında birleşme duyuruldu. Sermaye hareketliliğinin önündeki engellerin kaldırılması ve ticaretteki vergilerin düşürülmesinin ardından Japonya'nın önemli ihracat sanayilerinden biri olan çelik sanayisinin rekabet gücünün artırılması ve ölçek ekonomilerinin geliştirilmesi hedefini taşıyan bu birleşmeye Japonya'da etkisi bulunmayan, 1947 yılında kurulmuş olan Rekabet Kurumu (*Kōseki Torihiki linkai*) Anti-tekel Kanunu'nun ihlal edildiği gerekçesiyle itiraz etti. Birçok iktisatçı da bu birleşmeye karşı çıkıyordu. Ancak, MITI bu

birleşmenin gerçekleşmesini zorla sağladı ve 1969 yılının Ekim ayında birleşme gerçekleşti. Fuji ve Yawata şirketleri savaş döneminde Japonya'nın en büyük çelik şirketlerinden biri olan *Nittetsu*'nun savaşın ardından dağıtılmasıyla kurulmuştu. Bundan sadece yirmi yıl sonra tekrar birleşmiş oldular. Birleşmenin ardından 1970 yılının Mart ayında kurulan yeni şirkete *Shin Nihon Seitetsu* (Yeni Nihon Çelik Şirketi) adı verildi. Eski adını koruyan bu yeni şirket Japonya'nın en büyük çelik devlerinden biri oldu. Daha çok kısa adı olan *Shin Nittetsu* adıyla biliniyordu. Yawata ve Fuji birleşmesi dışında da satın almalar gerçekleşmişti (Hasegawa, 1996, s. 44-45). Daha sonra Sumitomo Metal 1955 yılında *Ogura Seikō* (Ogura Çelik) adlı küçük bir şirketi, Kōbe Çelik 1965 yılında *Amagasaki Seitetsu*'yu (Amagasaki Çelik) şirketini ve Fuji Çelik 1967 yılında *Tōkai Seitetsu*'yu (Tōkai Çelik) satın almıştı.

Çelik şirketlerinin geliştirdiği hızlı büyüme döneminde, genel ticaret şirketleri (*sōgō shōsha*) de bu sanayinin gelişmesine büyük katkıda bulunmuştur (Suzuki, 1990). Hammaddelerin ithalatı, yeni teknolojilerin tanıtılması, ürünlerin ihracatı ve pazarlaması gibi alanlarda önemli rol oynayan bu firmalar yurtdışındaki pazarlar ve hammadde temini hakkında önemli bilgilere sahipti. Güneydoğu Asya başta olmak üzere çeşitli ülkelerdeki maden şirketleriyle uzun süreli sözleşmeler yaparak, hammadde tedariki konusunda çelik şirketlerinin en büyük yardımcıları oldular. Yabancı ülkelerde kurdukları ortak şirketlerle Japonya'dan bu ülkelere çelik ihracatının artmasını da sağladılar. 1965 yılından sonra Japon şirketleri yabancı ülkelerde çelik fabrikaları ku-

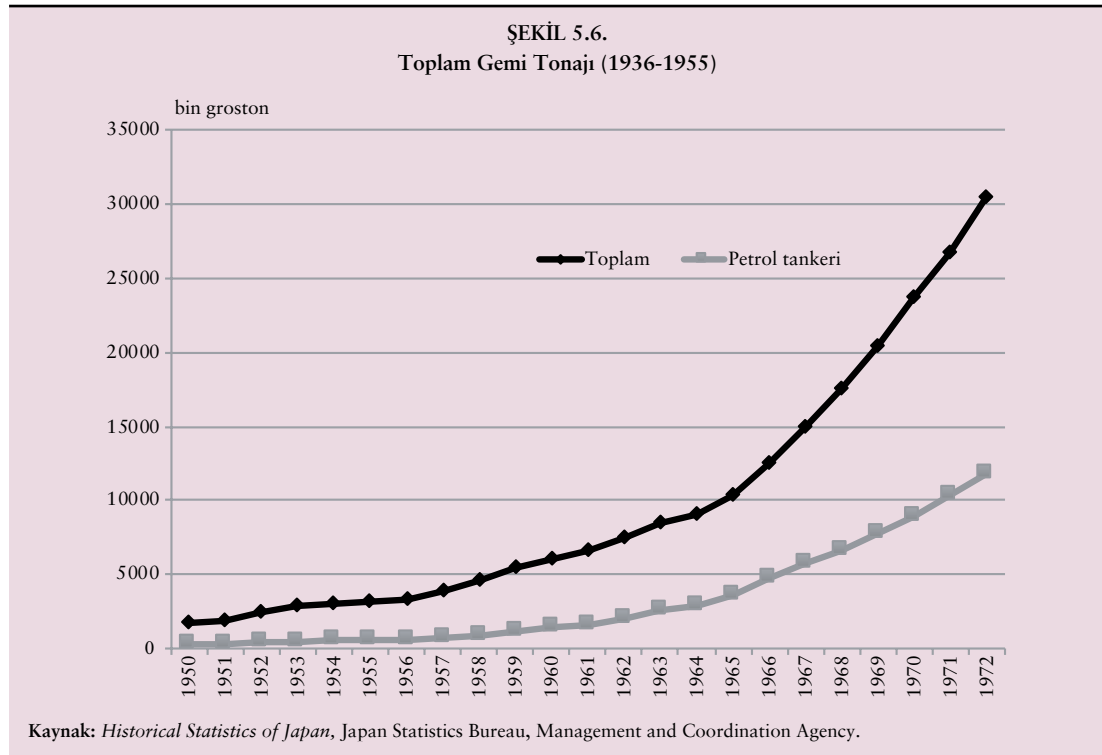
rulmasında da aktif olarak yer aldı ve bu alanda ihracat gerçekleştirdiler. Japonya'nın çelik ihracatı 1961 yılında 2 milyon tonun altında iken, 1976 yılında 33 milyon tona kadar yükselmiş ve dünyada ilk sıraya yerleşmiştir. 1975 yılında toplam üretimin %18'i ihraç ediliyordu. Bu oran 1954 yılında %10 idi.

### Gemi Yapımı Sanayisi

Şekil 5.6, 1936-1955 yılları arasında üretilen çelik gemilerin toplam tonajını göstermektedir. Savaş yıllarının başlarında artan gemi üretimi, Pasifik Savaşı başladıktan sonra (1941) hızla azalarak 1941 yılındaki 6 milyon groston seviyesinden 1945 yılında savaş sona erdiğinde 1 milyon tonun biraz üzerine kadar düştü.

1951 yılına kadar büyük bir değişiklik gerçekleşmedi ve gemi tonajı mütevazı bir hızda arttı; bu yıldan sonra ise gemi yapımı sanayisi canlandı ve üretilen gemilerin toplam tonajı 1951 yılındaki 2 milyon groston seviyesinden 1954 yılında 3 milyon groston seviyesinin üzerine çıktı. Ancak, 1955 yılında gemi tonajı hâlâ savaş dönemi öncesindeki seviyesinin (1936 yılında 4 milyon groston) oldukça gerisindeydi.

Japonya savaş öncesi dönemden beri çelik gemi yapımı konusunda uzmanlık sahibiydi. Savaşın ardından, gemi yapımı sanayisinde teknolojinin yenilenmesi için girişimler yapıldı ve elektrik kaynak ve blok inşa gibi teknolojik yenilikler yardımıyla bu sanayide rasyoneleşme gerçekleştirildi (Nakamura, 1995, s.

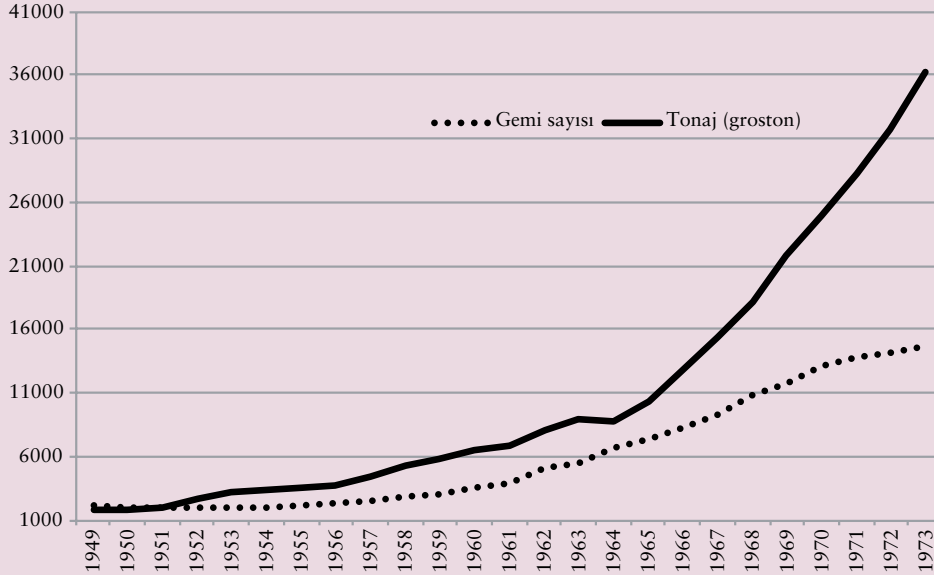


79). Gemi yapımı şirketlerinin gelişmesi için hükümet 1950'li yıllarda destekler de sundu. Şekil 5.7, 1950-1972 dönemi için Japonya'da gemi yapımındaki gelişmeleri göstermektedir. Uluslararası ticaretin gelişmesi ve Japonya'nın ithalatına bağımlı olduğu petrolün nakliyatı için gerekli olan petrol tankeri yapımı özellikle 1960'ların başlarından itibaren büyük artış göstermiştir. 1950'li yılların ikinci yarısında gemi yapımında büyük bir artış gözlemlenmiştir. Bunun en önemli nedeni, yeni gemi yapım tesislerinin işleme girmesiyle üretim maliyetlerinde görülen azalmadır. Dünya ticaretinin artışıyla birlikte büyük ve hızlı gemilere olan talep de artmıştır. Bu yüksek talep nedeniyle, gemi yapımı sanayisinde canlanma görülmüş-

tür. Bu alandaki teknolojik ilerlemeler 1960'lı yıllar boyunca hızlanarak devam etmiş ve gemi yapımında büyük bir artış gerçekleşmiştir. 1960'lı yılların ikinci yarısında süper tanker ve konteyner gibi gemilerin yapımının da başlamasıyla bu sanayide büyük bir büyüme yaşanmıştır. Bu sanayide faaliyet gösteren en büyük şirketler *Ishikawajima Harima Jūkōgyō* (Ishikawajima Harima Ağır Sanayi) ve *Mitsubishi Jūkōgyō* (Mitsubishi Ağır Sanayi) şirketleriydi. Bunlar dışındaki başlıca şirketler şunlardı:

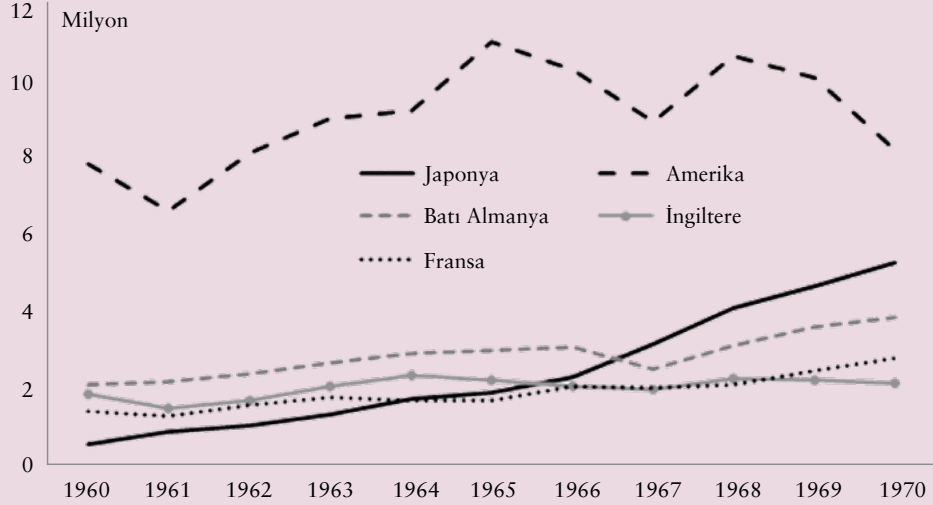
Hızlı büyüme döneminde gemi yapımı sanayisi önemli bir ihracat sanayisi olarak gelişti ve Eximbank'tan yüklü miktarda ucuz kredi desteği aldı. 1950'li ve 1960'lı yıllarda Eximbank kredilerinin neredeyse yarısı bu sektöre

ŞEKİL 5.7.  
Toplam Gemi Tonajı (1950-1972)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

ŞEKİL 5.8.  
Çelik Gemi Üretimi (1949-1973)



Kaynak: *Historical Statistics of Japan*, Japan Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

gidiyordu. Japonya Kalkınma Bankası (JDB) da deniz taşımacılığı sektörüne büyük miktarlarda kredi veriyordu. Bu sektörün gemi yapımı sektöründen gemi talebi de gemi yapımı sektöründeki üretimi uyarıyordu. Burada sadece MITI değil, Ulaştırma Bakanlığı'nın (*Un'yushō*) gemi yapımı bürosunda çalışan üst düzey bürokratlar da politika yapımı ve kaynak dağılımında söz sahibiydi (Flath, 2005). Hükümet 1950'li yıllarda gemi yapımı sanayisinde piyasaya giriş çıkışı kontrol altına aldı. 1970'li yılların başlarında Japonya transatlantik gemi yapımında dünya lideri konumuna geldi.

### Motorlu Taşıtlar Sanayisi

Japonya'da karayolu ve otomobilin demiryollarına alternatif olarak ulaştırma ve taşımacılık için yaygın olarak kullanılması 1950'li yılların

ortalarından itibaren gündeme geldi. 1957 ve 1958 yıllarında çıkarılan kanunla otoyol yapımına ve var olan karayollarının iyileştirilmesine başlandı. Çeşitli standartlar belirlendi ve 1956 yılında bu amaçla regülasyonu düzenlemek ve yürütmek amacıyla bir kamu kuruluşu olan *Nihon Dōro Kōdan* (Japonya Karayolları İdaresi) kuruldu. Bu kuruluş, otoyolların yapımını ve ücretlendirilmesini üstlendi. Bunun ardından, hızla otoyolu yapımına girişildi ve ilk olarak Nagoya ile Kōbe arasındaki *Meishin Kōsoku Dōro* (Meishin Express Otoyolu) inşaatı 1963 yılında tamamlandı. Bunun ardından yapımına başlanan ve Tōkyō'yu ülkenin orta bölgesinde yer alan sanayi şehri Nagoya'ya bağlayan *Tōmei Kōsoku Dōro* (Tōmei Express Otoyolu) da 1968 yılında tamamlandı.

Otoyollarının ve karayollarının iyileştiril-



mesiyle birlikte 1950'lerin ikinci yarısından itibaren otomobil ve genel olarak motorlu taşıtlara olan talep de arttı. Hızlı büyüme döneminde otoyolu ve karayolları yapımı hızla devam etti ve artan motorlu taşıt talebine cevap olarak, otomobil üretiminde büyük artış görüldü. 1960'lı yılların ilk yarısında motorlu taşıt imalatçısı firmalar yaptıkları büyük yatırımlar sayesinde kitlesel üretim kapasitelerini büyük ölçüde artırmışlardı. Satış ağlarını da genişleten bu şirketler, yurtiçi pazardaki artan motorlu taşıt talebinden büyük bir fayda elde etti. Motorlu taşıtların ulaştırma ve taşımacılık sektöründeki payının artmasıyla birlikte, demiryollarının payında gerileme yaşandı. Öte yandan, 1960'lı yıllardaki çevre kirliliğinde otomobillerden salınan gazların da önemli katkısı olmuştur.

1950'li yılların başlarında Japon otomotiv firmaları (özellikle Nissan, Isuzu ve Hino) yabancı otomobil firmalarıyla (Austin, Hillman, Renault, vb.) teknoloji işbirliğine girdi ve burardan teknoloji transferi gerçekleştirdiler. Toyota ve Prince ise kendi otomobillerini tasarlayarak geliştirmeyi başardı (Nakamura, 1995, s. 81). Toyota, üretim sürecinde yarı otomasyonu başararak bu alanda büyük bir yeniliğe imza attı. 1950'lerin ortalarından itibaren Toyota ve Prince kendi modellerini birbiri ardına piyasaya sürdü. Diğer firmalar da onları takip etti. 1956 yılında çıkarılan bir kanunla makine sanayisinin desteklenmesine karar verilmişti. Bu kanun motorlu taşıtlar sanayisini de kapsıyordu. 1961-1965 yılları arasında Japonya Kalkınma Bankası'nın (*Nihon Kaihatsu Ginkō*) yerli sanayilere dağıttığı kredilerin %32'si otomobil sanayisine gitti (Togo, 2011). 1966-1974 dönemi için bu oran %54 idi.

Talebin hızla arttığı ve yüksek miktarda ihracatın gerçekleştirildiği motorlu taşıtlar sanayisinde, yeni firmalar da bu sanayiye girmek istedi. 1960'lı yıllardaki hızlı büyüme döneminde, henüz 1950'li yılların ortalarında yükselişe geçen Japon motorlu taşıtlar sanayisi, yurtiçi piyasada talebi karşılayabilecek ve kendine yetebilecek seviyeye gelmişti. 1960'lar, motorlu taşıtlar sanayisinin patlama yaptığı yıllardı. Bu yıllardaki gelişmeler Nakamura (1995, s. 174-175) tarafından sunulmaktadır. 1960 yılında Japonya sadece 481 bin motorlu taşıt üretiyordu. Üretim miktarları Amerika'da 7,9 milyon, Batı Almanya'da 2,1 milyon, Fransa'da 1,4 milyon ve İngiltere'de 1,8 milyon seviyesindeydi. Japonya'da motorlu taşıt üretimi 1962 yılında 1 milyonu, 1966 yılında 2,3 milyonu ve 1968 yılında 4,1 milyonu bulduktan sonra, 1970 yılında 5,3 milyona ulaştı; 1964 yılında Fransa'yı, 1966 yılında İngiltere'yi, 1967 yılında Batı Almanya'yı geçti. Otomobil üretimi 1960 yılında motorlu taşıt üretiminin sadece üçte biri seviyesindeydi; 1968 yılında yaklaşık yarısına, 1970 yılında da %60'ına ulaştı. Bu hızlı artışın bir nedeni yeni fabrikaların kurulmasıydı. Örneğin Toyota 1966 yılının Aralık ayında Takaoka fabrikasını kurdu ve o zamana kadar 30 bin araç olan aylık üretim kapasitesini 100 bine çıkardı. Yeni fabrikalarda kullanılan yeni üretim teknolojileri de üretkenliği artırdı. MITI liderliğinde, 1960'lı yılların ortalarından başlayan şirket birleşmeleri de ölçek ekonomilerine ulaşarak ortalama maliyetlerin düşmesini kolaylaştırdı.

Motorlu taşıt sanayisi MITI tarafından oligopol bir piyasa olarak geliştirildi. Her alt sanayide az sayıda şirket piyasaya hâkimdi.

Binek otomobili sanayisinde Toyota, Nissan ve Purinsu (Prince), kamyonet ve kamyon sanayisinde Hino<sup>10</sup> ve Isuzu, küçük motorlu taşıtlar sanayisinde Matsuda (Mazda) otomobillerinin imalatçısı *Tōyō Kōgyō* (Tōyō Sanayi) ve *Mitsubishi Jūkō* (Mitsubishi Ağır Sanayi) ile bu sanayiye 1960'larda yeni giren *Honda Giken* (Honda Motor) ve *Fuji Jūkō* (Fuji Ağır Sanayi) ile ilgili piyasaları aralarında paylaşmışlardı. MITI, otomobil sanayisinde firma sayısının sınırlandırılarak ölçek ekonomilerine ulaşmanın daha kolay olduğunu düşünüyordu ve bu amaçla firmaların birleşmesi gerektiğini düşünüyordu. 1963 yılında motosiklet üretimi yapan Honda, otomobil sanayisine girmeye karar verdiğinde açık bir şekilde MITI tarafından reddedilmiş, hatta tehdit edilmişti; ancak, buna rağmen bu sanayiye girerek başarılı oldu. MITI bu yıllarda uygulamaya koyduğu *Jidōsha Gyōkai Saihen Keikaku* (Otomobil Sektörü Yeniden Yapılandırma Planı) adlı plan çerçevesinde, sanayide yoğunluğu artıracak şekilde, finansal olarak zor durumda bulunan *Purinsu Jidōsha Kōgyō* (Prince Motors) şirketinin 1965 yılında Nissan ile birleşmesini sağladı. Prince bundan sonra ortadan kalkarak Nissan bünyesine katıldı. 1951 yılında otomobil üretimine başlayan *Daihatsu* da 1967 yılından itibaren Toyota ile işbirliğine girdi.<sup>11</sup>

1968 yılına kadar motorlu taşıt imalatçısı şirketler kendi aralarında fiyat rekabetine girmişti. Bu tarihten sonra ise araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle yeni modeller tasarladılar. Bu amaçla yabancı şirketlerle işbirliği de yap-

tılar. Milliyetçi bürokratların hâkim olduğu MITI ise bu işbirliğine karşıydı. Örneğin, 1970 yılında *Mitsubishi Jūkō* ile Amerikan otomobil üreticisi Chrysler arasındaki ortak yatırıma izin vermedi. Mitsubishi buna rağmen 1970 yılının Mayıs ayında Chrysler ile işbirliği yaptı. Bu durum artık sanayi firmalarının MITI'nin idari rehberliğine karşı çıkabildiğini ve otonom bir şekilde kararlar almaya başlayabildiklerini göstermektedir.

Motorlu taşıtlar sanayisinde ticarete serbestleştirme 1965 yılının Ekim ayında gerçekleşti. Buna karşı önlem olarak 1962 yılının Aralık ayında *Sangyō Kōzō Chōsakai* (Sanayi Yapısı İnceleme Kurulu) tarafından hazırlanan raporda otomobil üretimi ve parça üretimi konusunda rasyonelleşme ihtiyacı olduğunu belirtti. Bu amaçla vergi indirimleri ve muafiyetlerinin yanı sıra, sübvansiyon ve teşviklerin artırılması ve hükümetin buradaki yönlendirmesinin de önemine dikkat çekildi. *Kikai Kōgyō Shinkō Rinji Sochi-hō* (Makine Sanayisinin Gelişmesi İçin Geçici Önlemler Kanunu) adlı kanuna dayanarak makine sanayisine aktarılmakta olan finansal kaynakların büyük kısmı motorlu taşıtlar sanayisine aktarıldı. 1966-1970 döneminde toplam fonların %55'i otomobil parçaları üretimine yönlendirildi. Otomobil sanayisine yapılan yatırımların yanı sıra, otoyol ve karayolu yapımına da büyük kaynaklar aktarıldı. Motorizasyonla birlikte, motorlu taşıtlar sanayisi de büyük bir atılım gerçekleştirdi.

1960'lı yılların başlarına gelindiğinde iç piyasada otomobillere olan talep artmış ve teknolojik ilerlemelerden ve ölçek ekonomilerinden kaynaklanan nedenlerle üretim maliyetleri ile fiyatlar düşmüştü. Bu sıralarda gerçekleşen

<sup>10</sup> Bu firma, Fransız Renault firmasının modellerini Japonya'da üreterek kendi adıyla satıyordu.

<sup>11</sup> Bu şirket 1999 yılında Toyota'nın kontrolüne girdi.

ticarete serbestleştirme sırasında otomobil firmaları uluslararası rekabet gücüne ulaştıkları için, bu durum onları fazla etkilemedi. Bu yıllarda Honda ve diğer bazı otomobil firmaları da bu piyasaya girdi. Hızla artan otomobil üretim miktarında Japonya Avrupa ülkelerini yakaladı ve yeni hedef Amerikan üretimini yakalamak olarak belirlendi. 1960'lı yılların sonları itibarıyla, otomobil sanayisi Japonya'nın en önemli ihracat sanayilerinden biri haline gelmişti. Ancak, bu yıllarda patlak veren ve ülkenin değişik bölgelerinde halkın büyük tepkisini çekmeye başlayan hava kirliliği sorunu, otomobil imalatçısı firmaları da çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesine sevk edecekti.

Motorlu taşıtlar imalatı sanayisinde özellikle parça üreticileri ve dağıtım şirketleri ile ana imalatçı şirket arasında uzun vadeli ve istikrarlı ilişkiler kurulmasına özen gösterildi (Ushijima, 2011, s. 281). Otomotiv sanayisi gibi bazı ağır sanayilerde parça tedarikçilerinin üretim planlamasına imalatçı firma tarafından destek de verilerek, ürün geliştirme ve ürün kalitesinin iyileştirilmesine büyük önem verildi. Uzun vadeli istikrarlı ilişkiler, büyük firmaların işçi istihdamında da görüldü. Firmalar işçilerin ömür boyu istihdamını sağlama konusunda gayret gösterdi ve yaş ile kıdeme bağlı bir ücret sistemi de geliştirdiler. Böylece işçilerin firmalara bağlılıklarını sağlamaya çalıştılar. Bunların yanı sıra, firmalar işçilerin hizmet içi eğitim olanaklarını da artırarak vasıflarını ve üretkenliklerini artırmayı da hedefledi.

### Uçak İmalatı

Savaştan hemen sonra Japonya'nın tekrar silahlanabilmesine yardımcı olacağı gerekçesiyle

uçak imalatı yasaklanmıştı. Bu nedenle, uçak imalatı yapan tesisler kapandı. 1952 yılında işgal sona erince uçak imalatçısı şirketler bir araya gelerek sivil amaçlı uçak yapımı için beraber araştırma faaliyetlerine girme kararı aldı. 1952 yılında *Kōkū-hō* (Havayolu Kanunu) çıkarıldı. MITI yerli uçak üretimi için bir kampanya başlattı ve ağır sanayi şirketlerini bu yönde zorladı.

1950'li yılların başlarında Japonya'da yerli havayolu şirketleri (Japan Airlines, ANA) de kurulmuş ve havayolu taşımacılığı hizmetleri de başlamıştı. 1955 yılında Kawasaki ve Mitsubishi ağır sanayi şirketleri ulusal savunma amacıyla uçak imalatı izni aldı. Bu izinle Amerikalı jet savaş uçakları üreticisi Lockheed ve North American firmalarının bazı jet uçak modellerinin gövdelerinin üretim lisansını aldılar. Savaş sırasında dünyanın en büyük savaş uçağı üreticilerinden biri olan Japonya, sivil uçak üretiminde –savaş döneminden kalan büyük bir araştırma ve geliştirme tecrübesine rağmen– Amerika'ya bağımlı hale gelmişti. Bunun politik nedeni diğer nedenlerden daha kuvvetliydi.

MITI, 1956 yılında havayolu taşımacılığı sektörünün gelişmesi ve sivil uçak imalatının teşvik edilmesi için harekete geçti. Bu amaçla uçak imalatı sektörü için beş yıllık bir plan hazırlandı. Savaşın sona ermesinden 11 yıl sonra Japonya'da yerli uçak imalatı için düğmeye basıldı. MITI'de bu plandan sorumlu birim olan Ağır Sanayiler Bürosu'nun (*Jūkōgyō-kyōku*) uçak ve silah biriminin başında milliyetçi olarak bilinen bir bürokrat, Akazawa Shōichi

vardı.<sup>12</sup> Ulaştırma Bakanlığı'nda (*Un'yu-shō*) da sivil uçak imalatı için araştırma-geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi için girişimler başlamıştı. Japon ağır sanayilerinin uçak imalatındaki en büyük tecrübeleri, Amerikalı uçak şirketi Douglas'ın ürettiği DC-3 model uçakların tamiri için Amerikan ordusundan aldıkları siparişlerdi.

1957 yılında, MITI'nin desteğiyle yurtçinde uçak imalatının geliştirilmesi için yeni bir girişim başlatıldı. Dört ağır sanayi şirketi *Fuji Jūkōgyō* (Fuji Ağır Sanayi), *Nihon Hikōki* (Nihon Uçak), *Shin Meiwa Kōgyō* (Shin Meiwa Sanayi) ve *Shōwa Hikōki*'nin (Shōwa Uçak) ortak girişimi olarak yerli uçak imalatı amacıyla *Yusōki Sekkei Kenkyū Kyōkai* (Uçak Tasarımı Araştırma Birliği) adıyla bir tüzel kişiliğe sahip vakıf niteliğinde bir kuruluş meydana geldi. Bu dört şirketin yanı sıra, parça üretimi için *Mitsubishi Denki* (Mitsubishi Elektrik), *Nihon Denki* (Nihon Elektrik, NEC), *Shimazu Seisakusho* (Shimazu İmalathanesi), *Sumitomo Kinzoku* (Sumitomo Metal), *Tōkyō Kōkū Keiki* (Tōkyō Uçak Cihazları) ve *Tōshiba* da bu projeye katıldı. Tasarımı yapılacak ilk yerli uçağa verilecek model ismi de *YS-11* olarak belirlendi. 1959 yılında vakıf niteliğindeki ortak girişim özel kamusal tüzel kişiliğe sahip (*tokushu hōjin*) bir anonim şirkete dönüştü ve

*Nihon Hikōki Seizō* (Nihon Uçak İmalatı) veya İngilizce adıyla Nihon Aeroplane Manufacturing Company (NAMC) adını aldı.<sup>13</sup> Şirketin bütçesinin büyük kısmı ortak şirketlerden, bir kısmı da MITI'den sağlanıyordu.

Tasarımı yapılan YS-11, 60 yolcu kapasiteli, gövdesi Japonya'da imal edilmesine karşın, jet motorları İngiliz Rolls-Royce firması tarafından imal edilen bir yolcu uçağıydı. İlk uçak 1962 yılında Nagoya Havaalanı'nda test uçuşlarına başladı. 1964 yılında Japon hükümetinden lisans aldı. Şirketin imalatını gerçekleştirdiği süre boyunca toplam 182 adet üretilen uçak ayrıca yabancı ülkelere de ihraç edildi. En büyük alıcısı ise kargo uçağı ihtiyacı için sipariş veren Japon Hava Özsavunma Kuvvetleri'ydı. Yurtçici uçuşları işleten havayolu şirketi *Tōa Kōkū* (Tōa Havayolları), seferlerinde 1965 yılından itibaren YS-11 uçakları kullandı. Diğer yurtçici havayolu şirketleri de bu uçağın siparişini verdi. 1973 yılına kadar hava kuvvetleri ve özel havayolu şirketlerine satışı yapıldıktan sonra ise siparişler durma noktasına gelmiştir. Japonya'daki talebi karşılayacak kadar uçak üretimi gerçekleştiren şirket, uçak satışlarından zarar etmiştir. Ayrıca, Amerikalı jet uçak üreticileri Boeing ve McDonnell Douglas ile rekabet edememiş, 1970'lerin ikinci yarısından itibaren faaliyetleri giderek azalmıştır. Şirket 1983 yılında tasfiye edilmiştir.

12 Akazawa Shōichi (1919-2002), Tōkyō Üniversitesi'nde hukuk eğitimi aldıktan sonra 1942 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na girdi. Pasifik Savaşı'nda Japon donanmasında görev yaptı, savaştan sonra da bakanlıktaki görevine devam etti. Bu bakanlık MITI'ye dönüştükten sonra da görevini sürdürdü, 1955-1969 yılları arasında Ağır Sanayiler Bürosu'nda uçak ve silah biriminin müdürü olarak görev yaptı. 1969-1971 yılları arasında büro'nun şefliğini üstlendi. 1971 yılında emekli olduktan sonra *Fujitsu* şirketinde üst düzey yönetici olarak görev yaptı.

13 Şirketin mühendisleri arasında savaş döneminin başbakanlarından ve savaştan sonra savaş suçlusu olarak yargılanan ve idam edilen general Tōjō Hideki oğlu Tōjō Teruo (1914-2012) da vardı. Teruo, babası gibi asker değil mühendis olmayı seçmişti ve savaş döneminde ünlü *Zero* savaş uçaklarının tasarımında da görev yapmıştı.

## Makine Sanayisi

Kohama (2007, s. 88-116) savaş sonrası dönemde makine sanayisinin gelişimini incelemiştir. Japon hükümeti makine sanayisinin gelişimini çeşitli desteklerle teşvik etmiştir. 1952 yılında çıkarılan bir kanunla makine parçaları sanayileri için sübvansiyon uygulamaları başlatılmıştır. Hitachi, Makino ve Mitsubishi Gemi Yapımı gibi bazı büyük imalatçılar bu sübvansiyonlardan faydalanmıştır. Sübvansiyonlar bazen ürün fiyatının yarısına dek büyük değerlere ulaşmıştır.

1956 yılında çıkarılan geçici bir kanun makine sanayisi için sübvansiyon ve teşvikleri belirlemiştir. Bu kanunu 1961 ve 1966 yıllarında çıkarılan iki geçici kanun izlemiştir. 1950'li yılların ortaları itibariyle, Japon makine sanayisi yeniden imar döneminde uygulanan ithal ikamecilik politikaları başarılı olmuştur. Bir sonraki aşamada yerli üretim artırılarak iç talep yerli üretimle karşılanmıştır. Sübvansiyonlar burada özellikle etkili olmuştur. Zira yüksek kaliteli makine üretimi gerçekleştiren Japon makine üreticilerine sağlanan sübvansiyonlarla makine ithalatına gidecek önemli miktarda dövizin yurtiçinde kalması sağlanmıştır. Bunun yanı sıra, yurtiçi satışların artmasıyla Japon makine üreticilerinin ölçek ekonomilerine ulaşması kolaylaşmıştır.

1950'li yılların başlarında Japonya'da makine ihracatında en büyük paya sahip olan ürün (yaklaşık %15 civarında) dikiş makineleriydi. Zamanla bu ürünün toplam makine ihracatındaki payı alarak 1960'ların başlarından itibaren %5'in altına, sonlarında da %2'nin altına indi. Makine sanayisinin hızlı büyüme dönemindeki gelişimi sürecinde üretim ve ihra-

cattaki payı en hızlı artan ürün ise makine parçaları (machine tools) idi. Sanayiler için genel makine üretimi gerçekleştiren bu alt sanayi, 1960'lı yılların sonlarından itibaren nümerik kontrol ünitesine sahip makine (mekatronik) üretiminde dünyada da söz sahibi olmuştur. Amerika'nın dünya lideri olduğu nümerik kontrol makinelerinde dünya pazarındaki payını da artırmayı başarmıştır. 1970 yılında nümerik kontrol makine üretiminin sadece %3 civarı ihraç edilirken, bu oran 1976 yılında %24'e ve 1980'lerin başlarında %70'lere ulaşmıştır. Makine parçaları sanayisi metal kesimi yapan makineler üretimi gerçekleştirdiği için birçok sanayi için makine üretimi gerçekleştirmektedir. Bu nedenle, diğer imalat sanayileriyle güçlü bağlantılı etkilerine sahiptir.

## Elektrikli ve Elektronik Makineler ve Ekipman Sanayisi

1950'li yıllar Japonya'da elektrikli aletler ve elektronik ekipman sanayilerinin büyük bir atılım gerçekleştirdiği yıllar oldu (Nakamura, 1995, s. 80). Büyük çaplı jeneratörler ve elektronik sanayilerinde yeni teknolojiler 1950'li yılların başlarında Japonya'ya tanıtıldı. 1953 yılında iki girişimci Morita Akio ve Ibuka Masaru tarafından kurulan *Sony* ve savaş öncesi dönemden itibaren radyo üretimi gerçekleştiren Hayakawa Elektrik (daha sonra *Sharp* adını aldı) gibi birçok yeni şirket bu dönemde kuruldu. 1953 yılında Sony'nin yerli transistör üretimini gerçekleştirmesi bu sanayide önemli bir dönüm noktasıdır. Bu şirketler, savaş öncesi dönemden beri üretime devam eden diğer bazı radyo ve elektrikli alet üreticisi şirketlerle birlikte, girişimci sanayiciler tarafından ku-

rulmuştu ve zamanla büyük sanayi şirketlerine dönüştüler. Bunların yanı sıra, Matsushita ve San'yō gibi şirketler dayanıklı elektrikli ev aletleri ve makineleri üretiminde söz sahibi oldu. Bu aletler ve makineler arasında çamaşır makinesi, televizyon, elektrikli süpürge özellikle büyük gelir esnekliğine sahip ürünlerdi. Büyük elektrikli alet üreticileri de daha sonra bu sanayide rekabete katıldı. Bu rekabet özellikle 1950'li yılların ikinci yarısında yeni şirketlerin bu piyasaya girmesiyle daha da kızıştı ve firmalar arasında kalite artırımı için de bir rekabet başladı. 1950'li yılların ikinci yarısında transistörlü radyolar, teyp kaydediciler ve buzdolapları da bu rekabetin parçası oldu. Ağır sanayide kullanılan elektrikli makinelerin üretiminde de büyük bir artış yaşandı. 1950'lerin sonlarında Sony başta olmak üzere Japon elektrikli alet ve makine üreticilerinin ihracatlarında da büyük bir patlama gerçekleşti. Özellikle, dünyada tüketici elektroniği pazarındaki hızlı genişleme ve hızla büyüyen Amerikan pazarına ihracat olanakları Japon firmaları için önemli fırsatlar yarattı.

1957 yılında elektronik sanayisinin gelişmesi için geçici önlemler getiren bir kanun çıkarıldı (Nakamura, 1995, s. 90). Bu kanunla araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde kamu ve özel sektör işbirliği için teşvikler getirildi. Özellikle, deneysel amaçlı ve yüksek risk taşıyan araştırmalara 1957-1968 döneminde 3,6 milyar yen sübvansiyon sağlandı. JDB de rasyonelleşme için makine üretimine 7,4 milyar yen düşük faizli kredi sağladı. Sadece elektronik hesap makinesi üreticisi üç şirkete 1962 yılında 350 milyon yen tutarında dört yıllık sübvansiyon sağlandı.

1960'lı yılların ilk yarısında elektrikli aletler ve elektronik aletler ihracatı hızla büyümeğe devam etti. Bu dönemde büyük elektrikli aletlerin imalatında ve yeni başlayan nükleer enerji santralleri için ekipman ve makine üretimi de gerçekleştirildi. Bir yenilik de bilgisayar teknolojisindeki yeniliklerin tanıtılarak Japonya'da üretimine başlanmasıydı. 1960'lı yılların ikinci yarısında en popüler ihracat ürünü renkli televizyonlardı. Havalandırma cihazları ve birçok elektrikli ev aletlerinin üretimi de bu dönemde artmıştır. Elektronik sanayisinde de önemli gelişmeler olmuş ve Japon firmaları cep boyutunda hesap makineleri gibi yeni ürünler geliştirmiş ve bilgisayar teknolojisindeki yenilikleri de Japonya'ya getirmişlerdir.

Elektrikli ve elektronik alet üreten firmaların ihracatlarının artışında genel ticaret şirketlerinin (*sōgō shōsha*) önemli bir katkısı olmuştur (Suzuki, 1990). Büyük *keiretsuların* merkezinde büyük bir elektrikli ve elektronik alet-makine üreticisi vardı ve genel ticaret şirketleri bu şirketin ihracatının artmasını sağlıyordu. Mitsubishi grubunda *Mitsubishi Shōji*, Fuyō grubunda *Marubeni Iida*, Sumitomo grubunda *Sumitomo Shōji*, Mitsui grubunda *Mitsui Bussan* ve Dai-ichi Kangyō grubunda *Nisshō* bu rolü oynuyordu. Genel ticaret şirketleri yeni teknolojilerin Japonya'ya tanıtılmasında yabancı şirketlerle Japon şirketleri arasında aracılık yaparak da önemli bir rol oynamıştır. Örneğin, nükleer enerji santrallerinde kullanılacak teknolojinin transfer edilmesi için *Itōchū* genel ticaret şirketi *Mitsubishi Denki* (Mitsubishi Elektrik) ile Amerikalı Westinghouse ve Tōshiba ile Amerikalı enerji üreticisi General Electric şirketleri arasında işbirliği için aracılık yapmıştır.

Elektrikli ve elektronik alet ve makine sanayisi MITI'nin kontrolü altında gelişmiştir. MITI'nin sanayi politikalarının önemli bir parçası olan bu sanayideki örgütlenme de MITI tarafından sıkı bir şekilde kontrol altında tutulmuştur. 1956 yılında televizyon üretimi yapan altı firma bir araya gelerek yurtiçi fiyatı kontrol etmek amacıyla bir kartel oluşturdu (Suzuki, 1990).<sup>14</sup> Yurtiçi piyasada fiyatlar yüksek tutulurken, hükümet de yabancı televizyon üreticilerinin Japonya'ya ithalatını yüksek gümrük vergileriyle zorlaştırdı. İçeride yüksek kâr elde eden firmalar, Amerika pazarına ihracata yönelerek daha fazla kazanç elde etmeye çalıştı. Maliyetinin de altında fiyatlarla (damping) Amerika'ya televizyon ihraç eden bu firmalar Amerika'daki televizyon üreticilerinin 1960'lı yıllarda kendi pazarlarında ortadan kalkmasına neden oldu. Televizyon sanayisi gelişirken Japon hükümetinden önemli miktarlarda teşvikler ve ucuz krediler de elde ettiler. Bir taraftan da tarife dışı engellerle (çeşitli teknik sınırlamalar, standartlar ve testler gibi) yurtiçi piyasada yabancı firmalar ile rekabetten korunuyorlardı.

Dikiş makinesi, kamera gibi optik cihazlar ve saatler gibi ürünlerin üretildiği bu sanayide Japon şirketleri hızlı büyüme döneminde büyük ilerleme kat etti (Nakamura, 1995, s. 80). Savaş döneminde özellikle optik alanında önemli sayılabilecek teknolojiler, ilerlemeler yaşanmıştı. Bu teknolojilere dayanarak, 1950'li yılların başlarında optik ekipman üreten şirketler fotoğraf makinesi ve dürbün gibi

ürünlerin üretimine başladılar. 1950'li yılların ikinci yarısında, yüksek kaliteli lens ve fotoğraf makinesi üretiminde büyük bir kitlesel üretim kapasitesine ulaşıldı. 1960'lı yıllara gelindiğinde, Japon fotoğraf makinesi üreticileri bu alanda dünyanın en ileri ülkesi olarak gösterilen Almanya'yı hem kalitede hem de üretim miktarında geçmeyi başardı.

Hassas cihazlar sanayisinde ise Japon firmaları özellikle kol saati piyasasında dünya pazarında büyük paya sahip oldu. Bu alanda önemli teknolojik yeniliklere de imza attılar. 1960'lı yılların ikinci yarısında dijital teknolojilerin gelişmesiyle, Japon saat üreticileri dijital saat üretimi gerçekleştirdi ve saat sanayisindeki üretim faaliyetlerinde neredeyse tamamen otomasyonu sağladılar. Bu ürünlerde yüksek kaliteli dijital saatler üreten Japon firmaları dünyanın bu alandaki öncü şirketleri konumuna geldi.

1950'li yıllarda, savaş döneminde silah üretimi yapan bazı imalat firmaları da dikiş makinesi üretimine geçti (Nakamura, 1995, s. 80). Bu sanayide dünya çapında yaşanan makine parçalarının standardizasyonu ve firmaların üretim hatlarını bu standartlara uyduracak şekilde başarılı bir şekilde dönüştürmeleri sonucunda, ihracat da arttı. 1950'lerin sonlarında yaşanan büyük üretim kapasitesi artışıyla birlikte bu sanayide Japonya dünyanın en büyük ihracatçısı konumuna yükseldi.

Elektrikli ve elektronik makineler sanayisinde üretim ve ihracat açısından en fazla gelişme gösteren sanayilerden biri televizyon imalatı sanayisiydi. Yamamura ve Vandenberg (1986), bu sektörün gelişimini ve en büyük pazarı olan Amerikan pazarındaki gelişmeleri incelemiştir.

<sup>14</sup> Bunun detaylı bir incelemesi için bkz. Schwartzman (1993).

**Tablo 5.5** siyah-beyaz televizyonlar, **Tablo 5.6** renkli televizyonlar için Amerikan pazarındaki gelişmeleri ve bu pazardaki Japon şirketlerinin payını göstermektedir. Büyük Japon televizyon imalatçıları Matsushita, Sony, Sharp, Hitachi, Mitsubishi, San'yō ve Tōshiba, 1960'lı yıllarda Amerikan pazarına neredeyse çıkarma yaptı ve yurtiçindeki fiyatların oldukça altında belirlenen fiyatlarla Amerika'ya ihracata başladılar. 1962 yılında Japon firmalarının Amerika'daki siyah-beyaz televizyon satışları içindeki payı sadece %0,8 idi. Ancak, bu pay 1965 yılında %6,5, 1970 yılında da %23,7 seviyesine kadar yükseldi. Bu tarihten sonra Japon firmalarının payı azaldı. Renkli televizyon piyasasına Japon firmalarının girmesi daha sonraları gerçekleşti.

Yamamura ve Vandenberg (1986), Amerikan televizyon piyasasındaki olumsuz gelişmeleri aktarmaktadır. Japon firmalarının artan ihracatı sonucunda, Amerika'da bu sanayideki istihdam 1966-1970 yılları arasında yaklaşık yarı yarıya azalmıştır. Amerikan perakendecilerinin artan Japon televizyon ithalatlarıyla birlikte, Amerikan televizyon imalatçılarının satışları azalmış ve bazıları piyasayı terk etmek zorunda kalmışlardır. Öyle ki, *San'yō* firması 1977 yılında bu alanda üretim yapan Amerikalı Warwick firmasını, *Matsushita* da 1974 yılında Amerikalı dev elektronik üreticisi Motorola'nın tüketici elektroniği bölümünü satın almıştır. 1971-1975 arasında televizyon imalatı alanında Amerika'daki istihdam üçte bir oranında azalmıştır. 1960 yılında Amerika'da televizyon üreticisi firma sayısı 27 iken, bu sayı 1980 yılında sadece 5 idi. Ayakta kalabilenler sadece Zenith, General Electric ve RCA gibi büyük imalatçı firmalardı. Amerikalı televiz-

yon üreticileri Japon firmalarının fiyat rekabetine dayanamamıştı.

Japon televizyon firmaları, oluşturdukları kartelle Amerikan pazarını ele geçirebildiler. Japonya'daki televizyon piyasasının önemli bir özelliği rekabeti engelleyen piyasa uygulamalarıydı (Yamamura ve Vandenberg, 1986, s. 253). Elektronik imalatçıların aralarında piyasayı paylaşmak için gizli anlaşmalar olduğu yönünde tartışmalar yapılıyordu. Firmaların kâr oranları çok yüksekti.<sup>15</sup> Bunun bir nedeninin yüksek koruma duvarları olduğu bilirse de, firmalar arasındaki anlaşmalar da önemli bir nedendi. 1956 yılında Matsushita, Tōshiba, Sharp, Hitachi, Mitsubishi, San'yō ve bunların alt şirketleri bir araya gelerek gizli bir şekilde piyasayı manipüle etmeye başladı. Aylık toplantılarla bir araya gelen temsilciler, televizyon toptan ve perakende fiyatlarını kontrolleri altında tutarak kâr marjlarını yüksek tutmaya karar verdiler. Rekabet Kurulu (*Kōsei Torihiki Inkaï*), 1957 yılında rekabet karşıtı bu uygulamalara karşı soruşturma başlattı. Bu grup aynı zamanda imalatçıların sadık toptan ve perakendecilerinden oluşan ağlarını da koruma altına almak istiyordu. Diğer bir deyişle, kendi aralarında birbirlerinin dağıtım kanallarındaki toptancı ve perakendecileri çalmayacaklardı. 1960'lı yıllarda da bu sistem bir şekilde gizli olarak yürütüldü ve korundu. 1966 yılında açılan yeni bir soruşturma ile Sony dışındaki büyük imalatçıların rekabet karşıtı uygulamalara giriştiği belirlendi. Bu incelemeler devam etti ve şirketler uyarıldı; ancak 1978 yılında

<sup>15</sup> Buna rağmen hızlı büyüme döneminde elektronik alanında dünyanın en büyük şirketleri olan Amerikan firmaları Japon pazarına rağbet etmemişlerdir.



soruşturmaları son verildi. Bu süreçte büyük imalatçı firmalar uygulamalarına devam etti ve çalışma grupları da kurarak piyasayı manipüle ettiler. Aralarındaki anlaşmalar sonucunda yurtiçi piyasada fiyatları yükselterek büyük bir kartel oluşturdular. Yurtiçi piyasada fiyatlar yüksek tutulurken, ihracat fiyatları ise daha düşük tutuluyordu. Öyle ki, örneğin 1982 yılında renkli televizyonlar için ihracat fiyatının yurtiçi fiyata oranı Matsushita için 0,74, Hitachi için 0,58, Tōshiba için 0,32 ve Sharp için 0,62 idi. Bu durum uzun süredir devam etmekteydi.<sup>16</sup>

Elektrikli ve elektronik makineler sanayisi, motorlu taşıtlar sanayisi gibi 1960'lı yılların yükselen sanayilerinden biriydi (Kasuga, 1993, s. 176). Yıllık renkli televizyon üretimi 1965 yılında 98 binden, 1970 yılında 6,4 milyona yükselmişti. En önemli üreticiler olan *Matsushita Denki* (Matsushita Elektrik), *Tōshiba* ve *Hitachi* üretimin %60'ını yapıyordu. Bunlara *Mitsubishi Denki* (Mitsubishi Elektrik) ve *San'yō Denki* (San'yō Elektrik) de eklenince, en büyük beş şirketin toplam üretimdeki payı %80'e ulaşıyordu.

Bu sanayinin 1960'lı yıllarda üretim ve ihracatta büyük yer tutan bir başka önemli ürünü küçük elektronik hesap makinesiydi (Kasuga, 1993, s. 176). 1965 yılında yıllık üretim miktarı sadece 4 bin iken, 1973 yılında 10 milyona kadar yükselmiştir. Üstelik, 1965 yılında fiyatı 200 bin yen iken, 1973 yılında fiyatı birkaç bin yene kadar düşmüştür.

Elektronik makine sanayisinin gelişmesi elektronik bilişim sanayisinin de gelişmesini sağladı. Bilişim sanayisindeki firma sayısı, 1962 yılında 24 iken, 1970 yılında 538'e kadar yükseldi (Kasuga, 1993, s. 176).

## SANAYİ İŞGÜCÜ ÜRETKENLİĞİNDEKİ ARTIŞ

**Tablo 5.7, 1955-1973 dönemi için Japonya'da imalat sanayisindeki işgücü üretkenliğinin büyüme oranını Amerika, İngiltere ve Batı Almanya ile karşılaştırmaktadır. Uzun dönemde büyümenin en önemli kaynağı olan sanayi işçilerinin üretkenliğinin artış oranının Japonya'da diğer gelişmiş ülkelere oranla hızlı olduğu bu tablodan anlaşılmaktadır. Özellikle hızlı büyüme döneminde 1960'lı yılların ikinci yarısında işgücü üretkenliğindeki ortalama büyüme oranları göz kamaştırıcıdır.**

Üretkenliğin büyüme oranını ve bunun kaynaklarını incelemek için kullanışlı bir yöntem, sanayiler arasında işgücü hareketliliğini ve bunun üretkenlik artışına katkısını incelemektir. Mikro iktisat teorisine göre, üretim faktörlerinin sektörler arasında hareketliliğinin tam olduğu ve tüm üretim sektörlerinin tam rekabetçi olduğu bir durumda, kaynak dağılımı en etkin şekilde sağlanmaktadır. Bu durumda her üretim faktörünün marjinal hasılası tüm sektörler için aynıdır. Ancak, bu durum gerçek durumu açıklamaktan uzaktır. Üretim faktörlerinin sektörler arasında getirileri ve üretkenlikleri faktör hareketliliğinin eksik olduğu bir durumda kaçınılmazdır. Bu durum, üretim olanakları eğrisinin şeklini de etkileyecektir (Johnson, 1966).

<sup>16</sup> 1960'ların ortalarında tüketici dernekleri 1967 yılında bunu öğrendiklerinde bir süre için televizyonlar boykot dahi edilmişti.

**TABLO 5.5.**  
Siyah-Beyaz Televizyonlar İçin Amerikan Pazarındaki Gelişmeler (1960-1980)

	Toplam satışlar (milyon dolar)	İthalat (milyon dolar)	Japon Şrmlarının payı (%)
1960	750	...	...
1962	851	7	0,8
1965	910	59,7	6,5
1968	591	80,8	13,7
1970	505	119,9	23,7
1972	514	101,4	19,7
1975	313	42	13,4
1978	434	93,5	21,5
1980	374	27,8	7,4

**Kaynak:** Yamamura ve Vandenberg (1986, s. 260).

**TABLO 5.6.**  
Renkli Televizyonlar İçin Amerikan Pazarındaki Gelişmeler (1965-1980)

	Toplam satışlar (milyon dolar)	İthalat (milyon dolar)	Japon Şrmlarının payı (%)
1965	959	...	...
1968	2.086	103,5	4,9
1970	1.428	141,8	9,4
1972	2.109	234,8	9,6
1975	2.025	220,8	9,5
1978	3.245	577,1	9,8
1980	2.657	295,6	3,0

**Kaynak:** Yamamura ve Vandenberg (1986, s. 262).

**TABLO 5.7.**  
Seçili Ülkeler İçin İmalat Sanayisinde İşgücü Verimliliği Artış Oranı (Birim: %) (1955-1973)

	Japonya	Amerika	İngiltere	Batı Almanya
1950-1955	17,5	2,8	2,5	9,3
1955-1960	6,2	2,7	2,4	6,6
1960-1965	8,9	4,6	3,1	5,0
1965-1970	17,8	1,3	3,5	4,7
1970-1973	10,4	4,7	6,1	3,0

**Kaynak:** Tsuru (1996, s. 70).

Üretim faktörlerinin kullanımı ve faktör piyasalarındaki bozulmaların tahmini bu nedenle önemlidir. Bu şekilde, üretim faktörlerinin gerçekten ekonomide etkinliği artırıcı yönde dağılıp dağılmadığı araştırılabilir. Bu dağılımda hükümetin de önemli rolü olabilir; zira, hükümet sınırlı miktarda bulunan mali kaynakları kullanarak özellikle sermayenin dağılımında etkili olabilmektedir. Kalkınma süreci boyunca, üretim faktörlerinin getirilerinin düşük olduğu alanlardan yüksek olduğu alanlara doğru kayması beklenmektedir. Bu durumda ekonomide kaynak dağılımında önemli yapısal değişimler yaşanabilir. Böylece, daha az etkin olan sektörlerden daha etkin sektörlerle kaynaklar tekrar dağıldığında, ekonomik büyüme oranının yükselmesi mümkündür. Syrquin (1986), faktörlerin getirileri için sektörler arasında önemli farklılıklar bulunduğu takdirde, yapısal değişimin büyüme oranını belirlemede önemli olduğunu belirtmektedir. Eğer yapısal değişim yavaşça veya kaynakların etkin olmayan dağılımı sonucunu veriyorsa, büyüme gecikebilir. Tersine, eğer yapısal değişimler hızlıysa ve kaynakların etkin dağılımını sağlıyorsa ekonomik büyüme önemli katkıda bulunabilir. Japonya gibi, hızlı büyüme döneminde faktör piyasalarının eksik rekabetçi yapıya sahip olduğu ve etkinliğin düşük olduğu bir ekonomide üretim faktörlerinin getirilerinin farklı olmasının beklenmesi normaldir.

Ekonominin büyüme sürecinde sanayilerin performansları üretkenlikteki artışı değişik şekillerde etkilemektedir. Burada, işgücü üretkenliğinin büyüme oranının kaynaklarına bakarak, işgücünün yapısal değişim sürecinde sanayiler arasında yeniden dağılmasının etkisi-

ni bir ayrıştırma analiziyle araştıracağız. Akkemik (2005) tarafından da kullanılan bu analize literatürde *shift-share analysis* adı verilmektedir. İşgücü üretkenliğini ( $LP$ ) en basit şekilde aşağıdaki gibi ayrıştırmak mümkündür:

$$LP_{m,t} = \frac{Q_{m,t}}{L_{m,t}} = \sum_i \left( \frac{Q_{i,t}}{L_{i,t}} \frac{L_{i,t}}{L_{m,t}} \right)$$

Burada  $i$  alt indeksi sanayileri,  $t$  alt indeksi imalat sektörünün tamamını, alt indeksi zamanı (yıllar), reel (1990 yılı sabit fiyatlarıyla hesaplanmış) katma değeri,  $L$  ise işgücü miktarını (ücretli çalışan işçi sayısı) ifade etmektedir. Yukarıdaki eşitliğe göre, imalat sektörünün bütünü için hesaplanan işgücü üretkenliği seviyesi, bireysel sanayilerin işgücü üretkenlikleri ile bu sanayilerin toplam sanayi katma değerinden aldıkları payların çarpımlarının toplamı yoluyla hesaplanmaktadır. Burada kolaylık olması açısından sanayi bazında işgücü üretkenliğini  $LP_{i,t}$ , sanayilerin işgücünden aldığı payı  $S_{i,t}$  olarak göstereceğiz. Bu durumda, yukarıdaki eşitlik aşağıdaki şekilde tekrar yazılabilir:

$$LP_{m,t} = \sum_i L P_{i,t} S_{i,t}$$

Buna göre, üretkenlik seviyesindeki değişim aşağıdaki şekilde hesaplanabilir:

$$LP_{m,t} - LP_{m,t-1} = \sum_i L P_{i,t} S_{i,t} - \sum_i L P_{i,t-1} S_{i,t-1}$$

Burada  $t-1$  alt indeksi bir önceki yılı ifade etmektedir.  $t$  ve  $t-1$  zamanları arasındaki değişimi  $\Delta$  operatörüyle gösterdiğimizizde (örneğin,

$\Delta LP_{m,t} = LP_{m,t} - LP_{m,t-1}$ ), bazı cebirsel manipülasyonlar ile<sup>17</sup> aşağıdaki ayrıştırma bulunur:

$$\Delta LP_{m,t} = \sum_i s_{i,t-1} \Delta LP_{i,t} + \sum_i L P_{i,t-1} \Delta s_{i,t} + \sum_i \Delta s_{i,t} \Delta LP_{i,t}$$

Bu eşitliğin her iki tarafı  $LP_{t-1}$  terimine bölünürse üretkenlik büyüme oranının unsurları cinsinden hesaplanmış olur.

17 Detaylar için bkz. Akkemik (2005).

Bu ayrıştırma denkleminde, eşitliğin sağ tarafındaki ilk terim sanayi içi üretkenlik artışından kaynaklanan etkiyi göstermektedir. Buna “sanayi içi üretkenlik etkisi” denmektedir. Herhangi bir sanayinin –parçası olduğu– toplam imalat sektöründeki üretkenlik artışına olan saf katkısı budur. İkinci terim, sanayilerin işgücü paylarındaki değişimin önceki yıldaki üretkenlik seviyesiyle çarpımlarının toplamıdır. Burada, eğer üretkenlik seviyesi yüksek olan bir sanayinin (örneğin elektronik) toplam

**TABLO 5.8.**  
1956-1971 Dönemi İçin Japon İmalat Sanayilerinde Üretkenlik Artışı Ayrıştırma Analizi Sonuçları (Birim: %)

	SİÜ	SKE	DKE	Toplam KE
1956	4,9	-1,7	0,1	-1,5
1957	0,7	-0,7	0,0	-0,7
1958	0,3	0,4	0,0	0,4
1959	3,8	-1,3	0,1	-1,2
1960	3,2	-1,1	0,1	-0,9
1961	10,9	-0,8	0,0	-0,8
1962	3,5	0,4	0,1	0,5
1963	0,0	3,0	-0,5	2,5
1964	12,4	-0,4	0,0	-0,4
1965	4,0	0,6	0,0	0,6
1966	7,2	-0,1	0,0	-0,2
1967	11,4	-0,5	0,0	-0,5
1968	8,8	-0,4	0,0	-0,4
1969	9,2	-1,1	-0,1	-1,2
1970	12,6	-0,8	0,0	-0,8
1971	4,9	0,5	0,0	0,5
1956-1960	2,6	-0,9	0,1	-0,8
1961-1965	6,2	0,6	-0,1	0,5
1966-1971	9,8	-0,6	0,0	-0,6
<i>Ortalama</i>	<i>6,1</i>	<i>-0,2</i>	<i>0,0</i>	<i>-0,3</i>

Not: SİÜ: sanayi-içi üretim etkisi, SKE: statik kayma etkisi, DKE: dinamik kayma etkisi, Toplam KE: Toplam kayma etkisi.

işgücünden aldığı pay yükseliyorsa, diğer bir deyişle bu sanayiye doğru işgücü kayıyorsa, bu durum genel olarak sanayideki üretkenlik seviyesini yükseltici etkide bulunacaktır. Buna “statik kayma etkisi” (static shift effect) adı verilmektedir. Eğer bir sanayinin üretkenlik seviyesi artış gösteriyor ve bunun üzerine bu sanayiye işgücü kayması da gerçekleşiyorsa bu durumda toplam üretkenlik artışına bir katkı daha yapılabilir. Bu durum, üçüncü terim tarafından temsil edilmektedir ve buna “dinamik kayma etkisi” adı verilmektedir. Statik ve dinamik kayma etkilerinin toplamı, “kayma etkileri” olarak adlandırılmaktadır ve sanayiler arasındaki işgücü mobilitesinin üretkenlik artışına katkısını göstermektedir.

**Tablo 5.8,** Japon imalat sanayileri için 1956-1971 dönemi için ayrıştırma analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, üretkenlik artışının büyük kısmı sanayi içi üretkenlik artışından kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, sanayiler arasında işgücü kaymalarının üretkenlik artışına etkisi düşük düzeyde kalmıştır. Bazı yıllarda ise toplam kayma etkisi negatiftir. Buradan çıkacak sonuç şudur: Hızlı büyüme döneminde henüz işgücündeki niteliklerin iyileşmesi ve sanayi firmalarında gerçekleştirilen üretkenlik artırıcı iyileştirmeler toplam sanayi üretkenliğinin artışı için fazladan (bonus) bir etki yaratmamıştı. Sadece 1960’lı yılların ilk yarısında görece küçük bir pozitif etkiden bahsetmek mümkündür. Özellikle köylerden göç eden işçiler sanayi işçisi olarak çalışıyordu, ancak onların çalıştıkları sektörlerdeki üretkenlik artışındaki iyileştirmeler henüz diğer sektörler üzerinde bir etki yaratmamıştı. Bunun için bir süre daha bekle-

mek gerekebilecekti. 1971 sonrası dönemdeki gelişmelerin ele alındığı üçüncü kitapta da bu konu detaylı olarak tartışılmaktadır. Akkemik (2005), 1970-2000 dönemi için yaptığı çalışmada, Japonya ve Kore için benzer sonuçlar olduğunu göstermiş, Singapur’da ise statik kayma etkilerinin önemli katkısının olduğunu bulmuştur.

## ENERJİ

Nakamura (1995, s. 84-85) tarafından sunulan verilere göre, kömür dengi olarak hesaplanan enerji arzına bakıldığında, savaş öncesi dönemde hidroelektrik gücü 18,3 milyon ton kömür denginden 1947 yılına 36 milyona yükselirken, kömür (yerli üretim ve ithalat toplamı) 62 milyon tondan 46 milyon tona, toplam enerji arzı 63 milyon tondan 51 milyon tona çıkmıştı. 1940 yılında toplam enerji arzı 91 milyon iken, bu seviyeye tekrar ancak 1955 yılında (96 milyon ton) ulaşılabildi. 1960 yılında toplam enerji arzı 155 milyon tona çıkmıştı; bunun 23 milyon tonu hidroelektrik gücünden, 38 milyon tonu kömürden geliyordu. En büyük değişim ise 1950 yılında 6 milyon tondan 1960 yılında 35 milyon tona çıkan petrolde gerçekleşmişti. Petrol kısa sürede en önemli enerji kaynağı haline geldi. Birincil enerji kaynakları arasında payı 1953 yılında %15 iken, kömürünki %48 idi (hidroelektrik: %29). 1963 yılına gelindiğinde petrolün payı %53’e çıktı ve kömürün payı %32’ye indi. Kömür ve petrolün payları 1968 yılında sırasıyla %24 ve %67, 1973 yılında %16 ve %77 idi. Toplam birincil enerji toplamı ise 1953 yılında 62 trilyon kilokaloriden (kcal), 1958 yılında 74 tril-

yon kcal, 1963 yılında 137 trilyon kcal, 1968 yılında 243 trilyon kcal ve 1973 yılında 385 trilyon kcal seviyesine kadar arttı. Petrole bağımlı bazı Avrupa ülkelerinde petrolün birincil enerji kaynakları içindeki payı 1959 yılında İngiltere’de %18, Almanya’da %19, Fransa’da %25 seviyesindeydi (Nishinarita, 1993, s. 127). Japonya’da petrole yüksek bağımlılığın önemli bir nedeni, hızla büyüyen petrokimya sanayisiydi.

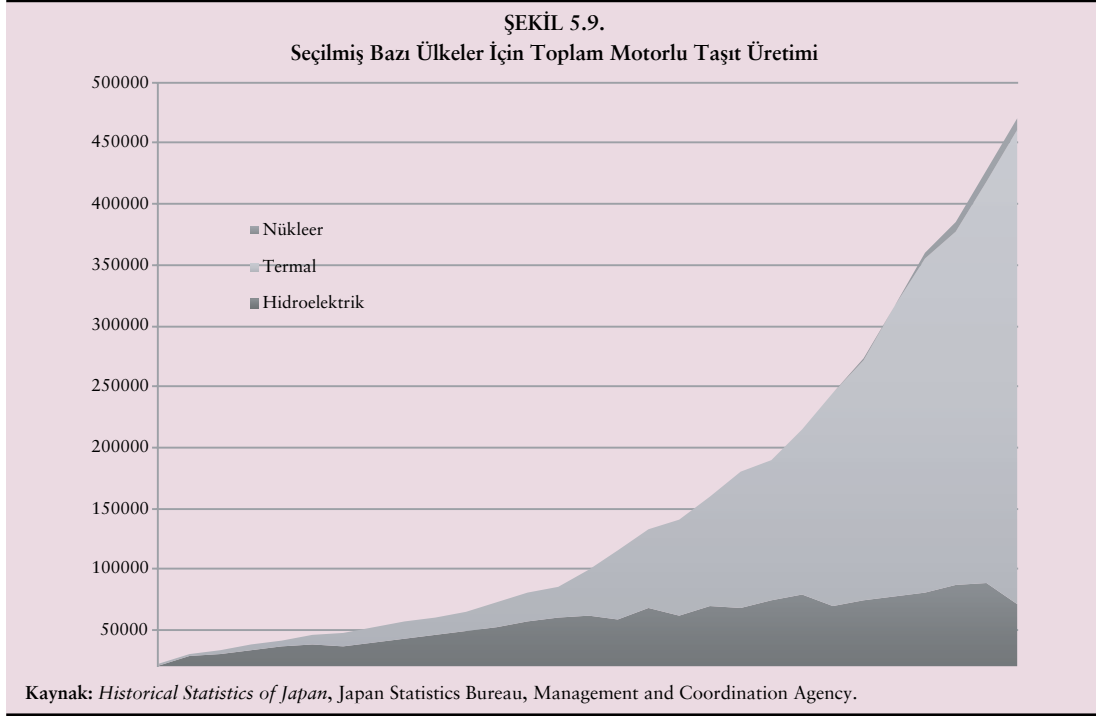
Japonya’da elektrik üretimi savaş sonrasında dikey entegrasyon örgütlenme şekline sahip dokuz adet bölgesel elektrik şirketi tarafından gerçekleştiriliyordu; bu şirketler elektrik üretimi, iletimi, dağıtımı ve satışı alanlarında kendi bölgelerinde tekel gücüne sahipti. Savaş döneminde 1938 yılında çıkarılan bir kanunla başlatılan bu uygulama, savaş sonrasında da devam etti. Söz konusu firmalar hidroelektrik ve termal elektrik enerjisinin yanı sıra, artan talebe yetişebilmek için yeni geliştirilen bir elektrik üretim yöntemini benimsedi: nükleer enerji.

1952 yılında Elektrik Üretimi Kalkınma Kanunu (*Dengen Kaihatsu Sokushin-hō*) çıkarıldı. Ayrıca, 1964 yılında Elektrik Sanayisi Kanunu (*Denki Jigyō-hō*) çıkarılarak elektrik üretim sektöründeki firmaların regülasyonunun altyapısı sağlandı. 1950’li yıllarda Japonya’da büyük çaplı hidroelektrik baraj yapımı gerçekleştirildi ve bundan sonra ağır inşaat ekipmanları kullanılarak baraj yapımı ilerledi (Nakamura, 1995, s. 79). 1957 yılında tamamlanan Aichi vilayetindeki Sakuma Barajı, 1961 yılında Niigata vilayetinde Okutadami Barajı ve 1963 yılında Toyama vilayetinde Kurobe Barajı açıldı. Bu barajlarda kullanılan elektrik üretim

ekipmanlarının bir kısmı Amerika’dan ithal edilirken, bir kısmı da yurtiçinde üretilmişti. Elektrik talebinde artışa paralel olarak 1950’li yılların ikinci yarısından itibaren elektrik üretimi de hızla arttı. Şekil 5.10, 1945-1973 dönemi için kaynaklarına göre elektrik üretimini göstermektedir. 1960’ların başlarına kadar hidroelektrik üretimine önem verilmiş ve bu amaçla büyük barajlar yapılmıştır.

Suzuki (1990), Japonya’da nükleer enerji üretimi için araştırma faaliyetlerinin 1954 yılında başladığını belirtmektedir. Nükleer elektrik üretiminde üretim 1960’ların ilk yarısında başladı. Nükleer enerji santralleri kurulum maliyeti yüksek olmasına rağmen, işletim maliyetinin düşüklüğü ve ölçek ekonomileri nedeniyle Japonya’da rağbet görmüştür. 1955 yılında çıkarılan Nükleer Enerji Kanunu (*Genshiryoku Kihon-hō*) ile özel firmalara nükleer enerji üretimi için izin verildi. 1955-1956 yıllarında Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Dai-ichi Kangyō ve Fuyō *keiretsuları* nükleer enerji üretimi için araştırma faaliyetlerine başladı. İlk nükleer reaktör olan Tōkai Nükleer Santrali (*Tōkai Genshiryoku Hatsudensho*) 1961 yılında inşaatına başlanarak 1966 yılında Ibaragi vilayetinde Tōkai köyünde işleme açıldı. Santral, İngiltere’den alınan teknoloji kullanılarak yapılmıştı<sup>18</sup> ve özel bir elektrik üretim şirketi olan Japon Atom Enerjisi Şirketi (*Nihon Genshiryoku Hatsuden*) tarafından işletiliyordu. Bu şirket 1957 yılında kurulmuştu ve sadece nükleer enerjiyle ilgileniyordu. Hisedarları Japonya’nın büyük bölgesel elektrik

<sup>18</sup> 1997 yılında bu santralde meydana gelen kazalar ve nükleer sızıntı nedeniyle, santralin faaliyetlerine 1998 yılında son verildi.



üretim şirketleriydi. Japon Atom Enerjisi Şirketi tarafından Fukui vilayetinde yaptırılan Tsuruga Nükleer Santrali 1970 yılında faaliyete geçti. 1970'li yıllarda Amerika'dan ithal edilen teknolojiler kullanılarak yeni santraller kuruldu. Kansai Elektrik Şirketi tarafından Fukui vilayetinde inşa edilen Mihama Nükleer Santrali faaliyete geçti. Tōkyō Elektrik Şirketi tarafından Fukushima vilayetinde 1971 yılında kurulan Fukushima Nükleer Santrali<sup>19</sup> Amerika'dan gelen ekipmanla inşa edildi.

Japonya'da nükleer santral ve reaktör yapımında uzmanlaşmış olan şirketler bölgesel

elektrik şirketleri için santral yapımı da gerçekleştirmiştir. Santral ve reaktör yapımında uzmanlaşmış olan bazı şirketler şunlardır: *Ishikawajima Harima Jūkōgyō* (Ishikawajima Harima Ağır Sanayi), *Hitachi Seisakusho* (Hitachi), *Nihon Gennen* (Nihon Nükleer Yakıt), *Mitsubishi Jūkōgyō* (Mitsubishi Ağır Sanayi), *Tōshiba*. Mitsubishi Ağır Sanayi tarafından Kyūshū Elektrik şirketi tarafından işletilmek üzere Saga vilayetinde inşa edilen Genkai Nükleer Santrali 1975 yılında faaliyete geçti. Buradaki reaktörler Mitsubishi tarafından yapılmıştı. Chūgoku Elektrik tarafından Shimane vilayetinde yaptırılan Shimane Nükleer Santrali 1974, Kansai Elektrik tarafından Fukui vilayetinde yaptırılan Takahama Nükleer

<sup>19</sup> Bu santral 2011 yılındaki büyük depremde büyük bir faciaya neden oldu.

Santrali yine 1974, Chūbu Elektrik tarafından Shizuoka vilayetinde yaptırılan Hamaoka Nükleer Santrali 1976, Shikoku Elektrik tarafından Ehime vilayetinde yaptırılan Ikata Nükleer Santrali 1977, Tōkyō Elektrik tarafından Niigata vilayetinde yaptırılan Kashiwazaki-Kariwa Nükleer Santrali 1985, Kansai Elektrik tarafından Fukui vilayetinde yaptırılan Ōi Nükleer Santrali 1979, Tōhoku Elektrik tarafından Miyagi vilayetinde yaptırılan Onagawa Nükleer Santrali 1984, Kyūshū Elektrik tarafından Kagoshima vilayetinde yaptırılan Sendai Nükleer Santrali 1984, Hokkaidō Elektrik tarafından Hokkaidō'da yaptırılan Tomari Nükleer Santrali 1989 ve Hokuriku Elektrik tarafından Ishikawa vilayetinde yaptırılan Shika Nükleer Santrali 1993 yılında işletime geçmiştir.

## İNŞAAT

Savaş döneminde zarar gören altyapının yeniden imarını önemseyen hükümet, 1947 yılının Eylül ayında İnşaat Bakanlığı'nı (*Kensetsushō*) kurdu. Özellikle kamu altyapı inşaatlarından sorumlu olan bu bakanlık, hükümet tarafından önsemseniyordu. Savaş döneminin önemli siyasetçilerinden bazıları 1972 yılına kadar devam eden bakanlıkta bakan koltuğunda oturdu: Yoshida Shigeru (1948), Satō Eisaku (1952-1953), Ishibashi Tanzan (1956).<sup>20</sup> 1950 yılında İnşaat Sektörü Kanunu (*Kensetsu-gyō-hō*) çıkarıldı. Ardından, 1950 yılında karayollarının iyileştirilmesi için beş yıllık plan

hazırlandı. Bu planlar 1990'ların sonlarına kadar hazırlanıp uygulanmıştır.

Savaş sonrası dönemde büyük bir gelişme gösteren inşaat sektörünün milli gelirden aldığı pay 1955 yılında %10,7'den 1970 yılında %13,8'e; istihdamdaki payı da 1955 yılında %5,2'den 1973 yılında %9,2'ye çıktı. İnşaat sektöründeki büyümenin en önemli nedenlerinden biri hızla artan konut talebidir. 1948 yılında Tōkyō'da yaşayanların onda sekizi ev sahibi değildi; bir evde başkalarıyla ortak yaşıyorlardı veya kiracıydılar (Asai, 1993, s. 66). 1950'li yıllarda inşaat patlaması yaşandı ve bu insanlar için ahşap apartmanlar ve kiralık evler inşa edildi. Apartman dairelerinin tuvaleti çoğunlukla ortaktı. Hızlı büyüme döneminde kırsal kesimden köylere göçle birlikte ortaya çıkan yeni orta sınıfın konut ihtiyacını karşılamak üzere, kentsel alanlardaki banliyölerde büyük yerleşim alanları inşa edildi. *Danchi* adı verilen bu büyük konut bölgeleri çoğu zaman betondan yapılan büyük sitelerden oluşuyordu. Bu sitelerden şehir merkezlerine raylı ulaşım hizmetleri de yapılmıştır. Konut fiyatlarındaki artışı takip etmek için ulusal ölçekte hesaplanan ahşap konutların piyasa fiyatlarına bakmak da yeterlidir. Resmî verilere göre, bu evlerin fiyatları 1955-1960 döneminde yıllık ortalama %4 artarken, 1960-1970 döneminde büyüme oranı %10 olarak gerçekleşmiştir. 1960-1970 döneminde tüketici fiyatlarındaki artış oranının %6 olduğunu hatırlamak gerekir. Tüketici fiyat verilerine bakıldığında, konut kiralarda yıllık ortalama artış oranının 1960-1965 dönemi için %9, 1965-1970 dönemi için de %8 olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, konut fiyatları ve ev kiralaları tüketici

<sup>20</sup> Bu bakanlık 1972 yılında Ulaştırma Bakanlığı ile birleştirildi.



fiyatlarının geneline göre daha hızlı artış eğiliminde olmuştur.

Resmî istatistiklere göre, konut şeklinde gerçekleşen inşaat yatırımlarının toplamı 1960 yılındaki 706 milyar yen seviyesinden 1965 yılında 2,02 trilyon yene, 1970 yılında da 5,23 trilyon yene kadar yükseldi. Bunlar toplam inşaat yatırımlarının sırasıyla %46, %54 ve %54'üne karşılık geliyordu. Geri kalanlar konut dışı ticari inşaat yatırımlarıydı. Konut yatırımlarının büyüklüğü 1973 yılından sonra 10 trilyon yeni geçecekti.

Konut talebinin hızla arttığı bu dönemde inşaat şirketleri de büyük gelirler elde etti. Sadece konut talebi değil, hızlı büyümeyle birlikte artan altyapı talebi de inşaat şirketlerinin kazançlarını artırdı. Büyük inşaat şirketleri bu dönemde gelişmeye başladı. Toplam altyapı yatırımı inşaatlarının değeri 1953 yılında 18 trilyon yeni buluyordu. Bu rakam 1955 yılında 19 trilyon, 1960 yılında 26 trilyon, 1965 yılında 46 trilyon ve 1970 yılında 85 trilyon yeni buldu. Bu altyapı yatırımları için hızlı büyüme döneminde kullanılan kaynakların büyük bir kısmı yol inşası (1960-1970 ortalaması %21), sel kontrolü (1960-1970 ortalaması %11), okul inşası (1960-1970 ortalaması %10), tarım altyapı projeleri (1960-1970 ortalaması %10) ve demiryolu inşası için (1960-1970 ortalaması %9) harcanmıştır.

Hızlı büyüme döneminde Japon sanayilerinin hızla büyümesi ve artan altyapı yatırımları, Japon inşaat şirketlerinin de hızla büyümesini sağlamıştır. Büyük Japon inşaat şirketleri sadece konutlar, yüksek ofis binaları ve köprü, demiryolu, otoyolu ve baraj gibi altyapı inşaatında değil nükleer santral yapımı gibi sanayi

tesisi inşaatında da yetkinlik kazanmıştır. Bu dönemde uzmanlaşan bu şirketler 1970'li yıllardan itibaren yabancı ülkelerde de bu konularda hizmetler vermeye başlayacak ve büyük uluslararası projeler gerçekleştireceklerdi.

## FINANS VE BANKACILIK

Savaşın hemen ardından en önemli sorun, ekonomik canlılığın sağlanması ve bu amaçla sanayi üretiminin artırılmasıydı. Bunun için, ağır sanayilere ve kimya sanayisine önem verilmekteydi. Bu sanayilerde üretim artışının sağlanabilmesi için fon sağlanması gerekiyordu. Fon dağıtımında, savaşın ardından ilk beş yıl içerisinde özel sektör finans kuruluşlarının önemli derece özgürlüğe sahip olduğu söylenebilir. Öte yandan, üç farklı şekilde bu krediler hükümet tarafından kontrol altında tutuluyordu (Teranishi, 1999, s. 144). Öncelikle, özel bankaların dağıttığı kredilerin bir kısmı merkez bankası tarafından bankalara verilen kredilerden sağlandığı için, bu kredilerin dağıtımında stratejik sektörler önceliğe sahip oluyordu. İkinci olarak, bölgesel bankaların kredi dağıtacağı alanlar önceden belirlendiği için, bu kuruluşların kredileri kontrol altında oluyordu. Üçüncü olarak, savaş sonrasında kamu sektörünün finans sektöründeki ağırlığı arttığı için, krediler doğrudan kontrol edilebilmiştir.

### Bankacılık Sisteminin Yeniden Yapılandırılması

Bankacılık sistemi, savaşın sona erdiği 1945 yılında önemli bir batık kredi sorunuyla karşı karşıyaydı. Savaş sırasında silah üretimi yapan şirketlere krediler veren bankalara devletin

borçları GHQ/SCAP tarafından silinmiş ve buradan büyük bir batık kredi sorunu ortaya çıkmıştır. Ancak, buna rağmen, bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılmasına girişilerek batık kredi sorununun büyük bir soruna dönüşmesi engellenmiştir. Aşağıda bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılma süreci tartışılmaktadır.

Savaş sonrası reformlarından biri *zaibatsuların* dağıtılmasıydı. *Zaibatsuların* bankalar üzerinde kontrol kurması da engellenmiştir. Öte yandan, GHQ bankacılık sistemini temelden değiştirecek reformlar yapmamıştır. Örneğin eski *zaibatsular* tasfiye edilmelerine rağmen bankalarına dokunulmamıştır. Bankaların bankacılık sektörü dışındaki firmaların hisselerine sahip olmasına (%5'i geçmemek şartıyla) izin verilmiştir. Bu durum, aslında savaş döneminde firmalarla bankalar arasında oluşan sıkı işbirliğinin tekrar canlanması sonucunu verecekti. Bunun sonucunda, daha sonraları *keiretsu* adı verilen şirket-banka gruplaşmaları ortaya çıkacaktı. Savaş sonrasında Maliye Bakanlığı (Ökura-shō), Japon bankacılık sistemini yeniden düzenleyerek yeni bir yapıya kavuşturmak için harekete geçti; GHQ buna müdahale etmedi. Maliye Bakanlığı böylece yaklaşık yarım yüzyıl boyunca finans piyasasını yönlendirmede büyük bir güce sahip olacağı bir döneme girdi.

Savaş sonrasında finans sektöründe meydana gelen önemli bir gelişme, bu alandaki firmalar arasında işbölümüne gidilmesidir (Teranishi, 1999). Bankaların savaş öncesinde üstlendiği yatırım bankası işlevleri kaldırıldı ve faaliyetleri sadece ticari bankacılıkla sınırlandırıldı. Mevduat toplanması ve bunların kre-

dilere aktarılmasında en önemli olanlar, ülke çapında faaliyet gösteren büyük özel bankalardı. Daha çok şehirlerde faaliyet gösterdikleri için şehir bankaları (*toshi ginkō*) olarak anılan bu bankaların en büyükleri, savaş döneminde gelişmiş ve orduyla ilişki kurmuş olan eski *zaibatsu* bankalarıydı. Yatırımlar için mevcut fonların büyük kısmının ağır sanayilere yönlendirilmesi sonucunda orta ve küçük ölçekli firmalara kredi verecek kurumlara ihtiyaç vardı. Bu amaçla, 1951 yılında çıkarılan kanunla *sōgō ginkō* ve aynı yıl çıkarılan bir kanunla *shin'yō kinko* (kısaca *shinkin*) adı verilen finans kuruluşları kuruldu.

*Sōgō ginkō*, küçük ve orta ölçekli firmalara kredi vermek üzere kurulmuş özel bir banka türüydü. Bu bankaların genelde bölgesel olarak işlem yapmalarına izin verilmekteydi. Doğal olarak, kredi dağıttıkları müşterileri bölgelerinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli firmalardı. Bunların önemli bir kısmı 1940'lı yıllarda gelişme gösteren *mujin kaisha* adı verilen kuruluşlardı. Bu kuruluşlar Türkiye'de kadınlar arasında yaygın bir uygulama olan "gün" benzeri bir çalışma tarzına sahipti. Üyeler arasında toplanan fonlar çekilişle belirlenen bir sırayla üyelere dağıtılıyordu. Zamanla gelişen bu şirketler birer banka rolü üstlenmeye başladı ve bazıları anonim şirketlere dönüştü. Bunun dışında bölgesel bazda kredi vermek için *sōgō ginkō* kuruluşları da kuruldu. Bunların bir kısmı daha sonraları birleşerek bankalara da dönüşecekti. Bu kuruluşlar 1968 yılında çıkarılan kanunla normal bankalara dönüştürülmeye başladı.

*Shinkin*, kooperatif şeklinde kurulan bir örgüttü. Bölgesel bir kooperatif olarak işlev

gören bu kuruluşlara büyük şirketler üye olmıyordu. Üyelerden toplanan fonlar, bölgesel bazda faaliyet gösteren firmalara ve bireylere kredi olarak dağıtılyordu. Kısaca, *shinkin* bir bölgesel kredi kooperatifi işlevi görmekteydi. Bu kuruluşların üst kuruluşu olarak Shinkin Merkez Bankası (*Shinkin Chūō Kinko*) adlı bir finans kuruluşu kuruldu. Görevi, *shinkin*lerden mevduat toplayarak onlara ihtiyaç duyduklarında kredi vermektir. Bu büyük finans kuruluşu devletin denetimi altındaydı. Diğer bir deyişle, *shinkin* adlı bu bölgesel kredi kuruluşları bir finans sistemine dönüşmüş ve kendi merkez bankalarına da sahip olmuşlardı. Zamanla, kendi bölgeleri dışından da üyelere sahip olmaya ve mevduat toplamaya başladılar.

Bunların yanı sıra, tarımsal işletmelere (tarım, balıkçılık ve ormancılık) kredi dağıtan kredi kooperatifleri ve benzer finans kuruluşları da tekrar düzenlendiler. Bu kuruluşların tepesinde 1923 yılında kurulmuş olan *Nōrin Chūō Kinko* veya kısa adıyla *Nōrin Chūkin* vardı. Bu banka, tarım kredileri dağıtan kooperatiflerin merkez bankası rolü görüyor, bu kuruluşlara mevduat açarak kredi dağıtıyordu. Savaş sırasında ordu tarafından tarıma desteğin kesilmesi nedeniyle bu bankalar ve tarım kredi kuruluşları büyük sıkıntı içine düşmüştü. Savaş sonrası tekrar önem kazandılar ve *Nōrin Chūkin* büyük bir finans kuruluşuna dönüştü.

Savaş sonrasında meydana gelen bir gelişme de *shintaku* adlı finans kuruluşlarının dönüşümüdür. *Shintaku kaisha* (İngilizcesi ile trust company) Edo döneminden beri var olan bir finans kuruluşu türüydü. Bu kuruluşlar kendilerine bireyler veya tüzel kişiler tarafından devredilen varlıkların işletimini ve idaresini üstleniyordu. Söz konusu varlıklar arasında hisse

senedi, emlak gibi varlıklar da olabiliyordu. Edo döneminde emanetçilik olarak düşünülecek bir rol oynayan finans kuruluşlarının devamı olarak Meiji döneminde *Nihon Kōgyō Ginkō* bankası kurulmuş ve modern trust company kuruluşu olarak görev yapmıştı. 1922 yılında çıkarılan bir kanunla trust company rolü görececek kuruluşların kurulmasına izin verilmişti. Bu kuruluşlar Pasifik Savaşı'nda askerî hükümetler tarafından banka gibi bir işlemlerle görevlendirildi, hatta bazı bankalarla birleştirildi. Daha sonra 1943 yılında yedi büyük *shintaku* şirketi altında birleştirildiler. Savaşın sona ermesinin ardından normal bankalar ile *shintaku* şirketleri birbirinden ayrıldı. Ancak, bu firmalar, ayakta kalmaları için bankacılık işlemleri yapmalarına gerek duyulduğundan trust bankalarına (*shintaku ginkō*) dönüştürüldüler. Bu bankalar, ticari bankalar ve trust şirketlerinin işlevlerinin ikisini de yerine getiriyor, mevduat toplayarak kredi dağıtıyorlardı.

Bunların dışında uzun vadeli sanayi yatırımları için uzun vadeli kredi sağlamak üzere iki özel kuruluş faaliyete başladı. 1952 yılında çıkarılan Uzun Vadeli Kredi Bankaları Kanunu'na (*Chōki Shin'yō Ginkō-hō*) dayanarak bazı özel bankalar kuruldu. Bunlardan biri olan, 1952 yılının Aralık ayında kurulan *Nihon Chōki Shin'yō Ginkō*'nun (Long Term Credit Bank of Japan) amacı firmalara uzun vadeli kredi sağlamaktır. Bu krediler ağırlıklı olarak sanayi politikalarında önemli yer tutan stratejik sanayilerde yatırım yapan firmalara veriliyordu.<sup>21</sup> Diğer bir özel amaçlı banka,

<sup>21</sup> Bu banka 1998 yılında battıktan sonra önce devletleştirildi, daha sonra Amerikalı Ripplewood Holdings adlı finans grubuna satıldı ve yeniden yapılandırılarak Shinsei Bankası

daha önceden de var olan ve 1902 yılında kurulan *Nihon Kōgyō Ginkō* (Industrial Bank of Japan) bir devlet bankası olarak sanayi firmalarına fon sağlamak için kurulmuştu. İsmi kısıltılmış olan *Chōgin* daha yaygın kullanılıyordu. Savaştan sonra 1950 yılında bir özel bankaya dönüştürüldü. Birçok büyük sanayi yatırımına fon sağlayan ve yaygın olarak Japonca adının kısıltılması olan *Kōgin* ile tanınan bu banka, Japonya'nın savaş sonrasındaki sanayileşmesinde büyük rol oynadı.<sup>22</sup> 1952 yılında uzun dönemli kredi veren banka statüsüne kavuştu. *Kōgin*'e benzer bir şekilde, 1897 yılında özel amaçlı bir kamu bankası olarak kurulmuş, görevi hafif sanayiler ve tarım alanında faaliyet gösteren şirketlere kredi sağlamak olan *Nihon Kangyō Ginkō* da 1950 yılında çıkarılan bir kanunla kamu bankası statüsünden çıkarılarak özel bankaya dönüştürüldü. Uzun vadeli kredilerle ilgilenen bölümü *Chōgin*'e transfer edildi. Kısa adı *Kangin* olan bu banka da sanayi yatırımlarına krediler sağlayarak Japonya'da sanayileşmenin gelişmesine önemli katkıda bulundu.<sup>23</sup> Uzun vadeli kredi bankalarına eklenen son banka 1957 yılında kurulan *Nihon Fudōsan Ginkō*'dur (Japon Emlak Bankası).<sup>24</sup> Uzun vadeli kredi kuru-

luşları mevduat toplayamıyor, tahvil çıkararak fon topluyorlardı.

Savaş sonrasında özel bankalar arasındaki işbölümü ve uzmanlaşmanın bir benzeri kamu finans kuruluşları arasında da gerçekleşti (Teranishi, 1999). Örneğin, küçük ve orta ölçekli işletmelere kredi sağlamak için 1949 yılında *Kokumin Kin'yū Kōko* (People's Finance Corporation)<sup>25</sup> ve 1953 yılında *Chūshō Kigyō Kin'yū Kōko* (Small Business Finance Corporation) kuruldu. Bunlar, büyük finans kuruluşlarından fon bulmakta zorlanan küçük ve orta ölçekli işletmelere fon desteği sağlıyordu. Ticaret yapan firmalara destek sağlamak için 1951 yılında *Nihon Yushutsunyū Ginkō* (Export-Import Bank of Japan) kuruldu.<sup>26</sup> 1950 yılında kurulan *Jūtaku Kin'yū Kōko* (Housing Finance Corporation) da yeteri kadar finansal güce sahip olmayan bireylere konut satın alımı için uygun ve genel olarak düşük olarak belirlenen faiz oranlarıyla kredi sunmak için kuruldu.<sup>27</sup> Özel amaçlı olarak 1951 yılında çıkarılan bir kanunla kurulan bir diğer kamu bankası da sanayi politikalarında önemli rol oynayan *Nihon Seisaku Tōshi Ginkō*'dur (Japon Kalkınma Bankası veya İngilizce adı ile Develop-

(*Shinsei Ginkō*) adını aldı.

- 22** Bu banka, 2000 yılında Dai-ichi Kangyō ve Fuji bankalarıyla birleşerek Mizuho finans grubunu oluşturdu.
- 23** *Kangin*, 1971 yılında eski ve köklü bir özel banka olan *Dai-ichi Ginkō* ile birleşerek *Dai-ichi Kangyō Ginkō* adlı bankayı oluşturdu. Döneminin en büyük bankalarından biriydi. Daha sonra diğer bankalarla birleşerek 2000 yılında Mizuho finans grubunu kurdu.
- 24** 1977 yılında bu banka *Nihon Saiken Shin'yō Ginkō* adını aldı. Bu ismin kısıltılması olan *Nissaigin* daha yaygın kullanılıyordu. 1998 yılında iflas ettikten sonra, önce devletleştirildi, ardından özelleştirilerek *Aozora Ginkō* adını aldı.

- 25** Bu kuruluş 1999 yılında *Kankyō Eisei Kin'yū Kōko* ile birleşerek *Kokumin Seisaku Kin'yū Kōko* (National Life Finance Corporation) adlı büyük bir finans kuruluşuna, o da 2008 yılında *Nihon Seisaku Kin'yū Kōko* (Japan Finance Corporation) şirketine dönüştü.
- 26** Bu bankanın orijinal adı *Nihon Yushutsu Ginkō* idi. 1952 yılında *Nihon Yushutsunyū Ginkō* adını aldı. Faaliyetlerine 1999 yılında son vererek, Japon hükümeti tarafından kurulan *Kokusai Kyōryoku Ginkō* (Japan Bank for International Cooperation) bünyesine katıldı.
- 27** Bu firma 2007 yılında kaldırılarak faaliyetlerini *Jūtaku Kin'yū Shien Kikō* (Japan Housing Finance Agency) adlı yeni kurulan bir kamu kuruluşuna devretti.

ment Bank of Japan).<sup>28</sup> Bu bankanın en önemli rolü sanayi politikalarında belirlenen stratejik sanayilerde yatırım yapmak isteyen şirketlere düşük faizli kredi sağlamaktır.<sup>29</sup>

Finans kuruluşlarının fon akışına bakıldığında, savaşın ardından şehir bankaları (*toshi ginkō*) yüksek oranlarda kredi dağıttı ve kredilerinin mevduatlarına oranı yükseldi (Teranishi, 1999). Pasifik Savaşı'nın başladığı 1941 yılında şehir bankalarının dağıttıkları kredilerin mevduatlarına oranı %59 seviyesindeydi. Bu oran 1945 yılında %93'e, 1946 yılında %119'a yükseldi ve 1947-1948 yıllarında %75 olarak gerçekleşti. 1949 yılından sonra tekrar artarak 1950 yılında %90, 1951 yılında %100 seviyesini buldu. 1951-1954 ortalaması ise yaklaşık %94 idi. Savaş sonrasında sadece şehir bankaları değil bölgesel bankaların (*chihō ginkō*) da kredilerinin mevduatlarına oranı arttı. Bu oran 1945 yılında sadece %28 iken, 1947 yılında %45'e, 1949 yılında %78'e, 1950 yılında %86'ya yükseldi ve 1951-1954 ortalaması %82 olarak gerçekleşti. Benzer gelişmeler *sōgō ginkō* gibi bankalar için de geçerliydi. Merkez bankasının 1950 yılına kadar aktif şekilde şehir bankaları arasında sendikasyon kredileri oluşturarak bölgesel bankalara fon sağladığını ve bölgesel bankaların bu fonları kullanarak kredi dağıttıklarını da hatırlatmak gerekir. Bu şekilde 1947 yılında 20 milyar yen, 1948 yılında 69 milyar yen, 1949 yılında 162 milyar yen ve 1950 yılında da 45 milyar yen fon sağlanmıştır (Teranishi, 2005, s. 191).

Teranishi (1999) ve Teranishi (2005), savaş dönemi ile savaşın hemen sonrasında yeniden yapılandırılan ve uzmanlaşma<sup>30</sup> esasına göre yeni finans kuruluşlarının kurulduğu finans sistemini karşılaştırmaktadır. Buna göre, her iki dönemin ortak bir özelliği yukarıda gösterildiği üzere, firmaların doğrudan finansman (tahvil, hisse senedi vb.) yerine dolaylı finansman (banka kredileri gibi) yoluna gitmesidir. Tahvil piyasalarında hükümet sıkı bir şekilde kontrol uygulamış ve tahvillerin getiri oranları düşük tutulmuştur. Bu nedenle bu piyasa yatırımcılar tarafından tercih edilmemiş, tasarruf sahiplerinin ellerindeki fonlar daha çok bankacılık sektörüne yönelmiştir; bankaların kredileri ve özel olarak verdikleri kredilerin mevduatlara oranı artmıştır. Savaş döneminde olduğu gibi, bu kredilerin dağıtımında hükümet müdahaleleri yoğun bir şekilde devam etmiştir. Firmalarla bankalar arasında savaş döneminde hükümet tarafından oluşturulan sıkı ilişkiler de sürmüştür. Savaşın sona erdiği 1945 yılında belirli sanayilere belirli finans kuruluşları tayin edilerek onlara fon sağlanıyordu. Bu sistem savaş sonrasında da devam etmiş ve *main bank* sistemi adını almıştır. Bu konuda daha fazla bilgi ilerleyen bölümlerde bulunmaktadır. Bu benzerliklerin yanı sıra, savaş sonrasında finans sektörünün yapılanmasıyla savaş dönemindeki yapı arasında önemli farklılıklar da vardı. Örneğin, savaş döneminde kredi dağıtımında hükümet müdahaleleri

<sup>28</sup> Bu bankanın adının tam çevirisi Japonya Politika Yatırım Bankası'dır.

<sup>29</sup> Bu banka, 2008 yılında yeniden yapılandırılarak bir anonim şirkete dönüştürüldü.

<sup>30</sup> Teranishi (1999), finans kuruluşları arasındaki uzmanlaşma fikrinin kökeninin Meiji döneminin ünlü politikacısı ve maliye bakanı Matsukata Masayoshi'ye kadar uzandığını ve Taishō döneminde de hayata geçirildiğini belirtmektedir.

merkezî olarak yapıliyordu. Savaş sonrasında ise muhafazakâr-liberal hükümetlerin müdahaleleri dolaylı yollardan gerçekleşmiştir. Ayrıca, savaş döneminde hükümet finans piyasasındaki fiyat oluşumuna karışmamıştır. Ancak, savaş sonrasında, özellikle faiz oranları üzerinde hükümet kontrolleri oluşturulmuştu. Sadece faiz oranları değil, bankaların gelirleri ve harcamaları da hükümetin katı kontrolü altında tutuluyordu.

Yatırımları artırmak ve bu amaçla yatırımları ucuzlatmak isteyen Maliye Bakanlığı, 1947 yılında çıkarılan Geçici Faiz Ayarlama Kanunu'na (*Rinji Kinri Chōsei-hō*) dayanarak faiz oranlarını kontrol etmiştir. Bankaların şube sayılarının da sıkı bir denetime tabi tutulduğu bu dönemde, bankacılık sektörüne giriş kontrol edilmiştir. Bankalar özellikle düşük faiz oranları nedeniyle faiz gelirlerinden kazançlarının azalmaması için, dolaylı yollarla kazançlarını artırmaya çalıştı. En sık başvuru olan yöntem, kredi kullanan firmaların kullandıkları kredilerin bir kısmını tekrar bankaya mevduat olarak yatırmalarıydı. Örneğin, %8 faiz oranıyla 100 bin yen kredi kullanan bir firma bunun 20 bin yenini tekrar mevduat olarak geri koyarsa, bankanın aslında verdiği kredi 80 bin yen olarak düşünülür ve firmasının bankaya faiz ödemesi olan 8 bin yen, 80 bin yene bölünürse gerçek faiz oranı %10 olarak bulunur. Öte yandan, düşük faiz oranları, mevduat toplayan bankalar için fon maliyetini epeyce düşürmüştür. Merkez bankasından aldıkları borçlar için ödedikleri faiz oranı da düşük olduğu için de bankaların fon bulma maliyeti düşüktü.

## Tahvil ve Hisse Senedi Piyasalarındaki Kontroller

Savaş sonrasında kamu ve özel finans kuruluşlarının yeniden yapılandırılması ve finans sektörünün yeniden düzenlenmesinde başarılı olundu. Hükümet finans sektörü kuruluşları üzerinde sıkı regülasyon uyguladı ve hızla sanayileşen Japon ekonomisinde sanayi yatırımları için gereken yatırımların yanı sıra, bunların dışında fon ihtiyacı duyan bireyler ve kuruluşların ihtiyaç duyduğu fonlar bu finans kuruluşları tarafından sağlandı. Tahvil piyasaları üzerindeki sıkı regülasyon yüzünden bu piyasalar gelişmedi ve bankalar ile firmalar arasında sıkı ve özel ilişkiler oluştu. Japon firmalarının bankalara bağımlılığı giderek arttı. Kısa vadeli para ve sermaye piyasaları da hükümetin regülasyonları nedeniyle gelişmedi.

Hisse senetlerinin ticaretinin yapıldığı borsalar, *zaibatsuların* tasfiye edilerek hisselerinin transfer edilmesi ve holding şirketlerinin kaldırılması nedeniyle kapatıldı. Borsa 1945 yılından 1949 yılına kadar kapalı kaldı. Büyük tasfiye hareketlerinin ardından hisse senetleri devlete devredilmişti. Bu nedenle, 1947 yılında piyasada ticareti yapılabilecek hisselerin yaklaşık %40'ı devletin elindeydi (Aoki vd., 1999). Bunun anlamı üretim şirketlerinin önemli ölçüde devletin eline geçmesiydi. Hükümet elindeki hisseleri özel sektöre devretmek için önceliği firma çalışanlarına verdi; hiçbir bireyin bir şirketin hisselerinin %1'inden fazlasına sahip olmasına izin verilmedi. Hükümetin elindeki hisselerin %38'i şirketlerin çalışanlarına satıldı. 1949 yılında borsa tekrar açıldı; hisse senetlerinin %70'i bireylerin ellerindeydi. Oysa savaş öncesi dönemde en büyük yatırımcı grubu bireyler değil kurumsal yatırımcılardı.

Hayat sigortası şirketlerinin gelişmesi hükümet tarafından özellikle desteklenmekteydi, çünkü bu şirketler yüksek miktarlarda kaynakları toplayarak tasarrufların artmasını sağlıyordu. Hükümet hayat sigortası şirketlerindeki birikimlerin 60 bin yen kadar olan primlere vergi muafiyeti getirdi. Böylece, savaş öncesi dönemde zaten gelişmekte olan hayat sigortası sektörü giderek büyüdü. En büyük şirket, devlet tarafından posta tasarruf sisteminin parçası olarak işletilen *Kan'i Seimei Hoken* (Kan'i Hayat Sigortası) idi.<sup>31</sup> Sektördeki diğer büyük şirketler şunlardı: *Dai-ichi Seimei Hoken* (Dai-ichi Hayat Sigortası), *Asahi Seimei Hoken* (Asahi Hayat Sigortası), *Daidō Seimei Hoken* (Daidō Hayat Sigortası), *Nippon Seimei Hoken* (Nippon Hayat Sigortası), *Sumitomo Seimei Hoken* (Sumitomo Hayat Sigortası), *Yamato Seimei Hoken* (Yamato Hayat Sigortası).

### Finans Sektörünün Yapısı

Ushijima (2011, s. 280), savaşın öncesinde 1930'lu yılların ortalarında %60 civarında olan firmaların öz sermaye oranının (öz kaynakların toplam aktiflere oranı), 1970 yılında %20 seviyesine kadar düştüğünü belirtmektedir. Bunun anlamı, hızlı büyüme döneminde sanayi yatırımlarının önemli bir kısmının savaş öncesi dönemde olduğu gibi öz kaynaklardan değil, özellikle bankalardan elde edilen krediler ağırlıklı olmak üzere dış fonlardan sağlandığı-

dır. Cargill ve Royama (1999), bu durumun Japonya'da diğer gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında daha baskın olduğunu belirtmektedir. Öyle ki, kredilerin toplam finansal varlıklardaki payı Japonya'da 1950 yılında %13 civarından 1965 yılında %17 seviyesine, 1973 yılında da %18'in üzerine çıkmıştır. 1965 ve 1973 yıllarında bu oran Almanya'da %6-%8, İngiltere'de %6-%7, Fransa'da %7-%10 ve Amerika'da %4-%5 arasında seyretmiştir.

Hızlı büyüme döneminde ekonomik durgunluklar sadece kısa dönemlerde gerçekleştiği için, bu dönemlerde hükümetin desteğini alan büyük sanayi şirketlerin banka kredilerine olan yüksek bağımlılıkları devam etti. Şirketlerin bankalarla ilişkileri yatırım finansmanı ile sınırlı kalmadı ve zamanla bankalar şirketlerin yönetim kurullarına üye sağlamaya, onların hisselerine sahip olmaya ve şirketlerin müşterileri olan diğer şirketlerle de ilişkiler kurmaya başladı. Böylece iş ilişkilerinin merkezinde şirketin ana finansörü konumundaki asıl bankanın (*main bank*) yer aldığı bir ilişkiler ağı doğdu. Diğer bir deyişle, Batılı ülkelerde hissedarların yaptığı denetim işini, Japon şirketlerinde bir anlamda *main bank* adlı bankalar yapıyordu. Firma finansal açıdan zorluk yaşadığında, *main bank* yönetim kuruluna üye atayarak ve diğer finans kuruluşlarından da destek bularak firmanın yeniden yapılandırılmasını sağlayabiliyordu.

**Tablo 5.9**, savaş sonrası dönemde Japon şirketlerinin fon kaynaklarını Amerika, Almanya ve İngiltere ile karşılaştırmaktadır. Flow of Funds (Fon akışı) tablolarına dayanarak çıkarılmış olan bu istatistiklere bakıldığında, savaş sonrasındaki hızlı büyüme döneminde Japon

<sup>31</sup> Bu şirket 2006 *Kanpo Seimei Hoken* adıyla özelleştirildi. Posta tasarruf sisteminin özelleştirilmesinden sonra kurulan Japan Post adlı holding şirketinin parçasıdır. Hâlâ Japonya'nın en büyük hayat sigortası konumundadır. İngilizce adı Japan Post Insurance'dır.

firmalarının daha az oranda iç kaynaklara yöneldiği görülmektedir. 1960'lı yılların ilk yarısında Japon şirketlerinin sadece %40'ı, ikinci yarısında %50'si fon kaynağı olarak iç kaynaklara (dağıtılmayan kârlar gibi) başvururken, bu oran Amerika, Batı Almanya ve İngiltere'de ortalama %70 civarındaydı. Dış kaynaklara ve borçlanmaya meyilli Japon şirketlerinde diğer ülkelerdekine oranla çok daha yüksekti.

Teranishi (1986), hızlı büyüme döneminde Japonya'da finans sisteminin temel özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır: (1) firmaların fon kullanımında doğrudan finansman (hisse senedi) yerine banka kredileri gibi dolaylı finansmanın payının yüksek olması, (2) hükümetin finans sektöründeki yüksek payı, (3) merkez bankası tarafından bankacılık sistemine büyük miktarda para arzı sağlanarak kredi dağıtımının teşviki, (4) uluslararası sermaye hareketlerinin sıkı regülasyonu.

Savaşın hemen sonrasındaki dönemde, sanayi şirketlerine doğrudan kredi destekleri önemliydi. Kredi dağıtımında bankalar, özellikle de ulusal ölçekte hizmet veren şehir bankaları (*toshi ginkō*) önemli derecede özgürlüğe sahipti. Hızlı büyüme döneminde bankalar mevduatları ucuz bir şekilde toplayabiliyordu (Teranishi, 1986). Resmî politika faiz oranının %6,9 olduğu 1953-1957 döneminde, ticari bankaların vadeli mevduatlar için sunduğu faiz oranı ise ortalama %5,1 idi. Sonraki yıllarda da bu durum devam etmiş, 1958-1962, 1963-1967 ve 1968-1972 dönemlerinde merkez bankası politika faiz oranı sırasıyla %7,1, %5,9 ve %5,4 olarak gerçekleşirken, ticari bankaların vadeli mevduatlara ödediği faiz oranı bunun altında gerçekleşmiştir: sırasıyla

%5,3, %5,0 ve %5,0. Diğer bir deyişle, hükümet tarafından kontrol altında tutulan faiz oranları ticari bankaların ucuz mevduat toplayebileceği şekilde ayarlanmıştır.

Savaş sonrasındaki dönemde bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma gerçekleştirilerek bankacılık sektöründe uzmanlaşma sağlanmış ve özel misyona sahip yeni özel ve kamu bankaları kurulmuştur. Hızlı büyüme döneminde özellikle sanayi firmalarının ihtiyaç duyduğu yatırım finansmanı ağırlıklı olarak bu finans şirketlerinin topladığı fonlarla karşılandı. Hükümet firmaların doğrudan fon tahsis edebileceği tahvil ve kısa vadeli sermaye piyasalarını sıkı regülasyona tabi tuttuğu için bu piyasalar gelişmemiş, tasarruf sahiplerinin fonlarının büyük kısmını toplayan bankalar ile sanayi firmaları arasında sıkı ilişkiler gelişmişti. Özel misyona sahip sanayi firmalarının en önemlileri uzun vadeli kredi desteği sağlayan *Nihon Chōki Shin'yō Ginkō* (Long Term Credit Bank of Japan), *Nihon Kōgyō Ginkō* (Industrial Bank of Japan) ve *Nihon Kangyō Ginkō* idi. Bu firmalar savaşın hemen ardından özel finans şirketleri olarak kurulmuş ve görevlendirilmişti. Öte yandan, kamu fonları daha çok tarım ve madencilik gibi alanlarda kullanılmış, makine ve kimya gibi ağır sanayilerde ise fonların sadece küçük bir bölümünü oluşturmuştur. Ağır sanayi ve kimya sanayisinde kamu fonlarının toplam fon kullanımındaki payı 1954-1960 döneminde %4-11, 1961-1967 döneminde %4-9 arasında kalmıştır (Teranishi, 1986).

Küçük ve orta ölçekli işletmelere kredi desteği sağlayan *sōgō ginkō* ve aynı yıl çıkarılan bir kanunla *shin'yō kinko* (kısaca *shinkin*) adlı



TABLO 5.9.  
Finan Dışı Firmaların Fon Kullanımı (1962-1989)

		1962-1964	1965-1969	1970-1974	1975-1979	1980-1984	1985-1989
Japonya	İç kaynaklar	39,4	50,1	41,6	50,6	59,0	52,3
	Dış kaynaklar	60,6	49,9	58,4	49,4	41,0	47,7
	Borçlanma	46,6	43,2	50,0	41,5	35,0	32,1
	Hisse senedi	11,0	5,6	5,7	7,5	6,2	11,0
Amerika	İç kaynaklar	76,0	67,9	55,1	69,7	74,2	85,4
	Dış kaynaklar	24,0	32,1	44,9	30,3	25,8	14,6
	Borçlanma	11,3	18,8	25,6	16,3	15,5	14,0
	Hisse senedi	7,9	13,9	18,0	14,0	9,5	-1,3
Almanya	İç kaynaklar	66,5	68,8	58,5	72,6	75,4	78,6
	Dış kaynaklar	33,5	31,2	41,5	27,4	24,6	21,4
	Borçlanma	22,8	20,8	28,1	22,3	21,6	16,5
	Hisse senedi	5,0	4,1	3,2	1,6	3,0	4,9
İngiltere	İç kaynaklar	73,2	74,1	62,2	79,1	82,5	63,0
	Dış kaynaklar	26,8	25,9	37,8	20,9	17,5	37,0
	Borçlanma	16,5	14,6	34,2	16,4	16,3	26,1
	Hisse senedi	10,3	11,3	3,6	4,5	1,2	10,9

Kaynak: Aoki vd. (1999).

finans kuruluşları da önemli rol oynamaya devam etmiştir. Ancak, *sōgō ginkō* bankalarının normal bankalara dönüştürülmesi kararlaştırılarak, 1968 yılında çıkarılan kanunla bu bankalar aşamalı olarak normal bankalara dönüştürülmüştür. Bölgesel kredi kuruluşları olan ve kooperatif şeklinde örgütlenen *shinkin* bankaları da önemlerini korumuş ve mevduat toplamaya başlamıştır. Tarım sektöründe faaliyet gösteren firmaların kredi ihtiyacı *Nōrin Chūō Kinko* ve tarım kredi kuruluşları tarafından karşılanmaya devam etmiştir. *Shintaku ginkō* (trust bank) adlı finans kuruluşları da mevduat toplayarak kredi dağıtan kuruluşlar olarak önemlerini korumuştur. Küçük ve orta

ölçekli işletmelerin kredi ihtiyaçları kamu bankaları olarak görev yapan *Kokumin Kin'yū Kōko* (People's Finance Corporation) ve *Chūshō Kigyō Kin'yū Kōko* (Small Business Finance Corporation) tarafından karşılanmıştır. Uluslararası ticaret amacıyla kredi sağlayan *Nihon Yushutsunyū Ginkō* (Export-Import Bank of Japan) da bankacılık sektörünün önemli oyuncularını olarak varlıklarını devam ettirdi.

Hızlı büyüme döneminde yukarıdaki özel amaçlı bankaların yanı sıra, ülke çapında faaliyet gösteren şehir bankalarının (*tosbi ginkō*) bankacılık sistemindeki önemi artmıştır. Şehir bankaları, hızlı büyüme döneminde büyük sanayi gruplarının gelişmesinde önemli bir rol

oyladı (Suzuki, 1990). Savaş öncesi dönemde firmalar daha çok hisse senedi ve kendi satış gelirleri yoluyla yatırımlarını finanse ederek büyürken, savaştan sonraki dönemde ise banka kredilerine dayalı dolaylı finansman giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştı. Savaşın hemen ardından hisse senedi piyasası çökmüştü ve tahvil piyasası yapay olarak düşük tutulan faizler nedeniyle gelişmemişti. Merkez bankası piyasaya bol miktarda para enjekte ederek ekonomik faaliyetlerin canlanmasını teşvik etmek istedi. Bunun için, merkez bankası (*Nihon Ginkō*) şehir bankalarını kullandı. Şehir bankaları merkez bankasından elde ettikleri likiditeyle bol miktarda kredi dağıttı. Öte yandan, bu durum sadece şehir bankaları için değil diğer tüm bankalar için geçerliydi. **Tablo 5.10**, sabit sermaye yatırımları için kullanılan kredilerin bankalara göre dağılımını göstermektedir. Şehir bankaları, hızlı büyüme

döneminin başlangıcında en önemli kaynak konumundayken, dönemin ortalarında uzun vadeli kredi bankalarının ve trust bankalarının payları arttı. Dönemin sonlarında, 1975 yılında neredeyse tüm bankaların önemi birbirine yaklaşmıştı. Bölgesel bankalar nispeten geriplanda kalmıştır. **Tablo 5.11** bankaların rolleri hakkındaki bilgileri kısaca özetlemektedir.

### Borsa

Hızlı büyüme döneminde Japonya'ya özgü gelişmelerden biri olarak Japon şirketlerinin kendine özgü örgüt yapıları sıklıkla ön plana çıkarılmaktadır. Savaş sonrasında Japon şirketlerinin paydaşlarla (bankalar, hisse senedi sahipleri, müşteriler, işçiler ve şirket yöneticileri) arasında uzun vadeli karşılıklı ilişkiler ağı ortaya çıktığını (Ushijima, 2011, s. 279) vurgulayan bu görüşe göre, GHQ tarafından dev şirketler ve tekeli firmalar tasfiye edildikten

**TABLO 5.10.**  
Sabit Sermaye Yatırımlarına Yönlendirilen Banka Kredileri (Birim: milyar yen) (1955-1975)

	Şehir bankaları	Bölgesel bankalar	Uzun vadeli kredi bankaları	Trust bankaları
1955	108 (9)	44 (13)	233 (8)	70 (1)
1960	380 (43)	157 (63)	802 (47)	473 (19)
1965	833 (179)	496 (294)	1.923 (212)	1.706 (62)
1970	2.500 (890)	1.802 (1.244)	3.908 (618)	4.144 (330)
1975	9.060 (4.946)	6.031 (4.680)	7.935 (1.188)	8.895 (1.687)

**Not:** Parantez içindeki sayılar küçük firmalara olan kredi miktarlarını göstermektedir.  
**Kaynak:** Ueda (1994).

**TABLO 5.11.**  
**Hızlı Büyüme Döneminde Bankalarla İlgili Genel Bilgiler**

Banka türü	Fon kısıtlamaları	Kredi kısıtlamaları	Ana faaliyet alanları	Diğer notlar
Normal bankalar	Uzun vadeli mevduat toplayamazlar; uzun vadeli kredi vermelerine izin verilmez.	...	Mevduat toplama, kredi verme	Dönüştürülebilir tahvil çıkarabilirler.
Şehir bankaları	Normal bankalar ile aynı	...	Genellikle büyük firmalara borç verirler.	Ulusal ölçekte, şehirlerde şube ağları vardır.
Bölgesel bankalar	Normal bankalar ile aynı	Genellikle bölgelerindeki firmalara borç verirler.	Genellikle bölgelerinde faaliyet gösterirler.	Şube ağları bölgeleriyle sınırlıdır.
<i>Sōgō ginkō</i> (tasarruf ortaklığı)	Normal bankalar ile aynı	Genellikle küçük firmalara borç verirler.	Genellikle bölgelerinde faaliyet gösterirler.	Şube ağları bölgeleriyle sınırlıdır.
Uzun vadeli kredi bankaları	Sadece üyelerden mevduat toplarlar.	...	Uzun vadeli kredi dağıtımı	Şube sayıları kısıtlıdır.
Trust bankaları	Sadece trust için mevduat toplamalarına izin verilir.	Kısa dönem finansmanı sağlamazlar.	Öncelikli olarak emeklilik fonu	...
<i>Shinkin</i> bankaları	Genelde üyeleri tarafından finanse edilmektedir.	Genellikle üyelerine hizmet verirler.	Genel olarak üyelerine odaklanmaktadırlar.	Kâr amacı gütmeyen kooperatif olarak kurulurlar.
Kredi kooperatifleri	Genelde üyeleri tarafından finanse edilmektedir.	Genellikle küçük firmalara borç verirler.	Genellikle küçük firmalara borç verirler.	Kâr amacı gütmeyen kooperatif olarak kurulurlar.
Tarım kooperatifleri	Genelde üyeleri tarafından finanse edilmektedir.	Genellikle üyelerine hizmet verirler.	Tarım alanındaki faaliyetlere odaklanırlar.	Kâr amacı gütmeyen kooperatif olarak kurulurlar.
Balıkçılık kooperatifleri	Genelde üyeleri tarafından finanse edilmektedir.	Genellikle üyelerine hizmet verirler.	Balıkçılık alanındaki faaliyetlere odaklanırlar.	Kâr amacı gütmeyen kooperatif olarak kurulurlar.
Kredi birlikleri	Genelde üyeleri tarafından finanse edilmektedir.	Sadece üyelerine yardım ederler.	Genel olarak üyelerine hizmet verirler.	Üyeleri kooperatiflerdir.
<i>Nōrinchukin</i> Bankası	Üyeler, kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından finanse edilir.	Sadece üyelerine yardım eder.	Genellikle üyelerine hizmet verir.	Tarım kooperatiflerinin merkez bankası rolünü oynar.

Kaynak: Hoshi ve Kashyap (2001).

sonra, eski *zaibatsuların* bünyelerindeki şirketler tekrar bir araya geldi ve hisse senetleri eski *zaibatsularda* değil, bireylerin elinde birikti. Ancak 1950'li yıllarda hisse senedi fiyatlarının düşmesi ve 1960'lı yıllarda sermayede liberalizasyonun sağlanmasının ardından, şirketlerin birbirini satın aldığını ve agresif bir şekilde birbirine karşı tavır aldığını gören ekonomi bürokrasisi, eski *zaibatsu* şirketlerinin birbirinin hisselerini satın alarak şirket gruplaşmaları oluşturmalarına izin verdi ve bunu destekledi. Bunun sonucunda, 1950'li yılların başlarında yaklaşık %60 civarında olan bireylerin toplam hisse senedi sahipliği içindeki payı, 1957 yılında %50'nin, 1970 yılında da %40'ın altına düştü (Ushijima, 2011, s. 280). Buna karşılık, finans kuruluşlarının payı 1949 yılında sadece %10 iken, 1952 yılında %20'yi, 1960 yılında %30 seviyesini buldu ve 1979 yılında %40'a kadar yükselene dek aşamalı olarak

arttı. Şirketlerin payı da 1950 yılında %10, 1966 yılında %20 seviyesine dek yükseldi ve 1973 yılından sonra %25 civarında seyretti. Hızlı büyüme döneminin sonlarında şirketler ve finans kuruluşları hisse senetlerinin üçte ikisine, bireyler de yaklaşık olarak üçte birine yakınına sahipti. Yabancıların payı ise ihmal edilecek kadar düşük bir orana denk geliyordu. Yatırımcı türüne göre hisse senedi sahipliği oranlarındaki gelişmeler **Tablo 5.12**'de sunulmaktadır.

### **Maliye Bakanlığı'nın Finans Sektöründeki Regülasyonu**

Maliye Bakanlığı bu dönemde de tahvil piyasaları ve bankaların faizleri üzerindeki kontrollerini devam ettirmiştir. 1956 yılında Maliye Bakanlığı, *Kisaikai* (Tahvil Toplantıları) adıyla bir kartel kurarak tahvil piyasasını kontrol etmek istedi. Bu kartelin üyeleri arasında ban-

**TABLO 5.12.**  
Yatırımcı Türüne Göre Hisse Senedi Sahipliği Oranı (Birim: %) (1955-1990)

	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990
Kamu	0,6	0,5	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,6
Şirketler sektörü	44,3	51,5	53,2	56,6	63,7	66,5	68,5	72,1
Finansal kuruluşlar	27,7	30,2	32,0	33,5	37,4	40,5	42,9	46,9
Şehir bankaları	...	...	...	14,0	16,4	17,7	19,7	21,6
Sigorta şirketleri	...	...	...	15,1	16,1	17,4	17,4	17,3
Diğer finans kuruluşları	...	...	...	1,8	1,9	2,2	2,3	2,7
Yatırım birlikleri	3,3	6,3	5,0	1,4	1,6	1,5	1,4	3,6
Gayrimenkul şirketleri	7,2	3,5	5,3	1,2	1,4	1,7	2,1	1,7
Diğer şirketler	16,7	21,3	21,3	23,1	26,3	26,0	25,6	25,2
Bireyler	53,4	46,7	44,9	40,1	33,5	29,3	25,4	23,1
Yabancılar	1,7	1,3	2,1	3,1	2,5	4,0	6,0	4,2

**Kaynak:** Weinstein (1997).

kalar ve bürokratlar da vardı.<sup>32</sup> 1965 yılına kadar faaliyet gösteren bu kartel, tahvillerin fiyatlarını ve toplam borçlanma miktarlarını belirledi. Tahvillerin faiz oranları yapay bir şekilde düşük tutulmuştu. Bu nedenle tahvillere olan talep düşük seviyede kalmıştır. Tahvil piyasasında işlem gören tahvillerin büyük bir kısmı devlet tahvilleri ve mevduat toplama yetkisi olmayan kamu finans kuruluşlarının tahvillerinden oluşuyordu. Özel firmaların tahvil çıkarması hükümet tarafından özel olarak arzu edilmiyordu. Tahvil piyasasının gelişmesi banka kredilerine olan talebi artırmıştır.

Finans kuruluşlarının Maliye Bakanlığı ile ilişkileri özellikle araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Maliye Bakanlığı bankacılık sektörü üzerinde sıkı bir kontrol uygularken, ayrıca bankaların ekonomik karar mekanizmalarına önemli ölçüde müdahale etmiş, neredeyse bankacılık sektörünün esas görevi olan riski izleme ve değerlendirme görevini onun adına yapmıştır. Ueda (1994), bankalarla Maliye Bakanlığı arasındaki bu ilişkileri inceleyerek, aralarında sıkı bir çıkar ilişkisi bulunduğunu ve bankalar üzerinde bu denli kontrol uygulayan Maliye Bakanlığı bürokratlarının “konvoy sistemi” adı verilen bir sistem geliştirip bakanlığın finans sisteminde sanayi politikalarıyla uyumlu bir sistem geliştirmek için rekabeti kısıtlayarak bu sektörü idare ettiğini belirtmektedir. Bir anlamda, bürokratlar ile bankalar arasında çıkar ilişkileri oluşmuş ve Maliye Bakanlığı bankaların başarısızlıklarını baştan önleyecek bir sistem

geliştirmiştir. Çoğu zaman, bankaların kimlere kredi vereceği de neredeyse Maliye Bakanlığı tarafından belirlenmekteydi. Bankalar zor duruma düştüklerinde, merkez bankası kredileri kullanılarak kurtarılıyordu. Bankacılık sektörü sıkı regülasyona tabi olmasına rağmen, bundan doğan kayıpları sübvansiyonlarla telafi ediliyordu. Ueda (1994), mevduat faizleri, kârlar ve resmî merkez bankası kredileri faiz oranlarının regülasyonundan kaynaklanan zımni sübvansiyonların miktarını aktarmaktadır. Bu veriler **Tablo 5.13**'te sunulmaktadır. Buna göre, şehir bankaları ve bölgesel bankalar, mevduat faizleri regülasyonu ve merkez bankasının resmî faizlerinin regülasyonunun yanı sıra kârlar üzerindeki regülasyonuna karşı da zımni olarak sübvansiyonlar elde etmiştir. Tahvil faizleri üzerindeki regülasyondan dolayı net olarak vergilendirilmişlerdir. Uzun vadeli tahvillerin faizleri üzerindeki regülasyon ise bu tahvilleri çıkararak fon toplayan uzun vadeli kredi bankalarının işine yaramış ve bu bankalar üzerinde net bir sübvansiyon işlevi görmüştür. Hızlı büyüme döneminde bu sübvansiyonların miktarlarındaki artış göze çarpmaktadır.

Sadece bankacılık değil, sigortacılık gibi banka dışı sektörlerde de Maliye Bakanlığı'nın sıkı regülasyonu ve rekabetin düşük seviyede gerçekleşmesi bankacılık ve genel olarak finans sektörü için yüksek maliyetler getirmiştir. Rekabetçi bir finans sisteminde, mali açıdan zor duruma düşen firmalar veya bankalar sistemin olanakları dahilinde çözüm arayabilir. Ancak, rekabetin eksik olduğu ve regülasyonun sıkı olduğu bir bankacılık sisteminde, firmalar bu tür durumda özel olarak alternatif çözümler

<sup>32</sup> Bu kartel 1979 yılından başlayarak, aşamalı olarak 1990 yılında kaldırıldı (Konoe, 2014).

Tablo 5.13.  
Bankacılık Sektörüne Zımni Sübvansiyonlar ve Vergiler (Birim: milyar yen) (1955-1990)

	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990
Şehir bankaları								
Mevduat faizleri	2,2	15,8	15,1	60,5	174,9	302,6	149,7	...
Resmî faiz oranı	0,3	5,3	15,6	44,2	39,8	66,1	45,7	53,1
Tahvil faizi	-0,5	-6,0	-23,4	-15,2	-9,3	...	...	...
Kârlar	39,5	76,8	154,5	340,2	451,7	523,8	1.129,0	1.658,6
Bölgesel bankalar								
Mevduat faizleri	2,2	13,3	13,8	48,1	147,2	289,3	143,3	...
Resmî faiz oranı	0,0	0,1	0,3	0,9	0,8	1,5	3,4	8,1
Tahvil faizi	-0,3	-2,2	-7,3	-4,6	-4,9	...	...	...
Kârlar	22,0	53,7	90,0	255,9	372,9	375,6	603,6	788,2
Uzun vadeli kredi bankaları								
Mevduat faizleri	0,8	2,4	8,7	2,7	3,1	...	...	...
Resmî faiz oranı	0,0	0,1	0,4	1,0	1,4	0,1	4,3	9,1
Tahvil faizi	1,6	13,2	55,1	45,0	53,3	...	...	...
Kârlar	7,8	14,3	24,4	61,6	91,6	107,6	210,9	279,0
Kaynak: Ueda (1994).								

aramak durumundadır. Maliye Bakanlığı bürokratlarıyla kişisel ilişkiler böyle bir durumda önem kazanmaktadır.

Maliye Bakanlığı'nın finans sektöründe uyguladığı sıkı regülasyon iki farklı piyasanın oluşmasına neden oldu. Regülasyona tabi tutulan piyasada, fonlar hükümetin sanayileşme ve genel olarak makroekonomi politikalarına uygun olarak davranan firmalara dağıtıldı. Diğer firmaların ise fon bulması zorlaştı. Bunun yanı sıra bir de hükümetin regülasyonundan uzak kalmış bir serbest piyasa vardı. Bu piyasada tahvil geri alımı işlemleri yapılıyor ve buna Japonya'da *Gensaki* piyasası adı veriliyordu. Genel olarak menkul kıymetler için bir geri alım piyasası olarak örgütlenen *Gensaki*

asında savaşın sona erdiği tarihten beri var olan bir piyasadı, ancak 1970'li yıllara kadar önemli değildi (Cole vd., 1995, s. 424-425). Bu tarihte faizlerin yükselmesiyle gelişen söz konusu piyasa, 1976 yılının Mart ayında resmî olarak merkez bankası tarafından tanınmıştır.

Hükümetin finans piyasasına doğrudan müdahalesi yatırım finansmanına da etki etmiştir. Maliye Bakanlığı piyasadaki faiz oranından daha düşük faiz veren tahviller basarak şehir bankalarına satıyor, şehir bankaları da bunları daha sonra merkez bankasına satıyordu. Böylece, para arzı artmış oluyordu.

Merkez bankasının bankalara açtığı krediler sayesinde şehir bankaları ellerindeki mevduatlardan daha fazla miktarda parayı kredi

olarak dağıtabiliyordu. Bu krediler doğal olarak hükümetin hedeflediği sanayilere ve firmalara gidiyordu. Bu şekilde, şehir bankaları Maliye Bakanlığı ve merkez bankasının güdümünde kaynak dağılımının sağlanmasında merkezî bir rol oynuyordu. Öte yandan, merkez bankası ve Maliye Bakanlığı'nın regülasyonları şehir bankaları üzerinde daha sıkı olduğu için, zamanla şehir bankalarının toplam krediler içindeki payı da azaldı. Merkez bankası, gerekli gördüğü durumlarda şehir bankalarının kredileri üzerine üst sınır getiriyordu. Kredi piyasası hızlı büyüme döneminde hızla genişledi. Şehir bankalarının toplam krediler içindeki payı 1955 yılında %23 seviyesindeyken, 1965 yılında %16 seviyesine düştü (Tablo 5.10). Bu oran, ancak 1970'li yıllarda tekrar %20 seviyesinin üzerine çıktı. Sanayi politikaları için dağıtılan kredilerde kamu finans şirketleri, özellikle uzun vadeli kredi bankaları, piyasadaki faiz oranından daha düşük faizlerle kredi dağıtıyordu. Özel sektör finans kuruluşları için hükümetin kredi dağıttığı sektörler bir sinyal işlevi görüyordu. Zira kamu finans kuruluşlarından kredi almak isteyen özel bankalar, ancak hükümetin sanayi politikalarıyla uyum gösterdikleri takdirde bu kredileri alabiliyorlardı. Hükümetin sanayi politikalarını takip etmenin en kolay yolu, kamu finans kuruluşlarının hangi hedef sanayilere ve firmalara kredi verdiğine bakmaktı.

## TİCARET

### Yurtiçi Ticaret

Savaşın yenilgiyle sona ermesinin hemen ardından, genel ticaret şirketlerinin faaliyetleri

GHQ tarafından askıya alındı ve geçici olarak durdurularak tüm yurtdışı varlıklarına el konuldu (Kawabe, 1990). Bu ticaret şirketlerinin sadece GHQ ve Japon hükümeti kontrolünde yurtiçindeki ticari faaliyetlerine izin verildi. 1947 yılının Ağustos ayında yurtdışı ticaret işlemleri tekrar başlayabildi. 1948 yılının başlarından itibaren Itōchū başta olmak üzere, eski genel ticaret şirketleri (*sōgō shōsha*) dış ticaret işlemleri için hazırlıklara başladı. 1949 yılının Aralık ayında ihracat işlemleri ve 1950 yılının Ocak ayında ithalat işlemleri serbest bırakıldı; döviz kontrolü de GHQ'dan Japon hükümetine devredildi.

Yonekawa (1990), günümüzde de faaliyet gösteren genel ticaret şirketlerinin savaş sonrasında kurulduğunu belirtmektedir. *Zaibatsu*ların tasfiye edilmesinden sonra, geriye kalan genel ticaret şirketleri eskiden bu holding gruplarının bünyesinde faaliyet gösteren, daha çok pamuk ve dokuma ticaretinde uzmanlaşmış olan şirketlerdi. *Zaibatsu*ların ortadan kaldırılmasından sonra ticaret şirketleri bir süre bocalasa da, Kore Savaşı imdatlarına yetti. Küçük ve uzmanlaşmış ticaret şirketlerini alan ticaret şirketleri giderek büyüdü. Savaş öncesi dönemin büyük ticaret şirketleri olan *Itōchū*, *Marubeni*, *Tōmen*, *Nisshō Iwai* ve *NichimenNichimen*<sup>33</sup> tekrar büyük şirketlere dönüştü. Bunlara, savaş öncesinde ticaret şirketi bulunmayan Sumitomo grubunun 1952 yılında kurduğu genel ticaret şirketi eklendi. Sumitomo Ticaret (*Sumitomo Shōji*) büyük bir oyuncu olarak rekabete katıldı.

<sup>33</sup> *Nihon Menka* (Nihon Pamuk Şirketi) veya kısaca *Nichimen*, 1892 yılında Ōsaka'da kurulmuştu. 2004 yılında *Nisshō Iwai* şirketi ile birleşti ve Sōjitsu şirketi kuruldu.

Savaş sonrasında genel ticaret şirketlerinin gelişmesi 1949 yılından sonra hızlandı. Maeda (1990a) ve Kawabe (1990) bu dönemdeki gelişmeleri incelemektedir. Savaşın sona ermesiyle birlikte Japon ticaret şirketlerinin yurtdışındaki ofisleri kapanmıştı. 1949 yılının Temmuz ayında Japon hükümeti ihracattan elde edilen döviz gelirlerinin bir kısmının yurtdışı iş gezileri için harcanmasına izin verdi. Ağustos ayında da ihracat-ithalatla uğraşan ticaret şirketlerine yurtdışında ofis açmaları için lisans verilmeğe başlandı. Genel ticaret şirketleri lisans için başvurarak savaş öncesi dönemde olduğu gibi ticaret ağlarını genişletmek için yurtdışı ofisleri açmaya başladı. 1953 yılının Mart ayında toplam 40 yurtdışı ofisi açılmıştı ve bu ofisler yurtdışı ticaret için hizmet veriyordu. Bu tarihte, yabancı ülkelerde ticaret amacıyla görev yapan 551 görevlinin 416'sı genel ticaret şirketleri çalışanlarıydı. Bu ofislerin çoğu Güneydoğu Asya ve Amerika'da açılmıştı. Burada hatırlatmak gerekir ki, Japonya'nın yurtdışındaki ticaret ofislerinin toplam sayısı 1939 yılındaki seviyeye ancak 1965 yılında ulaşabilmiştir. Genel ticaret şirketleri ise bu sayıya 1950'lerin ortalarında ulaşmıştır. Ticaret ofislerinin açılmasıyla, Japon ticaret şirketleri yabancı ajanslarla çalışmak yerine kendi ticaret ofislerini kullanmaya başladı. Ticaret ofisleri sadece ticari işlemleri yürütmekle kalmıyor, aynı zamanda yabancı pazarlar hakkında (örneğin yabancı ülkelerdeki tüketicilerin zevkleri, ticaret ortağı olarak çalışılabilecek yabancı firmaların güvenilirliği) bilgi topluyorlardı. Bu bilgiler Japonya'daki imalatçı firmalarla paylaşılıyordu. Ticaret ofislerinin bir diğer önemli işlevi de yabancı ülkelerdeki ileri ve yeni üretim tek-

nolojileri, yeni ürünler ve hammadde tedarik imkânları gibi önemli bilgileri de toplayarak Japonya'daki firmalarla paylaşmaktı. Özellikle tekstil, metaller, makineler, kurutulmuş gıda ürünleri gibi o dönem için Japon firmalarının ihraç edebildiği ürünler için bu bilgi paylaşımı önemliydi. Bu işlevi savaş öncesi dönemde de yerine getiriyorlardı. Bu şekilde, aslında genel ticaret şirketleri firmaların ürünlerini ve üretimle ilgili kararlarını etkileyerek bir anlamda Japon firmalarının ve faaliyet gösterdikleri sanayilerin örgütlenmesini etkilediler. Bu firmalar ayrıca ithal ikameciliğin başarılı olmasını sağladı. Maeda (1990b), savaş öncesinde *Niss-hō Iwai* şirketinin de benzer bir rol üstlendiğini belirtmektedir. Diğer bir deyişle, genel ticaret şirketleri savaş sonrasında savaş öncesindeki rollerine geri döndü ve savaş öncesindeki ticaret ağlarını tekrar geliştirdiler. Özellikle *Mitsui Bussan* genel ticaret şirketi buna güzel bir örnek oluşturmaktadır. Bir süre sonra yurtdışındaki ticaret ofisleri bağımsız bir şirket şeklinde örgütlenmiştir.

Suzuki (1990), işgal döneminde genel ticaret şirketlerinin nasıl tekrar canlandığını incelemektedir. Savaş öncesinde en büyük genel ticaret şirketleri olan Mitsui Ticaret (*Mitsui Bussan*) ve Mitsubishi Ticaret (*Mitsubishi Shō-ji*), orduyla işbirliği yapan Mitsui ve Mitsubishi *zaibatsularının* ticaret şirketleri oldukları için, 1946 yılının Aralık ayında GHQ'nun *zaibatsu* tasfiye programında yer alan tasfiye edilmesi planlanan başlıca şirketlerden ikisiydi. Her iki şirket de GHQ ile müzakerelerde bulunarak bölünmeyi önlemeye çalışıyordu. Öte yandan, bölünme ve tasfiyenin kaçınılmaz olduğu anlaşıldığında gönüllü olarak kendi tasfiye ve



bölünme planlarını oluşturarak GHQ ile paylaştılar. GHQ, 1947 yılının Temmuz ayında bu şirketlerin tasfiyesi emrini yayınladı. Mitsui Ticaret Şirketi 233 küçük şirkete bölündü ve 7.058 çalışanı bu şirketlere dağıtıldı. Mitsubishi Ticaret Şirketi ise 139 şirkete bölündü ve 4.086 çalışanı bu şirketlere dağıtıldı. Ancak, bu küçük şirketler bir süre sonra kendi aralarında birleşmeler yoluyla gruplaşmalara başladı. GHQ, 1950 yılının Ekim ayında yayınladığı bir bildiriyle bunu önlemeye çalıştı. Tam bu sırada başlayan Kore Savaşı ise her şeyi değiştirdi. GHQ, değişen ekonomik ve siyasi şartlar nedeniyle küçük ticaret şirketlerinin birleşmesine ses çıkarmadı. 1952 yılına kadar bu birleşmelere devam etti ve dağıtılan büyük genel ticaret şirketleri tekrar eski büyüklüklerine kavuşacak şekilde tekrar canlandı.

1954 yılında *Mitsui Bussan*, 1959 yılında da *Mitsubishi Shōji* tekrar aynı isimlerle kuruldu (Suzuki, 1990). Bu ticaret şirketleri eski grup bankaları olan Mitsui Bankası ve Mitsubishi Bankası ile ticari ilişkiler kurarak onları *main bank* olarak kullandı. Ancak, *Mitsui Bussan*'ı oluşturan eski küçük şirketler birleşme öncesinde Fuji Bankası ve Dai-ichi Bankası gibi bankalarla da ilişkiler kurmuştu. Bu şirketler ticari ilişkilerini de bu bankalardan Mitsui Bankası'na kaydırdı. Diğer bir deyişle, Mitsui Bankası eski küçük ticaret şirketlerinin birleşerek *Mitsui Bussan*'ın kurulmasında liderlik etmiştir. Mitsui ve Mitsubishi ticaret şirketleri, grup bankalarının liderliğinde canlandırılan gruplaşmaların da merkezinde yer alıyordu.

Mitsui ve Mitsubishi dışında gerçekleşen bir başka canlanma da Japonya'nın batısındaki Kansai bölgesindeki ticaret şirketlerinde

görülmüştür (Suzuki, 1990). Ülkenin batısındaki Kansai bölgesinde Mitsui ve Mitsubishi ticaret şirketleri dağıtıldıktan sonra ağırlıklı olarak pamuk ve pamuklu tekstil ürünleri ticaretinde uzmanlaşan beş adet ticaret şirketi bir birlik kurmuştu. Bir süre sonra makineler ve metaller gibi ağır sanayi ürünlerinin de ticaretine başladılar. Bu şirketlerden *Nihon Menka* (Nihon Pamuk Ticaret Şirketi) veya kısa adıyla *Nichimen* ve *Tōyō Menka* (Tōyō Pamuk Ticaret Şirketi) veya kısa adıyla *Tōmen* pamuk ticaretinde uzmanlaşmıştı. Özellikle de pamuklu tekstil sanayisinin temel hammaddesi olan pamuk ithalatında ve nihai pamuklu tekstil ürünlerinin ihracatında önemli bir tecrübeye sahiptiler. Ancak Mitsui ve Mitsubishi'nin pazarın büyük kısmını ele geçirdiği bir ortamda önemli birer oyuncu konumuna gelememişlerdi. Aynı zamanda, tekstil ve gıda ürünlerinin hem sanayide hem de dış ticarete öneminin azalması üzerine faaliyetlerini çeşitlendirmeleri gerekiyordu. Bu nedenle, *Nichimen* kauçuk, deri ve yağ gibi değişik ürünlerin ve hammaddelerin ticaretine başladı. Bu yıllarda faaliyet gösteren *Itōchū* tekstil ticaretinde, *Marubeni* de tekstil dışındaki sanayi ürünlerinin ticaretinde uzmanlaşmıştı. *Itōchū* tekstil dışı ürünlere de yönelerek gıda sanayisi ürünlerinin ticaretine başladı. Kore Savaşı bu şirketlerin yardımına yetiştirdi. 1950'li yılların ilk yarısında *Nichimen* ve *Tōmen* birleşerek daha büyük ölçekli ticaret şirketlerine dönüşmek için harekete geçti. Bu şirketler hâlâ Mitsui'nin etkisi altındaydı ve henüz bağımsız hareket edemiyorlardı. Sanwa Bankası'nın liderliğinde, *Nichimen* ve tekstil ticaretinde uzmanlaşmış olan *Maruei* ticaret şirketleri 1954 yılında birleştiler. 1960 yılına kadar *Nichimen*, Sanwa Bankası'nın liderliğinde

de Kansai bölgesinde faaliyet gösteren önemli tekstil ticaret şirketlerini de bünyesine katmayı başardı. *Tōmen*, 1955 yılında tekstil alanındaki en önemli ticaret şirketlerinden biri olan Kanegafuchi Ticaret Şirketi ile birleşti. Bu birleşme *Tōmen* için *main bank* işlevi gören Fuji Bankası aracılığıyla gerçekleştirildi. 1961 ve 1963 yıllarında bazı ticaret şirketlerini bünyesine katan *Tōmen*, bu şirketlerin faaliyet alanı olan gıda, demir ve çelik alanlarında ticarete de başladı.<sup>34</sup>

Savaş öncesinde gelişen ve büyüyen *Marubeni* ve *Itōchū*'nun savaş sonrasında tekrar canlanması da ticaret sektöründe önemli bir gelişmedir. Suzuki (1990), savaş sonrasında iki büyük genel ticaret şirketi olarak gelişen bu firmaların canlanmasını incelemektedir. *Itōchū* 1953-1955 yıllarında kâğıt ve tekstil dışı mamul mal ticaretiyle uğraşan şirketleri satın alarak tekstil dışındaki ticari işlemlerini artırdı. 1960 yılında da demir ve çelik ticaretine başladı. Benzer şekilde, 1949 yılında eski *Marubeni* şirketi ve diğer bazı küçük ticaret şirketlerinin birleşmesiyle tekrar kurulan *Marubeni* de 1953 yılında Hitachi şirketinin lokomotif gibi sanayi ürünlerinin yurtdışı ticaretini üstlendi. 1955 yılında *Marubeni* ile gıda sektöründeki fiyatların düşmesiyle mali sıkıntı içinde bulunan köklü bir ticaret firması olan *Takashima-ya Iida* firması birleşti ve *Marubeni Iida* adını aldı.<sup>35</sup> Bu birleşme Fuji Bankası aracılığıyla gerçekleştirildi. Bu birleşmeden sonra *Marubeni* demir, çelik, makine ve yün alanlarında da

ticari ilişkilerini geliştirdi.

1950'li yılların ortalarında büyük genel ticaret şirketleri, büyük bankalarla birlikte gruplaşmalara gitti. *Marubeni* ile Fuji Bankası, *Itōchū* ile Dai-ichi Bankası, *Tōmen* ile Tōkai Bankası, Nichimen ile Sanwa Bankası beş büyük grup olarak ortaya çıktı (Suzuki, 1990). *Itōchū* ve *Tōmen* diğer ticaret firmalarıyla karşılaştırıldığında oldukça küçük kalıyordu. Diğer büyük ticaret firmalarından bazıları, Sanwa Bankası ile ticari ilişkileri kuvvetli olan *Nisshō* ve *Iwai* şirketleriydi. Bu ikisi 1968 yılında Sanwa Bankası liderliğinde birleşerek *Nisshō Iwai* adını aldı. Metal ve makine ticaretinde uzmanlaşan *Nisshō*, *Fuji Seitetsu* (Fuji Çelik) firmasının ürettiği çeliğin ticaretini üstlenmişti. *Iwai* de çelik ticaretinde uzmanlaşmıştı. Yawata Çelik Fabrikası'nda üretilen çeliğin ticaretini yapıyordu.

Savaş sonrasındaki büyük genel ticaret şirketlerinin çoğu savaş öncesi dönemden kalmaydı. Savaş sonrasında bunlara, Sumitomo *Zaibatsusunun* tasfiye edilmesinden sonra, eski grup şirketleri arasındaki ilişkilere yönelik sınırlamaların gevşetildiği 1950'lerin başlarında 1952 yılında kurulan *Sumitomo Shōji* (Sumitomo Ticaret) şirketi de eklendi (Suzuki, 1990). Bu şirket *main bank* olarak Sumitomo Bankası ile ticari ilişki kurmuştu; fonlarının yaklaşık onda sekizi bu banka tarafından sağlanıyordu.

Hızlı büyüme döneminde, perakende ticaret sektörü önemli bir değişimden geçmiştir. Bunun ana nedenlerinden biri, hanehalklarının yaşam tarzları ve sanayi üretimindeki değişimin yanı sıra, şehirleşmede yaşanan artışın da sonucunda, şehirlerdeki ticaret hayatının farklılaşmasıdır. Ushijima (2011, s. 272),

<sup>34</sup> Tōmen firması 2006 yılında Toyota Ticaret Şirketi (*Toyota Tsūshō*) tarafından satın alındı ve bu şirketin bünyesine katıldı.

<sup>35</sup> Bu firmanın adı 1972 yılında tekrar eski adı olan *Marubeni* olarak değiştirildi.

1955-1973 döneminde toptan ve perakende ticaret sektörünün reel bazda yıllık ortalama %15 oranında büyüdüğünü, bunun ekonomik ortalama büyüme oranının 1,5 katına eşit olduğunu hatırlatmaktadır. Ticaret sektöründe sadece üretim artışı yaşanmakla kalmadı; yeni kurumlar da gelişti. 1950'li yıllarda süpermarketler yaygınlaşmaya başladı. 1950'li yılların ikinci yarısından 1960'lı yılların başlarına bazı büyük süpermarket zincirleri oluştu ve perakende ticaret sektöründe büyük firmalar olarak geliştiler. Bunlardan bazıları 1957 yılında Ōsaka'da kurulan *Daiei*, 1920 yılında Tōkyō'da kurulan *Yōkadō*<sup>36</sup> ve 1956 yılında Tōkyō'da kurulan *Seibu Store*<sup>37</sup> adlı zincirlerdir. Bu süpermarketler self-servis usulü hizmet sunuyordu ve 1960'ların ortalarından başlayarak Japonya çapında şubeler açarak tüm ülkeye yayıldılar. *Daiei*, 1970'li yılların başlarında *Mitsukoshi*'yi geçerek Japonya'nın en büyük perakende satış zincirine sahip oldu.

*Daiei* şirketi 1968 yılında Ōsaka şehrinde Japonya'nın ilk alışveriş merkezini kurdu.<sup>38</sup> Bundan sonra ülkenin birçok şehrinde büyük alışveriş merkezleri kuruldu. Gelişen ticaret sektöründe taksitle satış gibi yeni satış yöntemleri geliştirilmişti. Bunun kontrol altına alınması için 1961 yılında Taksitli Satışlar Kanunu (*Kappu Hanbai-hō*) çıkarıldı.

### Dış Ticaret ve Genel Ticaret Şirketleri (*Sōgō Shōsha*)

Genel ticaret şirketleri (*sōgō shōsha*), bundan önceki dönemlerde olduğu gibi uluslararası ti-

icaretin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Bu şirketler ülke çapında kurdukları dağıtım ağıyla fiyatların belirlenmesinde önemli bir etkiye sahipti. Dağıtıcılarına yani bayilerine kredi imkânları da sağladıkları için arzın devamlılığını sağlamada oldukça etkiliydiler. Bunlar genel ticaret şirketlerinin ilişki içinde buldukları bankalar ile üretim firmaları arasında aracı rolü oynamalarıyla mümkün oluyordu. Ticaret şirketleri, üretici firmalara depolama gibi hizmetler sunmanın yanı sıra, sıkı ilişki içinde oldukları bankalardan onlara kredi de temin ediyordu. İmalatçı firmalar ticaret firmalarıyla sıkı ilişkiler kurmuştu. Bu nedenle, hızlı büyüme döneminde ticaret şirketlerinin hızlı büyümenin sağlanmasında önemli bir payı olduğunu belirtmek gerekir.

Suzuki (1990), hızlı büyüme döneminde Japonya'da genel ticaret şirketlerinin gelişimini ve dış ticaretin gelişmesi ile sanayileşmede oynadıkları önemli rolü detaylı olarak tartışmaktadır. 1950'li yılların başlarında Japonya'nın en önemli ihraç ürünü olan tekstil ürünlerinin ihracatında kilit rol oynayan genel ticaret şirketleri *Tōmen* ve *Nichimen* idi. Bu iki şirket hem hammadde ithalatında tekstil şirketlerine yardımcı oluyor, hem ihraç ürünlerinin pazarlanmasına yardımcı oluyordu. Diğer şirketlerden örneğin *Itōchū* dış ticaretten çok iç ticarete yoğunlaşmıştı. *Marubeni*'nin ihracatında diğer sanayi ürünlerinin yoğunluğu tekstilden daha fazlaydı. Bu şirketler ihracatını yaptıkları ürünleri çeşitlendirmeyi başarmıştı. Örneğin *Marubeni*, *Hitachi*'yle işbirliği yaparak bu grubun ağır sanayi ürünlerinin ihracatını üstlendi. *Marubeni* şirketi *Fuji Ginkō*'nun (Fuji Bankası) başını çektiği Fuyō grubunun, *Itōchū* da *Dai-ichi Kangyō* grubunun sanayi ürünlerinin

<sup>36</sup> Bu şirket 1970 tarihinde *Itō Yōkadō* adını aldı.

<sup>37</sup> Bu şirket, daha sonra *Seiyū* adını aldı.

<sup>38</sup> Kōri Shopping Plaza (Kōri Alışveriş Merkezi) adıyla kurulan bu alışveriş merkezi 2005 yılına kadar hizmet verdi.

ihracatını üstlendi. Kansai bölgesindeki metal şirketlerinin çelik ihracatını üstlenen *Nisshō* ve *Iwai Sangyō* (Iwai Sanayi), 1968 yılında *Sanwa Ginkō* (Sanwa Bankası) aracılığıyla birleşerek *Nisshō Iwai* adıyla bir ticaret şirketi kurdu. Bu şirket Sanwa grubunun bir üyesi olarak faaliyetlerine devam etti.

Savaşın sonra GHQ tarafından tasfiye edilen *Mitsui Bussan* (Mitsui Ticaret) ve *Mitsubishi Shōji* (Mitsubishi Ticaret), çok sayıda küçük ticaret şirketine bölünmüştü. Bu şirketler 1950'li yılların başlarında eski yapı altında birleşmeye başladı. 1954 yılında *Mitsubishi Shōji* tekrar kuruldu. Mitsui'nin parçaları olan şirketlerin ise bir kısmı 1959 yılında *Daigōdō* adı altında birleştikten sonra, Mitsubishi ticaret grubu tekrar canlandırıldı. Bunda Kore Savaşı'nın beraberinde getirdiği olumlu talep şartları da etkili olmuştu. Bu iki şirkete 1952 yılında *Sumitomo Shōji* (Sumitomo Ticaret) adını alan Sumitomo grubunun genel ticaret şirketi de eklendi. Bu üçü, Japonya'nın savaş sonrası dönemdeki en büyük genel ticaret şirketleri arasında yer aldı. Diğer büyük ticaret şirketlerinden *Nichimen* Sanwa grubunun, *Tōmen* de Fuyō ve Toyota gruplarının ticaret şirketi idi. *Tōmen* 1955 yılında tekstil ticaretinde uzmanlaşmış olan *Kanegafuchi Shōji* (Kanegafuchi Ticaret) şirketini satın aldı. Öte yandan, *Tōmen*'in *Mitsui Bussan* ile de ticari ilişkileri vardı.

1950'lerin ikinci yarısından itibaren, ticaretin genişlemesi ve Japonya'nın dünya ticaret sisteminin parçası olma sürecinde, ihracatın hızla artması ve hızlı sanayileşme de genel ticaret şirketlerinin faaliyetlerini etkiledi. Japonya 1955 yılının Eylül ayında GATT Anlaşması'nı imzaladı ve dünya ticaret sistemine katıldı.

Aynı yıl dış ticaret işlemleri için döviz tahsisatı da kolaylaştırılmıştı. 1956 yılından itibaren genel ticaret şirketlerinin dış ticaret işlemleri için döviz bulundurması serbest bırakıldı. 1960 yılında hükümetin ticaretin serbestleştirileceğini açıkladıktan sonra, 1964 yılında Japonya OECD'ye de üye olarak kabul edildi. Ticarete serbestleştirme, şirket gruplarının (*keiretsular*) kendilerini korumak amacıyla içlerinde daha sıkı bir işbirliğine gitmesi sonucunu da doğurdu. Bu gruplarda genel ticaret şirketleri dış ticaretle ilgilenmekle kalmıyor, ölçek ekonomilerine ulaşabilmeleri ve talebi artan ürünlere yönelebilmeleri için ağır sanayi firmalarına önemli bilgiler de sağlıyordu. Yurtiçi ve yurtdışı pazarlar hakkında bilgi sahibi olan ticaret şirketleri, firmaların gelir esnekliği yüksek sanayi alanları hakkında bilgi edinmesini sağlamış ve yurtdışındaki hammadde/girdi ve ithal edilebilecek teknoloji kaynakları hakkında bilgiler de sunarak sanayi üretimine de doğrudan etkide bulunmamışlardır. Sanayi firmaları arasındaki birleşmeler ve satın alımlarda da aracı olarak önemli rol oynamışlardır.

1960'lı yılların ortalarından itibaren Japonya'nın ihracatı otomobil, çelik, makine, vb. ağır sanayi ve kimya sanayisi ürünlerinin payı artarak hızla büyüdü. Bu süreçte, Amerika başta olmak üzere gelişmiş ülkelerle ticaret sürtüşmeleri de yaşanmaktaydı. Genel ticaret şirketleri bu dönemde de ihracatın gelişmesinde önemli rol oynadı ve yurtdışında sanayi tesisi inşası gibi önemli faaliyetlerin gerçekleşmesini de sağladılar. Ticaret şirketlerinin yurtdışı ofisleri bu süreçte önemli rol oynadı. Japon inşaat şirketlerinin yurtdışındaki faaliyetlerinde de rolleri oldu.

İthalatta da önemli rol oynayan genel ticaret şirketleri, tüketicilerin beslenme alışkanlıklarının değiştiği bir dönemde gıda ithalatı da gerçekleştirdi. Et, buğday ve diğer tahılların talebinin arttığı dönemde bunların ithalatını ve ithalatın devamlılığını sağladılar. Japonya’da gelişen gıda sanayisi için gerekli önemli hammaddeler olan tarımsal ürünlerin ithalatı da bu şirketlerin önemli faaliyetlerinden biri olmuştur.

## ULAŞTIRMA HİZMETLERİ

### Denizyolları

Savaşın sona ermesinden sonra, ülkenin yeniden imarı sürecinde Japonya’da önemle üzerinde durulması gereken konulardan biri ulaştırma idi. Savaş sona erdiğinde toplam gemilerin %80’ini kaybeden ülkenin deniz filosunun bakıma ve tamire de ihtiyacı vardı. GHQ/SCAP, deniz ulaşım araçları konusunda sıkı bir kontrol uyguladı. 1950 yılının Nisan ayında GHQ, ayakta kalan gemileri eski sahiplerine iade etti ve böylece deniz ulaştırma sektörü gelişmeye başladı (Harada, 1993b).

1948 yılında işgal politikasının değişmesi ve Japon ekonomisinin canlanmasının desteklenmesine karar verilmesinden sonra, uzun mesafeli deniz taşımacılığında özel sektörün gelişmesi desteklendi. Gemi yapımı sektörü artan gemi talebi nedeniyle hızla büyümeye başladı ve 1950 yılında 1,7 milyon ton olan ticari gemilerin toplam tonajı 1960 yılında 6 milyon tona kadar yükseldi (Harada, 1993b). Okyanus ötesi gemilerin sayısı ve tonajındaki artış göz kamaştırıcıdır. 1950 yılından 1960 yılına bu gemilerin tonajı 518 bin tondan 5

milyon tona yükseldi. 1958 yılında Japonya, Amerika ve İngiltere’nin ardından –Liberya ve Norveç hariç tutulursa– büyük ekonomiler arasında üçüncü büyük deniz ticaret filosuna sahip oldu. 1960’lı yıllarda büyük denizcilik şirketleri üretkenlik ve etkinlik artışı amacıyla çeşitli rasyonelleşme planları uyguladı.

1950 yılında çıkarılan bir kanunla, limanlar belirli kategorilere ayrıldı. Birinci derecede önemli sayılanlar arasında Tōkyō, Ōsaka, Yokohama, Nagoya, Shimonoseki ve Kōbe gibi önemli ticaret limanları, ikincil derecedekiler arasında ise Hakodate, Nagasaki, Kagoshima, Hiroshima, Niigata, Yokosuka ve Chiba gibi limanlar vardı. Ulaştırma Bakanlığı tarafından çeşitli müdahalelerle limanlar hükümet kontrolüne tabi tutuldu. Özel firmalar liman hizmetlerini yürütürken hükümetin ekonomik planlarını uygulamak zorundaydı. Hızlı büyüme döneminde ithalat ve ihracat da arttığı için liman hizmetleri ve limanların geliştirilmesi hükümetin öncelikleri arasındaydı.

### Demiryolları

Savaşın hemen ardından özellikle karayolları ulaştırmacılığının yetersiz kalması nedeniyle, demiryollarına ağırlık verildi (Harada, 1993b). GHQ, demiryollarının kontrolünü eline aldı. 1946 yılında toplam yük taşımacılığının %33’ü demiryolları aracılığıyla gerçekleştirildi. 1945 yılının sonlarında Ulaştırma Bakanlığı demiryollarının rehabilite edilmesi için beş yıllık bir plan tasarladı. Ancak, malzeme yetersizliği planın uygulanmasını mümkün kılmadı ve plan 1948 yılına kadar ertelendi.

Imashiro (1997), savaşın hemen ardından uygulanan demiryolu politikalarını incelemiştir. Savaşın sonlarında hem denizyolu hem de

karayolu ağı büyük oranda hasar görmüştü. Karayolu ağının tamiri kısa vadede mümkün görünmediği için demiryolu ağının tekrar kurulmasına karar verildi. Savaşın sonunda demiryolları hizmet vermeye devam ediyordu. Ancak kullanılan araçlar ve tesisler eskimişti; dolayısıyla yenilenmeleri gerekiyordu. Savaştan sonra yenilenen demiryolu yapımı GHQ tarafından idare edildi ve 1949 yılının Haziran ayında devlete ait demiryolları *Nihon Kokuyū Tetsudō* (Japanese National Railways, JNR) adıyla bir kamu kuruluşu olarak tekrar düzenlendi. Kısa adı *Kokutetsu* olan bu şirketin adının Türkçesi Japon Devlet Demiryolları'dır. Bu, 1907 yılındaki devletleştirmeden sonraki ikinci devletleştirme deneyimidir. Bu tarihte JNR yaklaşık 20 bin km. uzunluğunda bir demiryolu hattı ağına sahip olmuştur. JNR bir kamu şirketi idi; ancak, Japon bürokratlarının bu şekilde ticari işletme idare etme tecrübeleri olmadığı için, başlangıçta büyük sıkıntılar çekilmiştir. 1948 yılında bu yeni kamu şirketinin sahipliğine geçen demiryolu tesislerinde, Mançurya ve Kore gibi eski kolonilerden gelen demiryolu çalışanlarının katılımıyla toplam 600 binden fazla çalışan vardı. Bu sayının gerekenden çok fazla olduğu düşünülüyordu; daha 1939 yılında çalışan sayısı 300 bin civarındaydı. 1949 yılının Mayıs ayında hükümet JNR çalışanlarının sayısını azaltmak için 95 bin kişiyi işten çıkarmaya karar verdi. Bu plan Temmuz ayında gerçekleştirildi; ancak, bu süreçte sendikalar büyük tepki gösterdi. Aynı zamanda, bazı şüpheli kazalar ve JNR müdürü Shimoyama Sadanori'nin kaçırılarak öldürülmesi gibi olaylar da meydana geldi. Bu olayları düzenledikleri yönünde oluşturulan kamuo-

yu nedeniyle, sosyalist eğilimli sendikacıların gücü zayıflamıştır.

Savaşın bitiminde demiryolu taşımacılığı sektörünün kapasitesi savaş öncesine göre sadece %30 seviyesindeydi. 1948 sonrasında Amerikan işgal politikasının Japon ekonomisinin hızla yeniden imarı ve güçlendirilmesi lehinde değiştirilmesi sonucunda demiryolu sektöründe de politika değişikliği yapıldı. Kore Savaşı sırasında canlanan sanayi talebi demiryolu ulaştırıcılığına olan talebi de artırdı ve sektör hızlı bir büyüme yaşadı. Özellikle Tōkyō'yu Ōsaka ve Kōbe'ye bağlayan Tōkaidō Hattı demiryolu trafiğinin büyük yükünü üstlendi. Bu hat 1872 yılında ilk seferini yapan ve 1889 yılında da Tōkyō ile Kōbe arasında ulaşımına başlayan yoğun bir hattı ve 1950 yılında toplam trafiğin yaklaşık dörtte birini gerçekleştiriyordu. 1956 yılında tamamen elektrikle çalışır hale getirildi ve hızlı trenlerin bu hat üzerinde çalışmasına karar verildi.

Wakuda (1997), hızlı büyüme döneminde demiryollarında modernleşmeyi incelemiştir. Hızlı büyüme, Japonya'da demiryollarına olan talebi de artırdı. Demiryollarında elektrifikasyonun tamamlanması sonucunda etkinlik artışı da sağlanmış ve hem yolcu hem yük taşımacılığı alanında demiryolları sektörü büyümesine devam etmişti. 1960'lı yıllarda yapılan modernizasyon çalışmalarıyla uzun mesafeli demiryolu hatları iyileştirildi. Kamu demiryolu şirketi JNR (*Kokutetsu*), 1960'lı yıllarda Honshū Adası'nın en batı ucu ile Kyūshū Adası'nın en güneyine kadar tüm hatların bağlantısını ve elektrifikasyonunu sağladı ve işlettiği elektrikli demiryolu hattının uzunluğu 1960 yılında 2.699 km. iken, 1970 yılında 6.021

km.'yi buldu. Yük taşımacılığında buharlı lokomotifler 1960'lı yıllarda da kullanılmıştır. Ancak, trenlerin ana güç kaynağı olan buharlı motorlar artık terk edilecek ve hızlı büyüme döneminde diesel motorlu lokomotifler kullanılacaktı. 1976 yılında kullanımda artık buharlı lokomotif kalmamıştır.

Hızlı büyüme döneminde demiryolu ulaştırımacılığı alanındaki en önemli iki gelişme, yeni uzun mesafeli hatların açılması ve hızlı tren hattının işletime girmesidir. 14 km. uzunluğundaki Hokuriku Tüneli ile 1962 yılında elektrikli Hokuriku hattı genişletilerek kuzeybatı bölgeleri ülkenin orta bölgelerine bağlandı. 1964 yılında ise savaş döneminde planlanan ve adı yeni şehirlerarası tren hattı anlamına gelen *Shinkansen* hattı tamamlandı. Bu hat Tōkaido hattı üzerinde inşa edilmişti. 1959 yılında yapımına başlanan Tōkaidō Shinkansen hattı 1964 yılında Tōkyō Olimpiyat Oyunları'na yetiştirilerek tamamlandı. Bu hat Tōkyō ile Ōsaka'yı birbirine bağladı ve saatte 200 km. hızla dünyanın en hızlı treni oldu. Güvenlik açısından da üst düzeyde kaliteli bir hat olan Shinkansen, Japonya'ya demiryolu sektöründe dünya lideri konumu kazandı. 1965 yılında Tōkyō ile Ōsaka arasındaki 515 km. mesafe Shinkansen ile 3 saatte gidiliyordu. Shinkansen hattının inşaatı için gerekli fonların büyük kısmı Dünya Bankası'ndan alınan borçla sağlanmıştı. Tōkaidō Shinkansen hatından sonra, Ōsaka'nın batısına, Okayama üzerinden Kyūshū Adası'na doğru Shinkansen hattı genişletilerek San'yō Shinkansen hattının inşasına başlandı. San'yō Shinkansen 1972 yılında Okayama'ya, 1975 yılında Kyūshū Adası'nda Hakata'ya kadar uzandı. Zamanla Shin-

kansen hatları 1980'lerin başlarında Honshū Adası'nın kuzeyindeki Aomori'ye (Tōhoku Shinkansen) ve kuzeybatıdaki Niigata'ya (Jōetsu Shinkansen) kadar genişletildi. Bu süreçte büyük demiryolları tünelleri de inşa edildi.

Harada (1993a), savaş sonrasında demiryolu sektöründeki teknolojik gelişmeleri incelemektedir. Özellikle Shinkansen hatlarında kullanılan otomatik ve merkezî tren kontrol sistemleri hızlı büyüme döneminde büyük yenilikler olarak ortaya çıkmıştır. 1962-1963 yıllarında çok sayıda ölüm yaşanan tren kazalarından sonra, demiryolu güvenliği konusunda büyük ilerleme kat edilerek Japonya güvenli ve hızlı demiryolu ulaşımı konusunda dünya lideri konumuna erişmiştir.

### Havayolları

Hava taşımacılığında da büyük bir sıçrama yaşanmıştır (Harada, 1993b). İşgal güçleri hava trafiğini tamamen kontrol altında tutuyorlardı. 1951 yılının Ağustos ayında hükümet *Nihon Kōkū* (Japon Havayolları veya İngilizcesi ile Japan Airlines, JAL) şirketini kurdu. Şirketin uçak sahibi olma veya havayolu işletme yetkisi olmamasına rağmen, Ekim ayında yurtiçi uçuşlar başladı. 1952 yılında barış anlaşması imzalanmadan kısa bir süre önce Japon hükümeti hava sahasını kullanma konusunda tam bağımsızlığını elde ettikten sonra, GHQ tarafından koyulmuş olan uçak imalatı yasağı da kalktı. 1953 yılında hükümet Japon Havayolları şirketine yarı kamu şirketi statüsü vererek sermayesinin yarısını verdi. Şirket ayrıca, kamunun finans olanaklarından da faydalandı.

Havayolu taşımacılığı sektörü zamanla hızla büyüdü ve 1954 yılında yurtdışı uçuşlar baş-

latıldı. 1957 yılında iç uçuşlar yapan iki küçük şirket birleştirilerek *Zen Nihon Kūyu* (*All Nippon Airways*, ANA) havayolu şirketi kuruldu. Bunun dışında, 1952-1953 yıllarında kurulan ve yerel çapta faaliyet gösteren havayolu şirketleri de vardı: *Fuji Kōkū* (Fuji Havayolları), *Kita Nihon Kōkū* (Kuzey Japonya Havayolları), *Nittō Kōkū* (Nittō Havayolları), *Tōa Kōkū* (Tōa Havayolları). Bunlardan ilk üçü, Ulaştırma Bakanlığı'nın yönlendirmesiyle 1964 yılında birleşerek *Nihon Kokunai Kōkū* (Japonya Yurtiçi Havayolları) adıyla daha büyük bir şirkete dönüştü. Bu şirket, 1971 yılında *Tōa Kōkū* şirketiyle birleşerek *Tōa Kokunai Kōkū* (Tōa Yurtiçi Havayolları) adıyla daha büyük bir şirkete dönüştü.<sup>39</sup> Piyasaları kartellere bölerek kontrolü altında tutan hükümet, böylece havayolu piyasasını JAL, ANA ve Tōa'dan oluşan üç şirket arasında paylaştırdı. Her uçuş hattı için hükümetten lisans alınması gerekiyordu.

Yurtiçi uçuşlar yapan şirketlerin sermaye yapıları değişti. Örneğin *Nittō* şirketinin hisselerinin büyük kısmı daha sonra *Kintetsu* demiryolu grubuna geçmişti. *Kita Nihon* ve *Tōa* ise savaşta pilot olarak çalışmış bazı girişimciler tarafından kurulmuştu. Bu şirketlerin uluslararası seferleri çok azdı, daha çok yurtiçi uçuşlar gerçekleştiriyorlardı. Bu hatlarda kullanılan Convair, Douglas, Cessna gibi uçaklar Amerika'dan ve De Havilland uçakları İngiltere'den satın alınmıyordu. Buralarda, genellikle savaş sırasında Japon donanmasında çalışmış olan pilotlar görev yapıyordu.

En büyük uluslararası uçuş ağı, devlet şirketi JAL'a aitti. JAL ilk uluslararası uçuşlarını 1954 yılında başlattı ve Tōkyō-San Francisco uçuşları başladı. Aynı yıl Okinawa seferleri, 1955 yılında Hong Kong, 1956 yılında Bangkok, 1958 yılında Singapur, 1959 yılında Los Angeles uçuşları başladı. Uçuş ağları 1966 yılında New York'a ve 1967 yılında Moskova'ya kadar uzadı.

## İLETİŞİM VE BİLİŞİM HİZMETLERİ

Savaşın hemen ardından Japonya'da hasar görmüş olan iletişim ağlarının tekrar kurulması gerekiyordu. Bu nedenle, GHQ bu hizmetlerin tekrar kurulması için çalışmalara başladı. Ancak, diğer kurumsal düzenlemelerle de uyumlu olarak bu sektörde de yeni düzenlemelere gidilecekti. Uluslararası telefon hizmetleri sunan ve tekel niteliğine sahip olan *Kokusai Denki Tsūshin* (Uluslararası Telekom), GHQ tarafından kapatıldı.

GHQ, sol siyasetin ve sosyalist partinin güçlendiği bir dönemde, 1948 yılında bu hareketlerin isteğine uygun olarak devlet tekelleri kurmuştur. Bunlardan biri demiryolu şirketi JNR, bir diğeri de 1952 yılında iletişim alanında hizmet veren bir şirket olarak kanunla kamu şirketi olarak kurulan *Nippon Denshin Denwa Kōsha* (Nippon Telegraph and Telephone) (NTT) idi. Adının Türkçe karşılığı Japonya Telgraf ve Telefon Şirketi olan bu şirket yurtiçi ve uluslararası telefon hizmetleri veriyordu.

Savaş öncesi dönemden devralınan İletişim Bakanlığı (*Teishin-shō*), 1949 yılında ikiye bölündü; Posta Bakanlığı (*Yūsei-shō*) ile *Denki Tsūshin-shō* (Telekomünikasyon Bakanlığı) kuruldu. Ancak, kısa süre sonra Telekomü-

<sup>39</sup> 1988 yılında şirket adını Japan Air System (JAS) olarak değiştirdi, 2002 yılında ise JAL ile birleşti.



nikasyon Bakanlığı kaldırılarak, 1952 yılında NTT'ye devredildi.

Uluslararası telefon hizmetleri kısa bir süre sonra NTT'den ayrıldı ve 1953 yılında çıkarılan bir kanunla özel bir kamu şirketi (*tokushu kaisha*) statüsüyle *Kokusai Denshin Denwa* (Uluslararası İletişim ve Telefon) (KDD) kuruldu. Böylece, telefon haberleşme hizmetleri sektörü iki tekel şirketi NTT ve KDD arasında paylaştırıldı. Telefon hizmetleri için 1953 yılından başlayarak beş yıllık planlar hazırlanıp uygulamaya koyuldu. NTT şirketinin hizmetleri arasında telefon dışında, telgraf ve teleks gibi hizmetler de vardı. 1956 yılında teleks, 1976 yılında araba telefonu, 1981 yılında faks hizmetleri ve 1982 yılında ankesörlü telefonlarda kart kullanımı uygulaması başlamıştır.

İletişim sektöründeki diğer bir hizmet alanı olan radyo yayıncılığında savaş öncesi dönemde 1927 yılında kurulan *Nippon Hōsō Kyōkai* (NHK), devlet tekeli konumundaydı. Adının Türkçe karşılığı Japonya Yayın Şirketi olan bu şirketin statüsü 1950 yılında kamu şirketi (*tokushu hōjin*) olarak tekrar tanımlandı. Savaştan sonra yeni gelişen bir sektör televizyon yayıncılığıydı. 1930 yılında NHK tarafından araştırmalarına başlanan televizyon yayıncılığı 1939 yılında test yayınlar şeklinde başlatılmıştı.<sup>40</sup> 1948 yılında tekrar devreye giren test

yayınlardan sonra, NHK tarafından ulusal analog televizyon yayıncılığı 1953 yılında başlatıldı. 1956 yılında başlayan renkli yayın denemeleri 1960 yılında düzenli hale geldi. 1964 Tōkyō Olimpiyatları'nı yayınlayan NHK, birçok karşılaşmayı renkli olarak yayınlamıştı. 1971 yılı itibarıyla tüm televizyon yayınları renkliydi. 1969 yılında kablolu yayın hizmetleri de başladı. 1978 yılında uydu yayınlarına geçildi.

NHK'in yanı sıra, özel sektör de televizyon yayıncılığı konusunda rekabetçi bir bakışa sahip olmuştur. 1952 yılında kurulan *Nihon Terebi Hōsōmō* (Nihon Televizyon Şebekesi) adlı şirket –veya yaygın olarak bilinen adıyla *Nihon TV*– ilk özel televizyon yayıncılığı şirkettir. 1957 yılında *Fuji TV* ve *Asahi TV*, 1964 yılında *TV Tōkyō* gibi yeni özel televizyon şirketleri de kurulmuştur.

### Diğer Hizmetler

Savaş sonrasında diğer hizmet sektörleri (eğitim, sağlık, diğer sosyal hizmetler) alanında da gelişmeler olmuştur. Bu konudaki gelişmeler savaş sonrasında şirketlerin gelişimini inceleyen bölümde ilgili sektörlerin başlıkları altında bulunabilir.

<sup>40</sup> Aslında Japonya televizyon yayıncılığı alanında dünyaya önemli bir katkıda bulunmuştur. Bir Japon bilim adamı olan Takayanagi Kenjirō (1899-1990), henüz 1925 yılında televizyon geliştirmek için çalışmalar yapıyordu. 1926

yılında gerçekleştirdiği bir deneyle kısa bir televizyon görüntüsü elde etmeyi başardı. Prototip televizyon da gerçekleştiren Takayanagi, 1936 yılında tamamen elektrikli televizyon sistemi de gerçekleştirdi. 1939 yılında NEC ve Tōshiba şirketleri ilk yerli televizyon üretimini gerçekleştirdi.

# 6

## Savaş Sonrası Japonya'nın Politik Ekonomisi

Hira Dağı'nda Karlar  
(Hiroshige, *Ōmi'nin Sekiz Manzarası*)



## SAVAŞ DÖNEMİ EKONOMİ POLİTİKALARI VE SAVAŞ SONRASI EKONOMİ POLİTİKALARI VE KURUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ohno (2006, s. 140-141), savaş döneminde başlayarak savaş sonrasında da uzun süre devam eden ekonomik kontrollere ve hükümet müdahalelerine dayanan büyüme ve kalkınma politikaları hakkında Japon ekonomistleri arasında iki farklı görüş olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilkinde göre, savaş döneminde askerî rejimin getirdiği savaş ekonomisi kurumları ve politikaları Japonya'ya yabancıydı. Öncesinde Japonya kapitalist kalkınma modelini seçmiş bir ülkediydi ve doğrusu buna geri dönmekti. Bu görüşü savunan ünlü ekonomistler arasında Okuno-Fujiwara Masahiro, Okazaki Tetsuji, Noguchi Yukio ve Miwa Yoshirō bulunmaktadır. Japonya'da savaş döneminde uygulanan politikalara *1940-nen Taisei* (1940 Sistemi) adını veren Noguchi (2010), savaşta seferberlik amacıyla geliştirilen bu politikaların yapay bir politika seti olduğunu, savaş öncesinde Japon ekonomisinin kurumlarının kapitalist Batıdakilerle benzerlik gösterdiğini, savaş döneminde bunların yerine ulusal seferberlik anlayışına dayalı yeni kurumların inşa edildiğini belirtmektedir. Bu politikalar savaş sonrasında da uzun bir süre başarıyla uygulanarak ekonominin hızla büyümesine katkıda bulunmuştur. Buna göre, savaş sonrasında Japonya'nın mucize olarak adlandırılan hızlı performansını Japon kültürünün belirli özellikleriyle ilişkilendirmek çok doğru olmaz. Zira, eğer başarının arkasında kültür varsa, aynı kültür neden savaş öncesindeki dönemde de aynı kurumları oluşturmamıştır? Savaş öncesindeki ve savaş

sonrasındaki kurumlar karşılaştırıldığında, savaş sonrasında çoğu kurum ve uygulamanın savaş döneminden devralındığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, savaş dönemi uygulamalarının savaş sonrası dönemdeki ekonomi politikaları ve kurumları üzerindeki etkilerini anlamak önemlidir. Akkemik (2013) ve Noguchi (2010) bu konuya eğilmektedir.

İkinci görüşe göre, Japonya'da savaş dönemi itibarıyla tekstil gibi hafif sanayilere dayalı sanayileşme sona ermişti. Ağır sanayilere geçiş için piyasa mekanizmasına güvenilemezdi ve bunun için hükümet müdahaleleri gerekliydi. Bunun savaşlar ve askerî rejim yoluyla gerçekleşmesi talihsizlikti. Uzun dönemli ilişkiler ve uzun vadeli bir vizyon gerektiren ağır sanayilere geçiş sürecinde devlet müdahalelerinin gerekliliğini savunan Hara Yonosuke ve benzeri bazı ekonomistler, 1920'li yıllarda ağır sanayilere geçişin başladığı Japonya'da Meiji ekonomik sisteminin yetersiz kaldığını, yeni bir ekonomik rejime ihtiyaç duyulduğunu, savaş dönemindeki ekonomik rejimin ise buna uygun olarak bürokrasi için bir bahane yarattığını belirtmektedir. Hara'ya göre, savaşlar olmasa dahi Japonya'da yeni bir ekonomik rejime ihtiyaç vardı (Hara, 1996). Diğer bir deyişle, hafif sanayilerin gelişmesi için piyasa mekanizmasına güvenilebilir, ancak ağır sanayilerde hükümet müdahalesi şarttır.

Savaş sona erdikten sonra Japonya önemli bir sosyal ve siyasi dönüşümden geçti. Militarizmden sivil siyaset ve ekonomik düzene geçildiğinde, savaş döneminin sorumluları olarak görülen asker, politikacı ve bürokratların tasfiye edilmesi gerektiğinde, SCAP çeşitli reformlarla önce *zaibatsuları* dağıttıktan sonra, 1946 yılında sorumlu olarak gördüğü görevlilere

kamu görevi yasağı getirdi. Ancak, bu görevlilerin tasfiyesi savaş dönemi uygulamalarına son verildiği anlamına gelmemektedir. Savaş döneminde geliştirilen kurumlar ve politikalar değişik şekillerde savaş sonrasında da devam etti ve evrim geçirerek savaş sonrasında hızlı kalkınma ve büyümenin altyapısını oluşturdu.

### İdari Yapı ve Bürokrasi

GHQ/SCAP benimsemiş olduğu dolaylı işgal prensibi nedeniyle Japonya'yı doğrudan değil bürokratlar vasıtasıyla idare etmiştir. Savaş dönemindeki bakanlıklara ve bürokratlarına pek dokunmamayı tercih eden GHQ, ülkenin idaresi içinden son derece önemli gördüğü İçişleri Bakanlığı'na ise doğrudan müdahale etmiştir. Buradaki birçok bakan görevlerinden uzaklaştırılmış, bazıları savaş suçlusu olarak ceza da almıştır. Oldukça büyük bir kadrosu bulunan bu bakanlık GHQ tarafından bölünecek yeni bakanlıklar ve birimler kurulmuştur. İnşaat Bakanlığı (*Kensetsu-shō*) bu örneklerdendir. Ekonomiyle ilgili bürokratlar (maliye ve sanayi-ticaret bakanlıkları bürokratları) ise yerlerini korumuştur. Sadece altı Maliye Bakanlığı bürokrati görevden alınmış, hatta Kishi Nobusuke gibi eski milliyetçi sanayi ve ticaret bürokratları savaş suçlusu olarak yargılanmalarına rağmen, serbest bırakılmıştır. Oysa bu bürokratların çoğu dönemin milliyetçi ideolojisini benimsemiş ve askerî hükümetlerde de önemli görevler üstlenmişlerdi. Kishi gibi bazı üst düzey görevliler ciddi savaş suçlarına dahi karışmıştı. Johnson (1982), savaş döneminin reformcu bürokratlarının savaş sonrasındaki sanayi politikalarına MITI bünyesine nasıl devam ettiklerini ve etkili olduklarını zengin bir tartışmayla ortaya koymuştur.

Savaşın sona ermesinin hemen sonrasında, Japon ekonomisinin en büyük iki sorunu temel ihtiyaçlar ile kaynak kıtlığı ve yüksek enflasyondur. Özel sektör faaliyetlerinin kesintiye uğradığı bu dönemde askerlerin başlattığı ekonomik planlamadan birden vazgeçmek mümkün değildi. Ekonomik planlama özel sektörün bıraktığı üretim boşluğunu doldurmak için gerekliydi (Ohno, 2006, s. 146). Savaşın sona ermesinin hemen ardından, hükümet savaş döneminde olduğu gibi fiyatları ve girdi-kaynak dağıtımını kontrol etmeye, gıda ihtiyaçlarını karneyle dağıtmaya devam etti. Fiyatlar kontrol edildi ve firmalara verilen sübvansiyonlar muhafaza edildi. Ancak, bu kontrol uygulamaları savaş dönemindeki kadar etkili ve başarılı olamıyordu, çünkü her yerde karaborsalar ortaya çıkmıştı. Askerlerin cepheden anavatana dönmesiyle birlikte işsizlik de arttı. Karaborsaların yaygınlaşması illegal suç örgütlerinin de güçlenmesine neden oldu. Öte yandan, tüm bunlara rağmen Japonya'da büyük bir açlık sorunu baş göstermedi ve beklendiği kadar büyük bir işsizlik sorunu olmadı. Bunun en önemli nedeni, şehirlerde işsiz kalan insanların kayıtdışı sektörde iş bulabilmeleri veya kırsal kesime dönerek tarımda istihdam edilmeleriydi.

Gao (2002) savaş sonrasında ekonomi bürokrasisinde iş başına hemen bürokratların savaş döneminde ekonomik kontrollerin uygulandığı dönemde deneyim kazandıklarını belirtmektedir. Bunlar arasında Wada Hiroo<sup>1</sup>

1 Wada Hiroo (1903-1967), Tōkyō Üniversitesi'nde hukuk eğitimi aldıktan sonra, Tarım Bakanlığı'na girdi. Sosyalist olmamasına rağmen, savaş döneminde sosyalist faaliyetleri gerekçesiyle tutuklandı. Savaş döneminde ekonomik kontrol politikalarının uygulanmasında görev aldı. Savaşın sona ermesinin ardından, Yoshida Shigeru kabinesinde (1946-1947) tarım bakanlığı yaptı.

ve Inaba Hidezō<sup>2</sup> da vardı. İlginç bir şekilde bu bürokratların bir kısmı 1930'lu yıllarda komünist oldukları gerekçesiyle tutuklanmışlardı. Savaş sonrası dönemde Japonya'nın karşı karşıya olduğu ekonomik kriz ortamında, kamuoyunun piyasa ekonomisine dayanan bir sistem yerine kalkıncı bir ekonomik anlayışı benimsemesi şaşırtıcı değildir. Öte yandan, ekonomik kontrol politikaları savaş döneminin faşist eğilimli siyasi yapısında uygulanmışken, savaş sonrası dönemde ise işgal dönemi reformlarının meydana getirdiği yeni demokratik sisteme adapte edilmiştir.

İşgal döneminin iktisadi ideolojisine bakıldığında, savaş döneminde olduğu gibi analiz biriminin ulus-devlet değil birey ve sınıflara doğru kaydığı anlaşılmaktadır (Gao, 2002). Bunda demokratik reformların da büyük etkisi vardır.

### **Şirket Yönetişi ve İşçi-İşveren İlişkileri**

Savaş dönemi öncesinde Japon şirketlerindeki yönetim tarzının Batılı şirketlerdekinden çok farklı olduğu söylenemez. Japon şirketlerinin yöneticileri aynı zamanda şirketlerin büyük hissedarlarıydı. Bu nedenle, şirketlerin hisselerinin değerinin yükselmesi onlar açısından da öncelikli bir konuydu. Askerî rejimin 1938 yılında çıkardığı seferberlik kanunundan sonra şirket yönetiminde büyük değişimler yaşandı. Askerler şirketlerin ulusal amaçlar için yurtsever tarzda örgütlenmesi gerektiğini vurguladıkları için yöneticilerin kendi çıkarlarını değil, ülkenin çıkarlarını ön plana çıkaran bir sistem kurdular. Bu nedenle, kâr payı (temettü) ödemeleri için üst limitler getirildi, hissedarların hakları sınırlandırıldı ve şirket bir organik birime dönüştürülerek işçilerin çıkarlarının ve haklarının genişletildiği ve bir aile tarzı gruplaşmış bir örgüte dönüştürüldü. Ordu için sanayi üretiminin devamlılığı önemliydi. Bu nedenle, işçilerin çıkarlarının savunulması ve üretimin artırılması için teşvik edilmeleri önemli bir konuydu.

Şirket yönetimindeki değişimin yansıması işçi-işveren ilişkilerinde de görülmüştür. İşçilerin sık iş değiştirdiği savaş öncesi dönemdeki işgücü piyasası kapitalist sistemin özelliklerini taşıyordu. Yarı sosyalist ve merkezî üretim sistemi anlayışını benimsemiş olan ordu için işçilerin şirketlerine bağlı kalarak uzun süre orada çalışmaları önemli bir konuydu. Hayat boyu istihdam ve kıdeme dayalı ücretlendirme sistemi bu dönemde yaygınlaştırıldı. Böylece işçilerin şirketlerine bağlılığının sağlanması amaçlanıyordu. Aslında bunlar 1910'lu yıllarda büyük şirketlerde uygulanmaya başlanmıştı; askerler tarafından yaygınlaştırıldılar. Askerî hükümet ücretleri kontrol altında tutmak için bir kararname çıkardı. Aynı zamanda, ordu yurtsever olmadıklarına inandığı militan sol eğilimli sendikalar yerine, kontrolü altında tutabileceği firma bazında kurulan sendikaları yaygınlaştırmaya başladı. *Sangyō Hōkokukai* örgütleri bu işlevi görmüştür. Bu örgütler, savaş sonrasında Japonya'da yaygınlaşan firma bazında örgütlenmiş sendikaların öncülü olmuştur.

Diğer bir önemli konu da taşeron firmalardır. Savaş döneminde kaynak dağılımının eksiksiz olmasına önem veren askerî hükümet,

<sup>2</sup> Inaba Hidezō (1907-1996), ekonomik planlama konusunda önemli katkılar yapmış bir bürokrattır.

özellikle silah ve askerî malzeme üretimi yapan büyük ölçekli imalat şirketlerinde üretimin devamlılığını sağlamak amacıyla, belirli şirketlere girdi ve parça tedarikinin sağlanması için küçük ölçekli firmaların büyük imalatçılara taşeron olarak üretim yapacakları bir tedarik zinciri ağı kurdu. Bu taşeron ve arz tedarik ilişkileri savaş sonrasında da canlandırılmıştır. Örneğin, Toyota grubunun 1960'lı yıllarda tedarik zincirinde yer alan taşeronların %40 kadarının Toyota ile ilişkileri savaş döneminde başlamıştır.

### Finans Sektörü

Finans sektöründeki devamlılığın en önemli göstergelerinden biri, merkez bankası kanununun devam etmesidir (Noguchi, 2010). 1939 tarihli Alman merkez bankası kanunu taklit edilerek 1942 yılında çıkarılan merkez bankası kanunu kontrol uygulamalarının ortasında merkez bankasına (*Nihon Ginkō*) fon dağıtımında önemli bir görev veriyordu. Japonya'da finans sisteminin kurumsal yapısının oluşmasında önemli bir yapıtaşı olan bu kanun 1997 yılına kadar yürürlükte kalmıştır.

Savaşın sonrasındaki finans sisteminde de değişiklikler gerçekleştirilmiş, bazı kamu bankaları özel bankalara dönüştürülmüştü. Ticari bankaların sayısı ise savaş döneminde olduğu gibi düşük kalmış ve Japon ekonomisi büyümesini sürdürmeye devam ettiğinde dahi bu banka sayısı artmamıştır.

### Savaş Ekonomisinin İdeolojik Arka Planı

Büyük Buhran sonrasında büyük kapitalist güçler arasında bir savaş çıkma olasılığı yükselmişti. Böyle bir ortamda, Japonya'da ente-

lektüeller ordunun toptan savaş ideolojisini benimsediler. Ekonomik analizde inceleme birimi birey değil ulus-devlet olarak belirlendi (Gao, 2002, s. 118). Böylece iktisadi düşüncenin altyapısı tamamen değişti. Özellikle Marksist iktisatçılar arasında, ekonomik analizde sınıf çatışmaları bir tarafa bırakılarak ulusal birlik vurgusu yapılması önemli bir değişime işaret etmektedir; çünkü ordunun benimsediği ekonomik örgütlenme anlayışı özünde Marksizme ve genel olarak komünist rejimlere karşıydı. Japonya'da Marksist iktisatçılar ve düşünürler böylece ilk kez işadamları ve devletle aynı safta yer aldı. Üç tarafın ortak noktası milliyetçilik ve ekonomik kontrollerdi. Savaş döneminde milliyetçilik ve ulus-devletin yüceltilmesi birçok alanda hissedildi.

Ordunun zorla yerleştiği ekonomik sistemin önemli bir özelliği sadece milliyetçiliğe vurgu yapmasıydı. Komünist idealler ve sosyalist sistem reddedildiği gibi, kârların öne çıkarıldığı liberal kapitalizm de reddediliyordu. Milliyetçilik faşizm boyutuna ulaşmıştı ve her siyasi akım buna destek veriyordu (Gao, 2002, s. 119). Öyle ki, milliyetçilik ve faşist ideolojinin etkisi altında politikacılar arasında sağcı ile solcu, liberal ile komünist ayrımı yapmak dahi zorlaşmıştı. Kısaca söylemek gerekirse, ne liberal kapitalizm ne de sosyalizm olarak adlandırılabilir bir ekonomik örgütlenme şekli ortaya çıktı.

Savaş döneminin kontrol ekonomisinin etkili bir şekilde uygulandığını iddia etmek zordur. Askerler savaş döneminde askerî üretimin artmasını ve bürokratların ekonomiyi sıkı sıkıya kontrol etmelerini arzuluyordu. Ancak, askerî üretimin artışı için özel sektör sanayicileri-

ne de ihtiyaç duydukları için, onların kapitalist arzularını da tatmin etmek zorunda olduklarını biliyorlardı. İşadamları, orduyu etkilemek için bürokratlarla girdikleri güç mücadelesini kaybettiler ve 1938 yılında Ulusal Seferberlik Kanunu bürokratların ve ordunun işbirliğinde hazırlandı. İşadamlarının tepkisinin azaltılması için ise kârlar gibi bazı konularda onlara tolerans gösterildi. Ancak, işadamları komünizm karşıtlığı kartını oynadı ve ekonomik kontroller ile planlamayı savunan bazı reform bürokratlarını komünist veya komünizm yanlısı olmakla suçladı. Bu şekilde onların etkisini azaltan işadamları, kapitalist çıkarlarını da sağlama almayı başardı. Ordunun işadamlarına sağladığı destekler ve tepeden inme yaklaşım, Japonya'da kapitalist kurumların normalde uzun yıllar alacak olan gelişmesini hızlandırmıştır. Askerlerin fazla vakti olmadığı için, birçok kapitalist kurumu hızlıca kurdular ve gelişmeleri için onlara süre dahi tanımadan onların çalışmalarını sağladılar (Gao, 2002, s. 119-120). Öte yandan, bu durum savaş dönemi uygulamalarının savaş sonrası döneme taşınmasını sağlamıştır. Diğer bir deyişle, savaş dönemi bir geçiş süreci işlevi görmüştür.

## **SAVAŞ SONRASI SANAYİ POLİTİKALARININ POLİTİK EKONOMİSİ**

Japon ekonomisi savaşın hemen sonrasında Batılı gelişmiş ekonomilere yetişmeyi (catching-up) kendine amaç olarak belirlemişti. Bu sayede, hızla sanayileşme ve ekonomik büyüme de sağlanmıştı. Bu süreçte Japonya, geç kalkan bir ülke olmanın belirli avantajlarından da faydalanmıştır. Öncelikle, savaş sonra-

sında yeni teknolojiler öğrenilerek, hatta bazen kopyalanarak (tersine mühendislik) adapte edilmiş ve bu sayede gerçekleştirilen hızlı üretkenlik artışı hızlı büyümeyi kolaylaştırmıştır. Japon şirketlerinin yeni teknolojilere adapte olma konusundaki yeterliliklerini ise burada göz ardı etmemek gerekir. Bunun yanı sıra, Japon şirketleri Amerikan hegemonyası altındaki yeni dünya düzeninde kapitalist dünyanın pazarlarına erişmeyi başararak bu pazarın kendine sunduğu endüstriyel büyüme olanaklarını etkili bir şekilde kullanmayı başarmıştır. İhracat, Japon şirketlerinin ölçek ekonomilerine ulaşmasını kolaylaştırmış, teknolojik ilerlemeyi ve etkinlik artışını da hızlandırarak kolaylaştırmıştır. Bu süreç içerisinde, Japon şirketleri kalite kontrolü, yeni teknolojiler ve işletme tekniklerinde gerçekleştirilen yenilikler yoluyla, zaman içerisinde artan işgücü maliyetlerinden kaynaklanan rekabet gücündeki azalmayı fazlasıyla telafi ederek rekabetçi güçlerini korumayı başarmıştır. Bu özellikleriyle, Japon sanayicileri Japon devleti öncülüğünde sanayi politikalarıyla uyum içerisinde büyük uluslararası şirketlere dönüşmüştür. Aşağıda, savaş sonrasında sanayi politikalarının çeşitli özellikleri kısaca tartışılmaktadır.

### **Ekonomik İdeoloji ve Kalkınmacı Devlet**

Gao (2002), Japonya'daki sanayi politikalarını ve kalkınmacı devlet yaklaşımını inceleyen Batılı iktisatçıların ve araştırmacıların uzun süre bunların ekonomik ideolojiyle olan bağlantısını ihmal ettiğini belirtmektedir. Diğer bir deyişle, onlara göre Japonya'da 1930'lerden beri uygulanmakta olan kalkınmacı devlet politikalarının entelektüel altyapısı zayıftı. Gao (2002) bu konuda yaptığı geniş kapsamlı

bir araştırmayla durumun böyle olmadığını ortaya koymuştur. Neoklasik iktisat Japonya'da kalkınma politikaları üzerinde etkili olmamıştır. Savaş öncesi dönemde eğitim almış Arisawa Hiromi, Tsuru Shigeto, Tobata Seiichi ve Nakayama Ichirō gibi bazı ünlü ekonomistler, ekonomi politikalarının yapımında söz sahibi olmuştur (Gao, 2002, s. 18). Örneğin Arisawa Hiromi, savaş sonrasında Öncelikli Üretim Sistemi'nin tasarlanması ve uygulanmasında etkili olmuştur. Bu ekonomistler 1930'lardan 1960'lara dek sanayi politikalarının tasarlanmasında hükümete yardımcı oldu. Tsuru Shigeto, savaştan sonra kurulan Ekonomik İstikrar Kurulu'nda bürokrat olarak da çalıştı. Bürokrasi içinde yükselen ekonomistler de vardı. Shimomura Osamu, Inaba Hidezō ve Ōkita Saburō bunlardan bazılarıydı. Hızlı büyüme döneminde Shimomura Osamu'nun fikirleri de etkili olmuştur.

Gao (2002), Japonya'da sanayi politikaları için üç paradigmadan bahsetmektedir. Bunların ilki 1930'lardaki ve 1940'ların ilk yarısındaki ekonomik kontrollerdir. Alman topyekûn savaş anlayışını yansıtan bu paradigma, ekonomik anlamda merkantilizme daha yakın duruyordu. Dünya ekonomik sisteminin (ticaret, altın standardı, vb.) çöktüğü 1930'lu yıllarda faşizmin yükselişi de bu paradigmanın ortaya çıkışıyla eşzamanlı oldu. Ekonomideki toptan savaş anlayışı, 1938 yılında seferberlik kanununun çıkarılarak ekonomideki kaynakların savaşa yönelik dağıtılmasına neden oldu. Bu tarihten itibaren ekonomi bürokratları ekonomiye hükmetmeye başladı. Bu durum savaş sonrasında da devam edecekti. Japonya'daki ekonomik kontroller kapitalizm karşıtlığı da içeriyordu. Bireylerin ve firmaların çıkarları

yerine ulusal çıkar kavramı yüceltiliyordu. Piyasalara güven duyulmadığı için, serbest piyasa sistemi yerine piyasa sisteminin sınırlandırıldığı karteller, kontrol örgütleri ve kontrol altındaki bankacılık sistemi gibi kurumlar tesis edildi. Hükümet bu şekilde doğrudan piyasalara müdahale ederek onları kontrol altına alıyordu. Burada önemli bir nokta, devletin piyasayı ve özel firmaları ortadan kaldırmamasıdır. Amaç, piyasaların kontrol altında tutulmasıydı. Özel firmalar devletin aşırı kontrolü altında, ayakta kalabilmek için onunla uzlaşmak zorundaydı. Faşist hükümet firmaların kâr odaklı yaklaşımlarına karşıydı; hissedarların servetlerinin artırılması için firmanın kârlarının artırılmasını kabul etmiyordu. Ulusal çıkarlara hizmet eden yurtsever firmalar kârlarını daha fazla yatırım yapabilecekleri bir iç kaynak olarak kullanmıyordu. Savaş döneminde hissedarların mülkiyet hakları üzerine büyük sınırlamalar getirildi. Öte yandan, antikapitalist bu uygulamaların yanı sıra, ekonomik kontrollerin antikomünist bir yönü de vardı. Sovyetler Birliği'nin –yani düşmanın– rejimi olmasının yanı sıra, faşist askerî rejimin ekonomideki üretim araçlarını devlet kontrolüne geçirmek gibi bir hedefi yoktu. Diğer bir deyişle, mevcut rejimi değiştirmek gibi büyük bir devrimci hedefe sahip değildi, onu kendi amaçları için kullanmayı tercih etti. Bu anlayış savaş sonrasında da devam etti ve devlet müdahaleleri özel sektörü disipline etme amacı taşıırken, üretimin kamulaştırılması gibi bir amaç olmadı. Japon ekonomi planlarında bu özellikle vurgulanmaktaydı.

İkincisi, 1945 sonrasında ve 1950'li yıllarda uygulanan ihracata dönük büyümedir. Bir görüşe göre, ihracata dönük sanayileşme kalkımcı devletin askerî versiyonundan ti-



caret versiyonuna dönüşümün tezahürüdür (Gao, 2002, s. 28). Savaş sonrasında, sivil hükümetler Japon ekonomisinin savaş döneminden devralınan kurumsal yapının birçok unsurunu kullanmaya devam edip uluslararası rekabet gücünün artırılmasını hedef olarak ortaya koyarak yeni bir strateji belirledi. Savaş döneminde olduğu gibi, sivil hükümetlerin de stratejilerine ulaşmak için başvurduğu en önemli araç sanayi politikalarıydı. 1950'li yıllarda Japon hükümeti ihracatı Japonya'nın ekonomik anlamda hayatta kalabilmesi için gerekli bir şart olarak ortaya koydu. Buna uygun olarak, hükümet müdahalelerinin şekli de değişti. Savaş döneminde hükümet müdahalelerinin amacı askerî amaçlı üretimi artırmak için kaynakları bu yönde dağıtmak ve fiyatları buna uygun olarak kontrol etmektir. Bürokratlara ekonomiyi kontrol etmede büyük yetkiler tanınmıştı. Savaşın sona ermesinin ardından, ekonomik kriz ve hiperenflasyon ortamında bürokratların geniş yetkilerini kullanmaya devam etmesine izin verildi. Dodge Line politikasının istikrarı geri getirmesinden sonra dahi bürokratların sahip olduğu bu otonomi azalmadı. Savaş öncesinde kaynakları ve fiyatları kontrol eden bürokratlar, işgal döneminde piyasalardaki rekabeti kontrol altında tutmak istedi. Savaş öncesinin doğrudan kredi dağıtımını yerini dolaylı kredi dağıtımına bıraktı. Savaş döneminde devletin korumacılık politikası altında faaliyet gösteren özel firmalar işgal döneminde piyasalara girmeye zorlandı ve kaynaklarını bulmaları için rekabet etmeleri de gerekti. Ancak, devlet 1950 yılından itibaren aşırı rekabet olarak adlandırdığı rekabetçi piyasa uygulamalarına mesafeli durdu; müdahalelerle piyasaları örgütlemeyi tercih etti.

1950'li yıllarda Japon ekonomisi her ne kadar Batılı ekonomilerde olduğu gibi özel sektörün üretim araçlarına sahip olduğu çarpıtma ekonomisi olarak adlandırılabilirse de, onlar gibi liberal bir piyasa ekonomisi değildi. Savaş dönemindeki *zaibatsuların* tasfiye edilmesinden sonra ekonomide rekabetin artırılması hedeflenmişti. Ancak, hükümetin piyasaları yeniden örgütlemesi sonucunda, eski firma grupları *keiretsu* adıyla tekrar bir araya geldi. İthalata karşı korumacılık devam ettirildi. Kârları değil hükümetin uzun dönemli sanayi politikalarını önemseyen firma stratejileri de hükümet tarafından desteklendi. Hükümetin bu tavrının ardında politik bir neden de vardı. Savaş dönemi öncesinde *zaibatsu* yöneticileri ve hissedarları kârları maksimize ederek kendi servetlerini artırıyordu. Askerî hükümetlerle işbirliği yapan ve dolayısıyla kötü bir sicile sahip olan *zaibatsu* yöneticilerinin bu davranışına karşılık olarak, işgal dönemi bürokratları, firma yöneticilerinin otonomilerinin artırıldığı ve işçilerin firmanın sahipliğinde hissedarlardan daha fazla söz sahibi olarak hissedarların gücünün azaltıldığı bir şirket yönetimi tarzını benimsedi. Böylece, politik güce sahip olabilecek bir sınıfın gücü eritilmiş oldu. Zira, vergi kanunlarıyla bu sınıfın varlıkları önemli ölçüde azaltılmış da oldu. Hissedarların baskısından kurtulan yöneticiler, *main bank* sisteminin de katkısıyla hükümetin uzun vadeli planlarına uygun olarak forma stratejisi benimseyebilecekleri bir otonomiye kavuştu.

Üçüncüsü, 1960'lı yıllarda benimsenen hızlı büyüme ve liberalizasyondur. Bunun 1960'lı yıllarda dünya ekonomisinin değişen şartlarında Japon kalkınmacı devletinin verdiği tepki olduğunu belirten Bai (2002: 33), bunun önem-

li bir nedeninin Amerika'nın 1950'li yılların ikinci yarısından başlayarak dünya ticaretinin liberalleşmesi için yaptığı baskı olduğunu öne sürmektedir. IMF ve GATT üyeliğinden sonra Japonya'nın başka bir şansı yoktu. Politik bir neden ise muhafazakârlar (LDP) ile liberaller (JSP) arasında Amerika ile güvenlik anlaşması ve anayasanın Japonya'nın askerî gücünün yeniden tesis edilmesi yönünde değiştirilmesi konusunda yaşanan sert tartışmalardı. Ikeda Hayato ve sonrasındaki LDP hükümetleri, halkın ilgisini siyasi konulardan ekonomiye çekmek için hızlı büyüme ve ticarete liberalleşme stratejisini benimsemiştir. 1950'li yıllarda firmaların rekabet gücünü yükseltmeyi hedefleyen hükümet, 1960'lı yıllarda bunun yanına hızlı büyüme hedefini de koydu. Planlama ve sanayi politikaları bu anlamda önemliydi. Buna ek olarak, hükümet altyapı yatırımları yoluyla kamu harcamalarını artırdı ve ekonomik büyümeye katkıda bulundu. Bu sıralarda dünya ekonomisinde liberal kapitalizm tekrar tesis ediliyor ve uluslararası ticaret de buna uygun olarak şekilleniyordu. Japon ekonomi bürokratları nezdinde bu durum aslında büyük bir tehlikeye işaret ediyordu; çünkü, ticarete liberalleşmeyle birlikte Japonya'nın pazarlarını dış rekabete açması gerekecekti ki, bu nedenle zayıf sanayiler veya firmaların ortadan kalkması, yabancı mallar ve firmaların Japon pazarını ele geçirmesi riski yüksekti. Ekonomik anlamda işgal anlamına gelen bu durum Japon ekonomi bürokratlarına 1850'lerdeki eşit olmayan ticaret anlaşmalarını hatırlatıyordu. Hükümetin buna korumacı bir tepki vermesi bekleniyordu. Ancak, Japonya'nın Amerika tarafından başlatılan dünya ticaretindeki liberalleşmeye karşı çıkması düşünülemezdi dahi.

Japon hükümetinin yapabileceği en uygun şey bu değişime adapte olmaktı. Gerçekten böyle de oldu. MITI bürokratları yeniden bir ekonomik seferberlik çağrısında bulundu. MITI bürokratları, değişen bu şartlara karşı, Japon sanayilerinin rekabet gücünü artırabilmek için ölçek ekonomilerini<sup>3</sup> geliştirebilecekleri şekilde piyasa örgütlenmesinin ve rekabetin kontrol edilmesi stratejisini benimsedi. Büyük yabancı firmalar yüksek ölçeğe sahip oldukları için fiyatları düşük olacaktı. Bu durum, daha düşük ölçekte çalışan Japon firmalarını dezavantajlı bir konuma sokacaktı. Bu nedenle, MITI bürokratları Japon sanayilerindeki firmaların ölçeklerinin büyümesi –ve dolayısıyla ölçek ekonomilerine ulaşabilmeleri– için, sanayilerdeki yatırımların koordinasyon içinde yürütülmesi ve dağıtım sisteminin yeniden örgütlenmesini, ayrıca firmaların birleşerek ölçeklerinin büyümesini içeren bir stratejiyi uygulamaya soktu. 1947 yılında kabul edilen anti-tekel yasasını da ihlal eden bu strateji hükümet tarafından kararlı bir şekilde uygulandı. Ekonomide oligopol piyasalar ve hareket oluşturuldu ve ekonomi rekabetçi yapıdan olabildiğince uzaklaştırıldı. *Keiretsu* sistemi de bu piyasa yapısını destekledi. Bütün bunlar gerçekleşirken, Japon bürokratlarının ekonomiye müdahaleleri doğrudan müdahaleler yerine dolaylı müdahaleler ve kamu-özel sektör işbirliği yönünde değişti. MITI'nin doğrudan müdahalesi olarak algılanan her girişim özel sektör tarafından engellenmiştir. Gao (2002, s. 37) bunun nedenini

3 Bu terim, üretim ölçeği arttıkça ortalama maliyetlerin azalmasına işaret etmektedir. Bu şekilde rekabet gücü artmaktadır. Bu olgu, eksik rekabetçi piyasalarda (oligopoli, tekel, tekeli rekabet, kartel vb.) daha çok anlam kazanmaktadır.

açıklamaktadır: Devlet ile özel sektör arasında yeni bir işbölümü tanımlanmıştır. Bu dönemde, Japon devleti idari rehberlik (*gyōsei shidō*) ve ekonomik müdahale yaklaşımında büyük firmaların birleşmesini de destekliyordu. Bunun sonucunda, piyasa dışı yönetim mekanizmaları gelişti ve piyasaların korunması özel sektöre kaldı. Özel firmalar, *keiretsu* yapılaşmaları ve oligopol yapıların sürdürülmesi için firmalar arası anlaşmalar ve ticaret birlikleri gibi yollarla uluslararası rekabete karşı kendilerini korumaya aldı. Japonya’da piyasalar liberalizasyonla rekabete açıldı, ancak firmaların kendilerini korumak için geliştirdikleri bu yöntemler sonucunda, yabancı firmaların Japon pazarına girmesi zorlaştı. Karşılıklı hisse sahipliği gibi yollarla Japon firmalarının yabancı şirketler tarafından satın alınması zorlaşmıştır.

### Japonya’da Kalkınmacı Devlet

“Kalkınmacı devlet” (developmental state) kavramı Doğu Asya bağlamında devletin piyasalara yoğun müdahaleleri yoluyla sanayileşme ve ekonomik kalkınmayı nasıl gerçekleştirdiği konusunu incelemektedir. Kalkınmacı devlet konusunda araştırma yapan isimler içinde en çok bilinenlerden biri Chalmers Johnson’dır. Johnson (1982, s. 17-26) Japon politik ekonomisinin Alman tarihçi okulu ile yeni merkantilizmin bir uzantısı olduğunu, kalkınmacı devlet görüşünün hükümetin piyasalara müdahalelerinin çeşitli nedenlerle savunulduğunu belirtmektedir. Bu nedenleri şu şekilde sıralamıştır:

1. Milli güvenliğin tesisi
2. Endüstriyel güvenliğin sağlanması

3. Tüketicilerin korunması
4. Zayıf toplumsal gruplara yardım etmek
5. Tekelleşmeyi önlemek
6. Kamunun doğal tekellerdeki çıkarlarını savunmak
7. Ölçek ekonomilerine ulaşmak
8. Aşırı rekabeti önlemek
9. Ulusal sanayileri korumak ve geliştirmek
10. Ekonomi için önemli kıt kaynakları dağıtmak
11. Çevreyi korumak

Kalkınmacı devlet görüşünün savunduğu yoğun devlet müdahaleleri merkezî planlamacı ekonomilerdeki gibi bir ekonomik kalkınma modeli değildir. Japonya’nın savaş sonrasında “Japon Mucizesi” olarak adlandırılan dönemde geliştirdiği politikaları serbest ekonomi ile sosyalist ekonomiler arasında bir konuma yerleştirmek mümkündür. Johnson (1982, s. 305) Japonya’da kalkınmacı devletin komünizmden önemli bir farkının devletin kalkınmacı ideolojisinin doktriner olmaması ve stratejik olmayan sektörlerle ilgi duymaması olduğunu belirtmektedir. Öte yandan, Japon devletinin otoriter yapısı da benzer otoriter devletlerden farklılık göstermektedir. Latin Amerika’nın otoriter devletleriyle Japonya’yı karşılaştıran Johnson, Japonya’nın önemli bir farkının bir demokrasi olması ve yabancı sermayeye sıcak bakmaması olduğunu belirtmektedir.

Sanayi politikalarının gelişimini ve MITI bürokrasisinin bu süreçte oynadığı önemli rolü inceleyen Chalmers Johnson, Japon modelinin başarılı olduğunu düşünmektedir ve bu modelin en büyük savunucularından biridir.

Johnson'a göre Japon modelinden birçok ders çıkarılabilir (Johnson, 1982, s. 306). Johnson, Japonya'nın ekonomi bürokrasisinin en büyük başarısının ekonomik kalkınmaya öncelik vererek, bunu ısrarla ve istikrarlı bir şekilde sürdürmesi olduğunu söylemektedir. Japon kalkınmacı devleti ekonomik kalkınmayı hedef olarak belirlemiş ve kendini buna adanmış bir bürokratik kültürün oluşturulması ve devamlılığı sayesinde ülkenin yüksek büyüme oranlarına ulaşmasını sağlamıştır.

Johnson (1982, s. 306), Japon başarısının birçok kurum ve politika aracının etkinliğiyle açıklanması gayretlerine vurgu yaparak, Japon mucizesinin tek bir kurum veya araca indirgenemeyeceğini öne sürmektedir. Bu deneyimin bir öğrenme ve adaptasyon sürecinin sonucu olduğunu, 1927'de yaşanan finansal krizle başlayarak 1973 yılında yaşanan petrol şoklarına dek sürdüğünü belirtmektedir. Geliştirilen ekonomik sistem Johnson'a göre Japonya'nın bilinçli bir tercihi olarak değil, ardı ardına gerçekleşen bir dizi ekonomik ve siyasi krize karşı tepki olarak doğmuştur. Önce 1927 yılında bir finansal kriz yaşanmış; 1929 yılındaki Büyük Buhran Japonya'ya da etkilemiş; 1931'de Mançurya'nın işgaliyle başlayarak bir savaş ekonomisi oluşturulmuş; 1930'larda faşizm yükselerek kapitalist büyüme sekteye uğratılmış; 1937-1945 arasında yoğun savaşlar sırasında tamamen ekonomik kontrollere dayalı baskıcı bir ekonomik yapı oluşturulmuş; 1945'teki yenilginin ardından bir yıl sonra ekonomi tamamen çökmüş; 1945-1952 arasında bazı yapısal reformlar hayata geçirilmiş; 1949 yılında Dodge Line ve 1954 resesyonuyla ekonomide yeni birtakım düzenlemeler yapılmış; 1960'la-

rın başlarında ticarete serbestleştirilmeye girilmiş; 1965 resesyonuyla ekonomik yapının sağlamlştırılması için tekrar oligopol yapı kuvvetlendirilmiş; 1967 yılından sonra sermaye hareketlerinde serbestleştirilmeye başlanmış; 1970'lerin başlarında ise önemli çevresel felaketler ve petrol şokları yaşanmıştır. Bu gelişmelerin tümü kalkınmacı devletin geliştirdiği politikaların niteliklerini önemli derecede etkilemiştir.

Johnson (1982, s. 307), Japonya deneyiminin taklit edilmesinin o kadar kolay olmayacağını, çünkü belirli tarihsel koşulların ülkede kalkınma politikalarını etkilediğini belirtmektedir. Bu politikalar çoğu bilinçli bir tercih sonucu değil, değişen ekonomik ve politik şartların zorlaması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Öte yandan, yine de Japonya'dan bir ders alınmak isteniyorsa, küçük ve etkili bir bürokrasinin tesisinin önemine vurgu yapan Johnson, bürokrasiye yeterli derecede inisiyatif ve etkili çalışma olanağı sağlayan bir politik sistemin gerekliliğini de vurgulamaktadır.

Johnson, 1950'ler ve 1960'lar için öne sürülen ünlü "Japon konsensüsü" nün kültürel bir olgu olmadığını da özellikle vurgulamaktadır. Eğer bu gerçekten kültürel bir olgu idiye, savaştan önceki dönemde neden ortaya çıkmamıştı? Johnson'a göre bu konsensüs rasyonelleşmenin bir sonucudur (Johnson, 1982, s. 307-309): Geç kalkınma, kaynak yokluğu, oldukça büyük bir nüfus, ticaret yapma gereksinimi ve ödemeler dengesi sınırlamaları bunun önemli bir nedenidir. Johnson'a göre, 1920'lerde ve 1930'larda Japonya'da ekonomik sorunları çözmesi için devlete önemli bir sorumluluk verdi, ancak devlet bunu bece-

remedi. Savaşın ardından, Japon ekonomik kurumları Amerikan işgal güçleri tarafından reforme edilip değiştirildi; ancak, savaş öncesi kurumları ve bürokrasisi ve geleneklerinin devamlılığı bir şekilde sağlandı. Savaş öncesinin militarist yöntemleri savaş sonrasında barışçıl amaçlar için yeniden canlandırıldı. Johnson, savaş öncesinde Yoshino Shinji ve Kishi Nobusuke'nin resesyona karşı endüstriyel rasyonelleşmeyi geliştirdiğini, savaştan sonra 1950'lerde ve 1960'larda ise bu tür politikaların Yamamoto Takayuki, Imai Zen'ei ve Sahashi Shigeru'nun bunu modern ekonomide rekabet edebilme gücüne sahip firmalar yaratmak için kullandığını belirtmektedir. Her iki dönemde de bürokratlar rekabet yerine işbirliği üzerine vurgu yapıyordu. 1930'ların başlarında geliştirilen ekonomik kontrol yasaları ise daha sonraları uygulanacak olan idari rehberliğin öncüsüydü. Ekonomi bürokrasisinde 1930'larda ve 1940'larda görev alan eski bürokratlar daha sonraları savaş sonrasında erken dönemlerinde sadece ekonomi bürokrasisinin idaresinde değil, siyaset, bankacılık ve sanayide de söz sahibi konuma geldi. Böylece bürokrasinin ve savaş dönemi politikalarının devamlılığı sağlandı. 1970'lerin başlarına gelindiğinde, Johnson (1982, s. 309), MIT'yi 1935-1965 arasında idare eden bürokrat kadrosunun fikirlerinin artık kabuk değiştirmiş ve dünya ekonomisinde önemli bir konuma ulaşmış olan ekonominin yeni sorunlarına çare bulamadığını belirtmektedir. Johnson'a göre, bu bürokratların zihinlerinde en çok yer bulan konu ağır sanayileşmeydi ve 1970'lere gelindiğinde bu amaca ulaşılmıştı; artık sanayileşme değil, çevre sorunları gibi yeni ortaya çıkan sorunlar söz konusuydu.

Johnson (1982, s. 309-311) devlet tarafından yönlendirilen yüksek büyüme modelinin temel sorununun bürokratlar ile özel sektör arasındaki ilişkiler olduğunu belirtmektedir. Yarım yüzyıl boyunca Japon devletinin öz kontrol (1920'ler), devlet kontrolü (1930'lar ve 1940'ların savaş ekonomisi dönemi) ve işbirliğini (savaş sonrası dönem) denediğini belirtmekte, bunların temel özelliklerini şu şekilde kısaca özetlemektedir:

1. **Öz kontrol:** Devlet özel sektöre kalkınmacı hedeflere ulaşmak için lisanslar verir. Örneğin, devlet destekli kartelleri devlet kurmakta ve işleyişini firmalara devretmektedir. Burada özel mülkiyet ve bir derece rekabet vardır, ancak sanayide yoğunlaşma yaratılmaktadır.
2. **Devlet kontrolü:** Firmalarda mülkiyet ve idare birbirinden ayrılmakta ve idareyi daha çok devlet üzerine almaktadır. Reform bürokratlarının ve savaş sonrasında erken dönem bürokratlarının tercihi bu sistemdi. Burada rekabet yasaklanmakta ve potansiyel olarak etkinsizlik tehlikesi bulunmaktadır.
3. **Kamu-özel sektör işbirliği:** Savaş sonrasında dönemin büyük kısmında bu sistem tercih edilmiştir. Bu sistem yukarıdaki ikisinin bir sentezi olarak görülebilir. Firmaların mülkiyeti ve idaresi özel sektörde kalırken, rekabet de tesis edilmektedir. Devlete sosyal hedefleri belirleyebilme özgürlüğü verilmektedir. Devlet bu sistemde seçilen firmalara özel kaynak (finansal sermaye, ucuz krediler, vergi muafiyeti gibi) tahsis yapmakta ve yatırımların koordinas-

yonunu sağlamaktadır. Bu tür bir sistem Japonya'ya has olmasa da Japonya bunu mükemmelleştirmek için hayli çaba sarf etmiştir. Öte yandan, sanayi devlet yardımlarını istese de, onun sürekli işlerine karışmasından hoşlanmaz. Japon devleti “aşırı rekabet”i önlemek için elinden geleni yaptı ve *deliberation council* kurarak işbirliğini geliştirmek için uğraştı. Bunun için *amakudari* gibi sosyal ilişkileri de kullandı. Savaş sonrasında 1950’lerde Japonya’da işbirliği 1930’ların baskıcı döneminden daha ileri bir seviyede idi. Bunun nedenini Johnson yönetim yapısında ve işgücü piyasasında geliştirilen olumlu işçi-işveren ilişkilerine dayandırmaktadır.

Johnson (1982, s. 318-319), Japon devletinin ekonomiye müdahalelerinin piyasayı rahatlatarak ve iyi çalışmasını sağlayacak şekilde tasarlandığını bildirmektedir. Japon sistemi özünde bir bürokratik sistemdir ve devamlılığını sağlamakta başarılı olmuştur. Politika oluşturmada ve özel sektörle işbirliğinin tesisinde önemli görevler ve yükün büyük bir kısmı genç bürokratlara verildi ve bu şekilde yükleri hafifleyen kıdemli bürokratlar bürokrasi içinde koordinasyonu sağlayabildi. Hatta sıklıkla politikacılarla çatışan MITI bürokratları kurumsal kültürlerini korumayı ve bu kültürün kararlı bir şekilde bir sonraki nesil bürokratlarına aktarılmasını temin ettiler. Bu belki de Japon ekonomi bürokrasisinde Japonya’ya has olduğu öne sürülebilecek özelliklerin sıralanması gerekirse en üstlerde yer alması gereken bir özelliktir.

### Sanayi Politikalarının İktisadi

Politik ekonomi açısından değerlendirildiğinde, Japon sanayi politikalarının ardındaki iktisadi açıklamalar Anglo-Sakson toplumların geliştirdiği klasik ekonomide değil, 19. yüzyıl Alman iktisatçısı Friedrich List tarafından temsil edilen Alman tarihçi okulunda aranmalıdır (Gao, 2002, s. 39). Klasik iktisatta ekonomi devletten bağımsız olarak düşünülürken, Alman tarihçi okulunda ise ülkelerin veya ulusların tarihsel ve kültürel birikimlerine vurgu yapılmaktadır. Japon sanayi politikaları bu bağlamda Alman tarihçi okulunun merkantilizme yakın bir versiyonunu benimsemiştir. Klasik iktisatta birey analiz birimi olarak ele alınırken, tarihçi okulda analiz birimi ulus-devlettir. Japon sanayi politikalarında ekonomik milliyetçiliğin izleri görülmektedir. Bu durum Japon bürokratlarının klasik iktisada değil tarihçi okula daha yakın bir kalkınma anlayışına sahip olduğunu göstermektedir. Anglo-Sakson ülkelerindeki kapitalizm, Aydınlanma Devri’nde yeşeren ve gelişen bireyciliğe dayanarak şekillenmişti. Japonya’da ise kapitalizmin gelişmesi 19. yüzyılın ortalarında Edo döneminin sonlarında Batılı ülkelere gelen tehlikeden kaynaklanan ulusal bir krizden kaynaklanmıştır. Bu dönemin sloganlarına (zengin devlet, güçlü ordu, üretim arılı ve sanayinin kalkınması, uygarlık ve aydınlanma, vb.) bakıldığında, meselenin ulus bazında ele alındığı anlaşılmaktadır. Meiji döneminde bireysel özgürlükleri savunan liberal fikirler de pek destek bulmamış, bu fikirler marjinal olarak görülmüştü. 1920’lerden itibaren Japonya’da faşizmin yükselişe geçmesinin ve 1930’larda hâkim siyasi ideoloji olmasının da bireyin de-

ğil ulusun vurgulanmasından kaynaklandığı düşünülebilir. 1930'ların bürokratları, ulusu temel alan bir anlayışla yetişti ve 1970'lere kadar önemli pozisyonlarda görev yaptılar. Johnson (1982) bu bürokratların milliyetçi ekonomik ideolojilerinin Japon sanayi politikalarını ve hızlı büyüme ile sanayileşmeyi ne kadar kuvvetli bir şekilde etkilediğini detaylı bir şekilde aktarmaktadır.

Gao (2002, s. 48), Japonya'da ekonomik ideolojinin sanayi ve kalkınma politikalarını nasıl etkilediğini ayrıntılarıyla tartışmaktadır. Buna göre, Japonya'da sanayileşme bir sosyal mühendislik programı olarak algılanıyordu. En büyük amaç, planlama vasıtasıyla Batılı ekonomilerin ekonomik gücünü yakalamaktı. Sanayi yapısının, yüksek hızlı büyümenin ve ağır sanayilerin ağırlığının artacağı şekilde değiştirilmesi, savaş politikalarının önemli bir unsuruydu. İhracat da bu amaca ulaşabilmek için önemli bir araç olarak görülüyordu. Bunun kökenleri de savaş dönemindeki kontrol politikalarına dek uzanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu amaca ulaşmak için yoğun devlet müdahaleleri şarttı.

Japon sanayi politikalarının önemli bir özelliği aşırı rekabetin (*kado kyōsō*) önlenmesiydi. Klasik iktisada göre, rekabet piyasada etkinliği doğurur ve bu nedenle arzu edilir. Japonya'da ise rekabete bakış farklıydı (Gao, 2002, s. 52). Japon ekonomi bürokratlarına göre, birbiriyle rekabet eden küçük firmalar kârların düşmesine ve sermayenin getirisinin gittikçe azalmasına neden olacaktı. Klasik Anglo-Sakson iktisat anlayışına göre, bu süreçte etkin olmayan şirketler piyasadaki silinecek ve piyasada etkinlik sağlanacaktı. Japon kalkınmacı anlayışına

göre ise bu durum kabul edilemezdi. Rekabet bazen politika yapıcılar tarafından arzu edilen dereceyi aşabilirdi ve bunun için sınırlandırılması gerekiyordu.

MCI ve devamı olan MITI bürokratlarına göre, bir sanayide pazar payları pek değişmeyen birkaç büyük firmanın varlığı tercih ediliyordu. Bürokrasinin aşırı rekabeti önleme yönündeki istek ve kararlılığı, buna uygun şekilde hükümet müdahaleleri ve firmaların kendi yönetim tarzlarını geliştirmelerine neden oldu. Gao (2002, s. 53), 1990'lı yılların başlarında Japonya'da 11 binden fazla regülasyonun uygulanmakta olduğunu belirtmektedir. Hükümetin bu denli büyük müdahalelerinin yanı sıra, Japon iş dünyasının örgütlenme şekli ve şirket yönetiminde de aşırı rekabeti önleme yönünde işaretler bulunmaktadır. Örneğin, *keiretsu* yapılanması buna uygundur. Bu şirket gruplaşma türünde büyük şirketler sadece tüketici piyasalarında ve yeni ürün geliştirme alanlarında rekabet etmektedir. Bunun dışındaki alanlarda, istikrarlı ve işbirlikçi firma ilişkileri geliştirilmiştir. Hükümetin geliştirdiği yasal karteller de firmaların işbirliği sayesinde aktif olarak çalışmaktadır. Japon firmaları arasındaki bu ilişkiler sonucunda tüketici fiyatları çoğu ülkeye göre yüksek seviyelere çıkmıştır. Bunun yanı sıra, yabancı firmaların Japon pazarına girmesi de imkânsız hale gelmiştir.

Aşırı rekabetin önlenmiş olması, Japonya'da piyasalarda rekabetin olmadığı anlamına gelmemektedir, sadece rekabete devletin belirlediği sınırlar içinde izin verilmektedir (Gao, 2002, s. 54-55). Japon firmalarının büyümelerinin ardındaki önemli bir etken girişimciliktir. Japonya'da firmalar arasındaki rekabet piyasa

şartlarının gereğidir. Hükümet hızlı büyüme potansiyeli olan sanayileri belirledikten sonra, firmalar bu sanayilerde daha fazla pazar payı elde etmek için ve hükümetin bu yöndeki desteklerini elde etmek için rekabet etmiştir. Böylece, hükümet piyasa mekanizmasını ortadan kaldırmadan, firma sayısını sınırlandırarak veya kaynak dağılımını yönlendirerek şirketlerin aralarındaki rekabeti yönlendirmiştir. Bu durum, Japon kalkınmacı devlet anlayışını sosyalist ve liberal ekonomilerden ayırmaktadır.

### Japonya'da Kalkınmacı Devlet Anlayışının Entelektüel Kökenleri

Japonya'da kalkınmacı devlet anlayışının ideolojik tabanının Alman tarihçi okuluna dayandığını belirtmiştik. Bunun kökenleri Meiji dönemine dek uzanmaktadır (Gao, 2002, s. 60-61). İktisat biliminin Japonya'ya tanıtılması Meiji döneminin başlarında gerçekleşmiştir. 1870'li yıllarda birçok İngilizce kitap Japoncaya çevrilmişti. Bunlar arasında iktisatla ilgili teorik kaynaklar da vardı. 1882 yılına gelindiğinde, Japon yükseköğretim kurumlarında kullanılmak üzere 2.200 kadar iktisat kitabı Japoncaya çevrilmişti. Bunların çoğu İngiliz iktisatçıların kitaplarıydı. 1880'li yıllardan itibaren Alman iktisatçıların yazdığı kitaplar da Japoncaya çevrildi. 1897 yılında kurulan ilk yarı akademik dernek olan *Shakai Seisaku Gakkai* (Toplumsal Politikalar Derneği), Alman tarihçi okulunu benimseyen iktisatçıların ağırlıkta olduğu bir dernekti. Hâkim olan görüş, serbest mülkiyet ilkesini koruyarak, bireyi değil ulusu temel alan bir anlayışla ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesi ve bu gerçekleştirilirken sınıf mücadelelerinin önlenmesiydi. Bu anlayış

1930'lara kadar Japon iktisadi düşüncesine hâkim olmuştur. Savaş döneminde toplam savaş ve seferberlik düşüncesi hâkimdi.

Savaşın hemen ardından Japonya'da hâkim olan görüş ise kalkınmacı devlet ve sanayi politikalarıydı. Bu döneme gelindiğinde, Japon iktisatçıları klasik iktisatçıları, Karl Marx, Joseph Schumpeter ve John M. Keynes'i okumuştur. Savaş dönemi olan 1930'larda Karl Marx'ın görüşleri etkiliyken, 1950'li yıllarda üretkenliği ve inovasyonu vurgulayan politikaların Schumpeter'in görüşlerini yansıttığı söylenebilir. 1960'lı yılların hızlı büyüme politikalarında ise Keynesçi talep yönetimi anlayışının izleri görülmektedir. Savaş öncesi dönemde ve savaş sonrası dönemin büyük kısmında Japon iktisatçıları arasında Marx'ın etkisi büyüktü. Özellikle Arisawa Hiromi, Marksist plancılığı ve ulusal rekabet gücünü yükseltmeyi vurguluyordu. Bunu yaparken, sınıf mücadelesini ise pek hesaba katmıyordu; hatta yöneticiler ile işçiler arasında işbirliğinin sağlanması gerektiğini vurguluyordu. Savaş sonrası dönemde, Marksist anlayışı benimseyen iktisatçılara Japonya'da *Maru-kei*<sup>4</sup> (Marksçılar), modern veya neoklasik iktisadi benimseyenlere ise *Kin-kei*<sup>5</sup> (Modernçiler) adı verilmiştir. Neoklasik iktisat uzun süre Japonya'da iktisatçıları arasında benimsememiştir. Bunun en büyük nedeni, iktisat bilimini fizik gibi kurullarla açıklama gayreti ve Japon iktisatçılarının önem verdiği tarihsel ve kurumsal olgulara az yer vermesiydi. Savaş sonrasında

4 Burada *Maru* ifadesi, Marx'ın adının Japonca yazılışı olan *Marukusu*'dan gelmektedir.

5 Burada *Kin* ifadesi, modern anlamındaki *Kindai*'den gelmektedir.



Japon iktisatçıları dikkatlerini sanayileşmeye çevirmişti. Bu, tarihsel bir bakış gerektiriyordu ve bunun için başvurulacak ideolojik kaynak neoklasik iktisat değildi.

### Japonya'daki Piyasa Ekonomisinin Özellikleri

Japonya'da piyasa sisteminin kendine özgü bazı özellikleri bu alanda yapılan çalışmalarda sıklıkla vurgulanmaktadır. Bunlar daha çok iktisadi kurumlar ve iş dünyasındaki uygulamalarla ilgilidir: işgücü piyasasında gözlemlenen uzun süreli iş ilişkileri (hayat boyu istihdam), şirket içi sendikalar, kıdeme dayalı ücretlendirme, sermaye piyasalarında bankaların hâkim konumu, şirket finansmanında banka kredilerinin büyük payı, *main bank* yapısı ve şirket yönetiminde merkezdeki bankaların önemi, *keiretsulardaki* grup içi şirketler arasındaki yüksek düzeydeki karşılıklı hisse sahipliği, bürokrasinin ekonomiye müdahaleleri, hükümet ile iş dünyası arasındaki sıkı ilişkiler.

Bu özelliklerin çoğu savaş döneminde (1931-1945) ortaya çıkmış, savaş sonrasında yeniden imar ve hızlı büyüme dönemlerinde yaklaşık çeyrek yüzyıl boyunca ekonomideki kurumları şekillendirmiştir. Bazı araştırmacılar bunların Japon kültüründen kaynaklandığını belirtmesine rağmen, savaş dönemi ve hemen sonrasındaki iktisadi ihtiyaçların esas neden olduğu daha ikna edicidir. Bu sistemin önemli bir özelliği uzun bir süre varlığını devam ettirebilmesidir. Bunun da bir nedeni, bürokratlar da dahil olmak üzere sistemin özündeki temel aktörler olan bürokratlar, işadamları, bankalar ve işgücü arasındaki ilişkilerin uzun dönemde istikrarı getirecek şekilde kurgulanmış olma-

sıdır. Bu ilişkiler rekabeti geliştirme amacı taşımıyordu; ilgili aktörler arasındaki işbirliğine daha çok önem veriliyordu. Kararların neredeyse konsensüs şeklinde alındığı bu sistemde bürokratlar önemli bir rol oynuyordu.

Bu sistem sınırlarına 1980'li yıllarda ulaştı ve bu tarihten itibaren hem iş dünyasının, daha genel olarak ise toplumdaki bireylerin rekabete alışacakları ve risk alabilecekleri yeni bir yapı yerleştirilmeye başlandı. Oldukça sancılı geçen bu dönem ekonomide neoliberalleşme süreci olarak adlandırılmış ve etkileri hâlâ devam eden bir dönüşümü başlatmıştır. Bu dönüşüm sırasında, bürokratların önemi giderek azalmış, siyasetçilerin etkisi ve gücü ise artmıştır.

Şirket yönetiminde yöneticilerin ve şirket sahiplerinin ayrı olduğu sistem, savaş sonrasında *zaibatsulardan keiretsulara* ve daha sonra da holding şirketlerine geçiş şeklinde gerçekleşmiştir. Ancak, bu süreçte ülkeye özgü iş kültürü ve bunun gelenekleri devam etmiştir. Japonya'da şirketlerin hisselerinin sahipliği çoğunlukla diğer şirketlerin elindeydi. Bireysel yatırımcılar yerine kurumsal yatırımcıların hisse sahipliğinde payının yüksek olduğu bu yapı, şirketler için finansal istikrarı da beraberinde getirmiştir. Bu yapı sayesinde şirketler arasında düşmanca şirket alımları gibi ilişkilerin ve yabancı şirketler tarafından satın alınma tehlikesinin önüne geçiliyordu. Firmaların kaynak bulmadaki maliyetleri de bu şekilde azaltılarak yüksek kârların elde edilmesi sağlanabiliyordu. Bu kârlar sıklıkla yeni fiziksel yatırımlara dönüştürülüyor ve bunun sonucunda şirketlerin varlıkları arttığı için piyasa değerleri de artıyor, hisselerin getirileri yüksek olabiliyordu. Şirket yöneticileri bu sayede şirketin uzun vadeli

hedefleri olarak hisse senetlerinin değerlerinin artırılmasını değil üretimlerini hedefliyordu. Kısa vadeli değil, uzun vadeli hedefler belirlemeyi kolaylaştıran bu sistemde, araştırma-geliştirme ve teknoloji geliştirme gibi uzun vadeli işlemler de firmaların öncelikleri arasında yer buluyordu. Bu sistemin en önemli sorunu ise yöneticilerin üzerindeki denetim eksikliği nedeniyle ahlaki çöküş riskinin bulunmasıydı.

Japon piyasa sisteminin önemli özelliklerinden biri, *main bank* sistemi şeklinde ifade edilen, bankaların sağladığı kredilere dayanan şirket finansmanı ve yönetimidir. Japonya'daki sermaye piyasalarının gelişiminde bankalar merkezî bir rol oynamışlar ve şirket finansmanında şirketler ile doğrudan sıkı ilişkiler kurmuştur. 1990'lı yıllarda dahi finans-dışı kuruluşların toplam borçlarının önemli bir kısmı bankalara olan borçlarıydı. Şirket tahvili ve diğer finans kuruluşlarına olan borçları daha az miktarlardaydı. Birçok firmanın *main bank* işlevi gören bankası vardı. Bu bankalar sadece kredi vermekle kalmayarak, şirketlerin tahvil çıkarmalarından başlayarak onlara proje değerlendirme hizmetleri sunmaya kadar çeşitli alanlarda da destekler veriyordu. Sundukları aracılık hizmetleri çeşitliydi. Ayrıca, şirketlerin yönetiminde meydana gelen sorunlara karşı önlemler de geliştiriyorlardı. Şirket yönetiminde sorunlar meydana geldiğinde, örneğin iflas tehlikesi baş gösterdiğinde, *main bank* dereye girip borçları yeniden yapılandırma gibi önlemler alarak şirketin kurtarılmasına yardımcı oluyordu. *Main bank* görevi gören banka şirketin faaliyetlerini desteklediğinde, bu durum diğer bankalar için de sinyal görevi görmekte ve şirketin daha fazla finansman sağlamasını

da işe yaramaktaydı. Dolayısıyla, *main bank* sistemi Japonya'da şirket yönetiminde savaş sonrası dönemde şirketlerin denetimi başta olmak üzere anahtar rolü oynamıştır.

Japon piyasa sisteminin önemli bir başka özelliği de Maliye Bakanlığı önderliğindeki "konvoy sistemi" idi. Kökeni savaş dönemi politikalarına dayanan bu sistemde, maliye bürokratları sıkı bir şekilde bankaları regüle ederek ekonomideki finansal kaynakların (fonların) MITI ve Maliye Bakanlığı tarafından uygulanan sanayileşme ve kalkınma planlarına ve politikalarına uygun olarak gerçekleşmesini sağlıyordu. Bu şekilde hızlı büyüme ve sanayileşme desteklenmiş, *main bank* sisteminin yapısı korunmuştur. Diğer bir deyişle, Japonya'da uzun dönemli iş ilişkilerinin korunmasında ekonomi bürokrasisinin katkısı büyüktür. Uzun vadede bu sistemin en büyük eksikliği ise rekabetin eksik olduğu zayıf bir bankacılık sisteminin kurulması olmuştur ki, bankaların risk yönetiminde yetersiz olduğu, ekonomide serbestleştirilmenin hızlandığı 1980'lerin ikinci yarısından başlayarak gözle görünür hale gelecek, bunun etkileri 1990'lı yılların sonlarında bankacılık krizlerine kadar uzanacaktı.

## HIZLI BÜYÜMENİN POLİTİK EKONOMİSİ

Japonya'nın politik ekonomisi konusunda en kapsamlı erken çalışmalardan biri Yamamura Kōzō ve Yasuba Yasukichi tarafından derlenen ve 1987 yılında basılan *The Political Economy of Japan* başlığını taşıyan kitaptır. Kitaba katkıda bulunan yazarlardan Tōkyō Üniversitesi profesörü Murakami Yasusuke, Japon politik ekonomi modeli konusundaki fikirleri

ortaya koymuştur. Murakami (1987), Japonya'nın savaştan sonraki ekonomik başarısını açıklamaya çalışan modelleri iki ana grupta toplamıştır. Birinci grupta işgücü arzı, teknolojilerin edinimi ve yayını ve dünya pazarlarına erişim gibi objektif değerlendirmelere dayanan ekonomik modeller bulunmaktadır. İkinci grupta ise açıklamalarında kültürel öğelere daha fazla yer veren ve Japon toplumunun kültürel değerlerine fazlaca gönderme yapan sübjektif modeller yer almaktadır.

Murakami (1987), kültürel çevre ve ulusal hedeflerin sübjektif çevre ile politik rejim (*polity*) arasında bir ara yüz işlevi gördüğünü belirtmekte, aynı şekilde uluslararası çevre ve fiziksel çevrenin (teknoloji gibi) objektif çevre ile ekonomi arasında bir ara yüz işlevi gördüğünü vurgulamaktadır.

### **Kültür ve Politik Ekonomi Arasındaki Ara Yüzler**

Kültürel çevre, bir toplumdaki en önemli ilişkileri belirlemektedir. Murakami'ye göre Japonya'nın kültürel geleneğinin en önemli özelliklerinden biri, özel bir tür örgütsel yapılanma olan *ie* ve onun köylerdeki örgütlenmeyi belirten değişik bir şekli olan *murad*. *Ie* Japonya'nın doğusunda 11. yüzyılda *samurai* örgütlenmesi sırasında ortaya çıktı ve nihai şeklini Edo döneminde (1603-1867) aldı. *Mura* ise *Ie*'ye kıyasla daha gevşek ve daha eşitlikçi bir örgütlenme şeklidir.

*Ie*'nin temel özellikleri şunlardır: kolektif hedefin varlığı (grubun devamlılığının sağlanması), üye olmanın önemi (hiçbir üye gruba girdikten sonra ayrılmamalıdır), hiyerarşi-homojenlik dengesi, otonomi (grup devamlılığı için gereken tüm işlevleri üstlenir). *Ie*'nin *mura* versiyonunda

ilk üç özellik neredeyse aynıdır, ancak dördüncü özellik farklıdır: çok işlevlilik (grup birbiriyle ilişkili farklı işlevleri aynı anda üstlenir).

Kültür ve politik ekonomi arasında dört ara yüz bulunmaktadır:

1. *Bir bütün olarak ulus*: Batılı gözlemciler Japonya'nın politik ekonomisinin ulus düzeyinde şekillendiğini belirtmektedir.
2. *Birey veya hanehalkı*: Psikoloji alanına dayanarak Japonların uyumlu, otoriteye itaat eden, çalışkan ve tasarruf yapmaya eğilimli olduğu söylenmektedir.
3. *Resmî örgütler* (örneğin firmalar ve siyasi partiler): Bunlar büyük bir nüfusu örgütlemektedir ve bu birimlerin örgütlenme şekli toplumun geleneklerini yansıtmaktadır. Buna Japon şirketlerinin kâr maksimizasyonu yerine pazar payını büyütme amacı gütmeleri örnek gösterilmektedir.
4. *Gayriresmî örgütler*: *Shitauke* (taşeronluk) sistemi ve *keiretsu* bunun iki örneğidir.

### **Ekonomiyi Açıklayan Modeller**

*Ulus Odaklı Model*: Bu yaklaşıma göre Japon toplumu yekpare (monolitik) bir yapıya ve sıkı bir toplum yapısına sahiptir, ancak bu açıklama oldukça ham ve basite kaçan bir kolaylığa sahip görünmektedir. Bu nedenle de çok rağbet görmemektedir.

*Birey Odaklı Model*: Bu yaklaşımda her birey (tüketici, işçi, varlık sahibi) ekonomi ile kültürel çevre arasındaki tek bağlantı olarak görülür ve kültürün ekonomi üzerindeki etkisini yadsımaz. Bu bağlamda, üretim faktörlerinin (insan kaynakları, tasarruflar, vb.) göreliliği

rak kıt veya bol olması mutlak olarak kıt veya bol olmalarından daha önemlidir. Sermaye bolluğu ve ucuz enerji ve malzemenin sağladığı kolaylıklar ekonomik büyümeye önemli katkıda bulunmaktadır, ancak görece kıtlık yaklaşımına bir kanıt sağladıkları pek söylenemez.

### Örgüt Odaklı Model

Bu yaklaşımda birey odaklı yaklaşımın savaş sonrasındaki Japon ekonomisinin temel özelliklerini (örneğin hızlı büyüme) açıklamada yetersiz kaldığı vurgulanmaktadır. Ekonomiyi anlama için geliştirilmiş bir model üç alt modele ayrıştırılabilir: firma davranışını açıklayan bir alt model, kamu müdahalesini açıklayan bir alt model, piyasa yapısını açıklayan bir alt model.

*1. Firma Davranış Alt Modeli:* Japonya'nın hızlı büyüme sürecinde hızlı büyümenin temel olan sanayilerde faaliyet gösteren firmalar uzun dönemli işletme perspektifine sahipti. Bu şirketler kendi aralarında yatırımlar, ihracat ve bankaların sunduğu fonlar için rekabet etmekteydi. Tüm bunlar "aşırı rekabet" şeklinde adlandırılmaktaydı.

*1.a. Japon işletme sistemi hipotezi:* Hızlı büyüme döneminde Japon firmaları topluluk (*community*) benzeri örgütlenmelerdi ve amaçları daha da fazla büyümektir. Ekonomik performans açısından, hedefleri pazar payını büyütme idi. Bu hipotez resmî örgütlenmeye odaklanmaktadır. Alternatif olarak, gayriresmî örgüt odaklı yaklaşım da bulunmaktadır ve aşağıdaki şekilde sembolize edilmektedir.

*1.b. Büyüme yanlı iş çevresi hipotezi:* Savaş sonrasında Japon firması ortalama maliyetleri-

nin düşmesini sağlayan olumlu şartlarda karşı karşıydı. Bunun bir nedeni dünya çapında gerçekleşen teknolojik ilerlemelerdi, ancak savaş sonrasındaki Japonya'ya has risk azaltan çevresel ve kurumsal faktörlerin de etkisi vardı. Bu faktörler teknoloji (Japon firmaları en son teknolojilerden faydalanabilmişti), sermaye (firmaların risklerinin önemli bir kısmı hanehalklarına aktarılmıştı), işgücü (işgücü hızla değişen teknolojilere adapte olabiliyordu) ve taleple (talepteki belirsizlikler muhafazakâr partinin baskın üstünlüğünün devamlılığıyla azaltılıyordu) ilgiliydi.

Bu iki hipotezi (1.a ve 1.b) değerlendirebilmek için istikrar ve maksimizasyonla ilgili şu iki hipotezi göz önünde bulundurmanız gerekmektedir: Firmalar fiyat belirleyemez (tam rekabet); piyasalara yeni firmalar girmemektedir; firmaların arz davranışı eğer firma pazar payını maksimize ediyorsa bir ortalama maliyet eğrisiyle temsil edilmektedir. Maksimizasyon teorisine göre, ortalama maliyetlerin azaldığı durumda pazar payının maksimizasyonu verilen bir fiyat için kâr maksimizasyonu ile denktir. Her iki davranış türünde de firma çıktısını maksimize etmektedir. İstikrar teorisine göre, firmalar azalan ortalama maliyetler altında işlem yapıyorsa, piyasa dengesi standart fiyat teorisi açısından istikrarsızdır. Ayrıca, pazar payı maksimizasyonu mutlaka pazarda istikrarsızlığa neden olmaz.

Japon firmalarının temel davranış tarzı 1970'lerin ortalarında değişmeye başlayarak gelişmiş ülkelerdeki firmalara daha benzer bir hale gelmişti ve eskisi gibi aşırı rekabet, ihracat yağmuru ve benzeri diğer alışılmadık davranış şekline benzemiyordu.

2. *İdari Davranış Modeli*: Hükümet müdahaleleriyle ilgili iki hipotez vardır.

2.a. *Güçlü regülasyon hipotezi*: Savaş sonrası dönemdeki hükümetin özel sektöre yönelik müdahaleleri zorunluluklar getirmekteydi (kanunlar); daha çok keyfiydi ve her sanayiye özel tasarlanmıştı.

2.b. *Zayıf rehberlik hipotezi*: Bu hipoteze göre, hükümet müdahaleleri daha çok yol göstericiydi (kanunlar değil tavsiyeler şeklinde), keyfi değil kurala bağlıydı ve her sanayi için özel olarak tasarlanmıştı. Etkili bir yol gösterici müdahalenin, hükümetin aklından geçeni aktarmasından daha fazlası olması gerekir.

Zorunlu müdahalenin anlamı teşviklere dayalı değil yasal yasaklamalara dayalı bir müdahaledir. Yol gösterici ve teşvike dayalı bir müdahalenin bazı ek şartları da sağlaması gerekir. *Mura* teorisine göre, yol gösterici müdahale sadece ilgili bütün taraflar (müdahale eden ve müdahale edilen) birbiriyle zımnî ve uzun dönemli anlaşmalara dayalı sıkı ilişkilere sahipse etkin olur. Yine *mura* teorisine göre, yol gösterici müdahale sadece yeterince tarafsızsa, kabul edilebilir bir süre için gözlemlenebilirse veya sabitlenmiş kurallara dayalı ise etkin olabilir. Japon sanayileri üzerine yapılan çalışmalar göstermiştir ki, savaş sonrasında Japon sanayilerine uygulanan devlet müdahaleleri sadece bireysel sanayilere has ve kanunun bağlayıcılığı olmayan yol gösterici nitelikte değildi, aynı zamanda yarı sabit kurallara (yani her sanayi içinde tarafsız) dayanmaktaydı. İdari rehberlik (*gyōsei shidō*), *mura* prensibinin modern versiyonu olarak da görülebilir.<sup>6</sup> İdari

rehberlik potansiyel olarak bazı sorunlara yol açabilirdi: Yatırımlar için rehberliğe veya resesyon kartellerine ihtiyaç kalmayabilir, çünkü aşırı rekabet tehlikesi ortadan kalkabilirdi. İdari rehberlik sanayiler arasında veya firmalar ve hanehalkları arasında tarafsız değildi. Ancak, bunlar gerçekleşmemiş, idari rehberlik başarılı olarak uygulanmıştır.

### 3. *Piyasa yapısı alt modeli*

3.a. *Engelleyici kartel hipotezi*: Savaş sonrasında Japonya'daki önemli sanayiler karteller veya kartel benzeri uygulamalarla düzenlenmişti. Bu hipoteze göre, resmî örgüt odaklı modeli yansıtmaktadır, ancak aşağıdaki iki hipotez gayriresmî örgüt odaklı modeli yansıtmaktadır.

3.b. *Engelleyici yarı konglomera hipotezi*: Önemli sanayilerin pazarlarındaki baskın örgütler *keiretsu*lardı. Birçok büyük firma yarı konglomera idi, her biri çok sayıda taşeron firmayı (*shitauke* veya *kyōryoku kigyō*) sıkı bir şekilde kontrol etmekteydi.

3.c. *Rekabetçi çok-firmalı piyasa (poly-poly) hipotezi*: Önemli sanayilerin pazarları çok sayıda büyük firmadan oluşmaktaydı. Pazara girişler MITI'nin kontrolüne tabiydi

rehberliğin iki önemli örneği Maliye Bakanlığı (MOF) altındaki finansal sistem ve Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (MITI) tarafından uygulanan sanayi politikalarıydı. Yasal işlemler MOF ve merkez bankası (Bank of Japan, BOJ) tarafından üstlenilmişti ve faiz oranları üzerindeki devlet denetimi yapay olarak düşük faiz oranlarını mümkün kılıyordu. İdari rehberliğin bir diğer örneği sanayi politikalarıydı. Japon sanayi politikalarının bazı önemi unsurları vardı: teşvikler ve lisans kontrolleri (gümrük tarifeleri ve vergi muafiyetleri gibi), piyasaya girişlerin kontrolü, yatırımlar için rehberlik, resesyon kartelleri (ara dönemler için ve kısa durgunluklar için).

<sup>6</sup> Sanayi politikası ve finansal sisteme bakıldığında, idari

ve her firmanın yatırımı en azından gevşek bir şekilde MITI'nin rehberliğinin konusuydu. Pazara giriş ve yatırım koordinasyonuna ilişkin bu yapılanma fiyat, kalite ve diğer özellikler bakımından oldukça iyi planlanmıştı. Ancak, resesyon kartelleri bunun bir istisnasıdır.

Burada *keiretsu* sanayiler arası, MITI rehberliğinde faaliyet gösteren ticaret birlikleri de sanayi içi örgütlenme türüdür. *Shitauke* sistemi risk ve teknolojik girişimciliğin paylaşılmasının bir yoludur.

Özet olarak, ulus ve birey, kültür ile ekonomi arasındaki olası alternatif ara yüzlerdir. Ancak, her ikisini de reddetmek için yeteri kadar neden bulunmaktadır. Resmî ve gayiresmî örgütlenmelerin daha karmaşık ara yüzleri daha tatmin edici açıklamalar sunmaktadır. Resmî örgüt-odaklı model firma odaklı yaklaşımla eş anlamlıdır. Gayiresmî örgütler idari rehberlik örneğinde olduğu gibi bürokrasi tarafından idare edilebilir veya *shitauke* veya *keiretsu* örneğinde olduğu gibi bir şekilde özel sektöre ait olabilirler. Teorik olarak değerlendirildiğinde, gelişmiş ülkeleri yakalama güdüsüyle ekonomik kalkınmaya ulaşmak istendiğinde, en iyi strateji rekabet ve regülasyonun uygun bir birleşimidir. Regülasyon bağlamında, Japon ekonomik sistemi zayıf rehberliğe dayanıyordu. Rekabet bağlamında ise dağıtılmış rekabet şeklindeydi.

### Politik Rejimi Açıklayan Modeller

Savaş sonrası dönemi politik değişimler açısından üç alt döneme ayırmak mümkündür. Birinci dönem (1945-1950'lerin başları), işgal dönemini ve savaş sonrasındaki politik ittifakları kapsamaktadır. İkinci dönemde (1950'lerin başları-1970'lerin sonları) bağımsızlık ye-

niden elde edilmiş, muhafazakâr ve sosyalist partiler ortaya çıkmış ve 1955 sistemi kurulmuştur. Üçüncü dönemde (1970'lerin sonlarından itibaren) muhafazakâr parti yeniden canlandırılmıştır.

Japonya'da hızlı büyüme bu üç alt dönemden ikincisiyle büyük ölçüde örtüşmektedir. 1948 yılından itibaren Japonya'da muhafazakâr kamp siyasette baskın konumda yer almıştır. 1960'ların ortalarından itibaren Liberal Demokrat Parti'ye (LDP) destek azalmış ve (JSP) ve bağımsızlara destek artmıştır. Diğer partiler bu iki partinin karşısında duramamıştır. 1970'lerin sonlarında ise muhafazakârların desteği artmıştır. Japon politik sistemini açıklamayı hedef edinen herhangi bir girişim bu trendleri hesaba katmak zorundadır.

**4. Ulus Odaklı Modelden Birey Odaklı Modelle:** Politik rejim ve kültür arasındaki temel ara yüz neydi? Buna cevap vermek için bir hipotez bulunmaktadır.

**Modernizasyon hipotezi:** İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dahi Japonların grup ve sosyal örgütlenme konusunda geleneksel bir algılamaları vardı. Grup içi uyum, otoriteye itaat ve hiyerarşi anlayışları ulusu büyük bir topluluk olarak algılamalarını sağlamıştır. LDP bu geleneksel algılamayı kabul ve temsil eden tek partiydi. Bu nedenle bu partiye destek çok yüksekti.

Murakami, bu yaklaşımı destekleyen araştırmacıların Japonya daha modernleştikçe ve demokratikleştikçe LDP'ye desteğin giderek azalacağını ve bunun JSP veya JSP merkezli bir koalisyonun LDP'ye eşit bir güce ulaşacak kadar büyüyeceğini, bu şekilde bir iki-partili

sistemin ortaya çıkacağına inandıklarını belirtmektedir.<sup>7</sup> Bu yaklaşımda, modernleşme ve Batılılaşma aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu yaklaşım iki-partili sistem fikrinden veya sınıf çatışması ideolojisinden etkilenmektedir ve bu nedenle hem ulus odaklı hem birey odaklı modelleri birleştirmektedir.

### Yeni Bir İç Dinamik: Yeni Orta Sınıf

Modernleşme yaklaşımı bir süre geçerli gibi görüldü, ancak 1960'ların ortalarından itibaren JSP'ye olan desteğin azalmasıyla birlikte güvenilirliğini kaybetti. 1960'ların sonlarından itibaren yeni bir hipotez ortaya çıktı:

*5. Kitlesele Refah (Mass Affluence) hipotezi:* Bu hipoteze göre seçmen kitlesi giderek büyüdükçe ideolojik farklılıklar daha fazla temsil edilecek ve farklı çıkarlar siyasette merkezî bir konumda olacaktır. Bu durumda LDP ve JSP'nin ideolojik rakiplerinin düşüşe geçerek bağımsızların ve küçük yeni partilerin temsil gücünün artması beklenebilir. Bu yaklaşıma göre iki partili bir sistem yerine çokpartili sisteme doğru bir yakınsama daha olasıdır.

1960'ların sonlarından 1970'lerin başlarına siyasetteki yeni seçmen kitlesi öğrenci ayaklanmaları ve çevre kirliliğine karşı geniş katılımlı halk ayaklanmaları gibi bazı patolojik semptomlarla karşı karşıya kaldı. Bu yeni seçmen kitlesinin varlığı maddi refahın arttığı savaş sonrası dönemde modern değerlerin eleştirisine yol açtı. Bu karşı akımın politik yansıması olarak Yeni Sol hareketi ortaya çıktı ve

JSP'nin düşüşünü bir şekilde telafi etti. Ancak, ilerici partilerin canlanması kısa sürdü. 1973 yılından itibaren JCP ve JSP'ye destek giderek azaldı. Yeni ve eski solcu gruplar temel felsefi bakışlarında birbirinden oldukça uzaktı: Yeni Sol sanayicilik akımına (*industrialism*) karşılık, Eski Sol ise sadece kapitalizmin özel bir şekline karşıydı.

Yeni seçmen kitlesinin birbirinden farklı iki etkisi oldu: İlk olarak, sınıf çatışmasına dayanan ideolojik farklılıkların ortadan kalkması ve muhafazakâr ve ilerici partiler arasındaki iki-parti siyasetinin zayıflaması. İkinci olarak, yeni bir değerler kümesinin sesini duyurabilmesini sağlayacak şekilde yeni bir politik radikalizmi doğurabilecek şartları hazırlayabilecek bir modern sanayi toplumu değerlerinin düşüşü. Sınıf yapısının çözülmesinin temelinde belirli ekonomik şartlar yatmaktadır: yüksek yaşam standartları, eğitime erişimin kolaylaşması, yaşam tarzları ve değerler. 1970'lerden itibaren toplumun büyük bir kesimini oluşturan ve kendini "orta sınıf" olarak adlandıran yeni bir kitle oluşmuştur. Bu durum Japon siyasetinde bazı değişimlere ve yeniden yapılanmalara (iki ana partiye desteğin azalması ve bağımsızlara desteğin artması) neden olmuştur.

### Resmî Örgütler Odaklı Model: Bir Ara Yüz Olarak Siyasi Partiler

Yukarıda belirtilen üç dönemden ikincisinde LDP'nin siyasetteki baskın konumu devam ediyordu. Dört ara yüzün varsayımlarının karşılaştırılması hızlı büyüme döneminin politik bağlamdaki temel özelliklerini açıklayabilir. Ulus odaklı model çok basittir ve Japon toplumunun kültürel uyum nedeniyle oldukça bü-

<sup>7</sup> Bu beklenti 1990'ların ortasında ekonomik durgunluk sırasında gerçekleşecekti.

tünleşmiş olduğunu ima etmektedir. Kuşkusuz, Japon toplumunun bu hipotezi doğrulayabilecek özellikleri bulunmaktadır; kültürel homojenliğinin politik bütünleşmeye katkı sağladığı söylenebilir. Sanayileşme öncesindeki Japonya'da izolasyon nedeniyle tek kültür baskındı. Bu kültürel geleneğe vurgu yapan LDP geniş kitlelerin desteğini elde etmiştir; iddia edildiği gibi sadece çiftçilerin ve büyük firmaların değil, geleneksel bağımlılığın da partisiydi. Hem LDP hem JSP kendine has partilerdi ve Japon ve Batı demokrasileri arasındaki farklılıkları vurguluyorlardı.

6. *Japonya'ya özgü siyasi parti hipotezi*: Bu model siyasi parti odaklıdır. Japonya'da savaş sonrasında iki önemli siyasi partisi sanayileşmiş ülkelerdeki önemli siyasi partilerden farklılık göstermekteydi. Bir yandan, LDP parti üyelerinin bir organizasyonuna bağımlı değildi; *habatsu* adı verilen ve Diet üyelerinin gönüllü organizasyonları olan hiziplerin bir koalisyonu görünümündeydi. Her Diet üyesinin *kōenkai* adlı kendine bağlı bir destek organizasyonu vardı. Hiziplerin başındaki politikacılar partinin başına geçiyordu. Dolayısıyla, LDP'nin parti içi örgütlenmesi üç tabakalı bir kişisel ilişkiler hiyerarşisi (*mura* tipi bir örgütlenme) şeklindeydi. Öte yandan JSP'nin kendine ait bir parti örgütü vardı, ancak oldukça küçük-tü ve üyelerinin çoğu sendikalardan geliyordu. Seçmen desteği için JSP daha çok "sosyalist milenyum" veya "sonsuz dek silahsızlanmış barışçıl ulus" gibi ütöpik fikirlerine sempati duyan örgütsüz halka güveniyordu. JSP'nin sendikadan gelen kadroları sendikalı olmayan üyeler örgütlenmeye çok ilgi duymuyorlardı.

Bu nedenlerden dolayı, savaş sonrası dönemin iki ana partisi açıkça üzerinde anlaşılacak programlara dayanan örgütlü partiler değildi. Modern kitle partileri değillerdi.

Bu hipotez savaş sonrasında Japon siyasetinin birçok önemli yönünü açıklayabilmektedir. LDP içindeki hizipler özel bir tür muhafazakâr eğilimi taşımaktaydı; sistematik bir siyasi görüşü paylaştıkları pek söylenemezdi. Parti liderliği için hizipler arasındaki rotasyon farklı partilerin alternatif iktidarına karşı bir güvence işlevi görmüştür. JSP'nin ideolojisi daha az pratikti ve Batı Avrupa'daki sosyalist veya komünist partilere göre daha az doktrinerdi. JSP pratik olarak alternatif bir program sunmamıştı, ancak LDP kendi politikalarını giderek yeni seçmen kitlesinin (yeni orta sınıf) ihtiyaçlarına göre ayarlayabilmişti. Bu hipotez, LDP'nin neden JSP'ye üstünlük kurabildiğini daha iyi açıklamaktadır.

Bunlar sadece Japonya'ya mı hastı? Diğer geç kalkınan ülkelerde durum nasıldı?

*Geç kalkınanların muhafazakârlığı teorisi*: Geç kalkınan ülkelerde sanayileşme öncesi sosyal yapılar hem kırsal bölgelerde hem geleneksel sanayilerde varlığını sürdürmüştür. Bu yüzden, gelişmiş ülkeleri yakalamak için endüstriyel kalkınmayı sağlamak ve geleneksel mirası devam ettirmek özel bir tür muhafazakârlığa ihtiyaç doğurur. Geç kalkınanların muhafazakârlığının olmazsa olmaz özelliklerinden biri kuvvetli bir bürokrasidir. Bu bürokrasi, Anglo-Amerikan muhafazakârlığındaki küçük devlet idealinin aksine ekonomiye müdahale etmektedir.

*Geç kalkınanların ilericiliği teorisi*: Bu teori, geç kalkınan ülkelerde ilericiğin geleneksel



unsurları ortadan kaldırmayı amaçladığını ve muhafazakârlığın modern öncesi unsurları koruyarak modernizasyon sürecini aksatacağını öne sürmektedir. Bu tür bir gelişmenin olması belirsiz olduğu için, geç kalkınanların ilericiliği klasik liberalizmden merkezîyetçi sosyalizme dek geniş bir yelpazeye yayılmıştır. İlericiler bölünmüş olma eğilimi taşıdıklarından, muhafazakârlara karşı birleşmeleri de zor olmaktadır. Böyle bir durumda, ana muhalefet partisi önemli bir rol oynamakta ve merkezdeki partiler zayıf olmaktadır. Bunun nedeni, pragmatik muhafazakârlar ile genellikle idealist ana muhalefet partisinden gelen meydan okumadır.

Özet olarak, Fransız ve İtalyan akranlarıyla karşılaştırıldığında, Japon siyasi partileri özel olarak kendine has görünmemektedir. Birçok özellikleri ülkenin geç kalkınma statüsü ve seçim sistemiyle açıklanabilir.

### **Geniş Gayriresmî Örgüt-Odaklı Model (Bürokratik İlişkiler Ağı Modeli)**

Japonya'da LDP'nin politikada baskın konununun devamlılığı ne ile açıklanabilir? Önemli bir farklılık, savaş sonrası dönemde gelenekselciliğin örgütsüz olmasıdır. Ülke ne kendi geleneksel ideallerini açıkça ortaya koyacak Katolik Kilisesi benzeri etkili bir örgüte, ne de Charles de Gaulle gibi bir karizmatik sembole sahipti. Karizmatik bir etkisi olabilecek tek figür olan İmparator savaş sonrası dönemde hiçbir zaman aktif bir rol oynamamıştır. Bu psikolojik arka plana bakıldığında, Japonya'da gelenekselcilik politik anlamda milliyetçilikten arınmıştı. Sanayileşme farklı bir şekilde gelişmek zorundaydı, çünkü politik sistem ancak buna izin veriyordu. Bir sonraki hipotez bunu ifade etmektedir.

**7. Politik ilişkiler hipotezi:** LDP'yi destekleyen politik yapı, sanayi bazında örgütlenen işveren örgütlenmeleri yoluyla hükümet ve sanayiler arasında kurulmuş olan sıkı gayriresmî ilişkiler ağı içeriyordu. LDP sanayiler veya firmalar arasında çıkan anlaşmazlıkların çözümünü ekonomi bürokrasisine havale etmişti. Merkezî bürokrasi kendisine verilen bu rolü sanayiler ve ilgili bakanlıklar arasında uzun vadeli ve çok-yönlü ilişkiler geliştirerek yerine getirdi, parlamentodaki politikacılara minimum derecede bağlı kaldı. Bu gayriresmî makine savaş sonrasında politikaların istikrarlı bir şekilde ve hızla yapılmasını sağladı.

Özet olarak, Japon politik sistemi Anglo-Amerikan iki partili sisteminden farklıydı. Fransız ve İtalyan sistemleriyle karşılaştırıldığında, savaş sonrası dönemdeki siyasi partiler sistemi ortak bir geç kalkınan ülke muhafazakârlığını göstermiştir. Bu sistemde politika yapımında bir esneklik göze çarpmaktadır.

### **Geçiş Dönemi: Petrol Krizi Sonrasında Canlanma**

1973-1974 yıllarındaki Petrol Şoku hızlı büyümenin bitmesine yol açmıştır. Ancak, ekonomik, politik ve uluslararası değişimler bundan önce başlamıştı. Petrol Şoku ile beraber Japon ekinizin geleceği hakkındaki bekleyişler olumsuza döndüyse de bu şoka diğer ekonomilere göre daha başarılı bir şekilde cevap verildi. Fiyat istikrarı daha hızlı sağlandı, işsizlik oranı düşük seyretti ve ekonomik performans diğer ekonomilere göre daha yüksekti. Ortalama bir Japon için, Petrol Şoku kaynakların kıldığı ve sınırlı olması sorununa karşı bir bilinç oluşturdu ve neredeyse bir ulusal konsensüs oluştu. Önemli sanayilerdeki firmalar teknolojik

yeterliliklerinin maliyetlerini –özellikle enerji maliyetlerini– düşürmek için kullandı.

Bazı araştırmacılar Japon ekonomisinin Petrol Şoku sırasındaki bu üstün performansını Japon firmaları, sanayileri ve devletine has bazı özelliklere bağlama eğilimindedir: sıkı para politikası ve nötr maliye politikası, işçilerin reel ücretlerin düşürülmesine rıza göstermesi, vb. Sendikaların rolü de önemliydi. İşçiler çalıştıkları şirketler için sorumluluk hissediyordu. Ulusal işgücü örgütlenmeleri hükümetin ücretlerle ilgili gayriresmî isteklerine olumlu cevap verdi. Petrol krizi döneminde fiyatlar önce fırladı, ardından hızla düştü ve işsizlik oranı istikrarını korudu. İşçilerin reel ücretlerde düşüşe razı olması, büyük firmaların kârlarının daralmasını kabul etmesi, maliyet düşürücü stratejilerin hızla yürürlüğe koyulması, LDP hükümetinin deflasyonist politikasını devam ettirmesi ve ekonomik krizi aşmak için ulusal konsensüsün sağlanması Japonya'daki krize karşı geliştiren çözümün önemli özellikleridir. Ancak, ekonomik canlanmanın en önemli yönü, savaş sonrasındaki Japon politik ekonomisinin özünün (idari rehberlik) krizi aşmada pek de önemli bir rol oynamamasıdır.

### **Muhafazakârlığın Ani Yükselişi**

LDP'nin politik desteği 1977 yılından sonra tekrar canlandı. 1970'lerdeki iki gelişme önemlidir: yeni gelişen bir orta sınıfın varlığı ve geleneklerin yavaş yavaş ortadan kalkması. Üç hipotez 1970'lerin sonlarında gerçekleşen muhafazakârlıktaki bu canlanmayı açıklamaya çalışmıştır.

8. *Milliyetçiliğin canlanması hipotezi*: 1970'lerin başlarındaki kriz koşulları (petrol krizleri, dış ticaretteki anlaşmazlıklar, Sovyet-

ler Birliği'nin Pasifik'in batısındaki tehditleri, kısaca Japon politik ekonomisindeki kırılganlıklar) Japon halkının ekonomik başarılarına güvenip psikolojik olarak milliyetçiliğe yönelmelerini sağladı. Milliyetçiliğin canlanması LDP'nin gelenekselciliğe dayanan tabanını da kuvvetlendirmişti.

9. *Çıkar grupları hipotezi*: LDP hızlı büyüme döneminde tüm toplum katmanlarının çıkarlarına hitap ediyordu. 1970'lerde, sonunda kendini tüm çıkar gruplarına hizmet eder konumda buldu. Özellikle kentlerdeki tüketicileri kazanmıştı. Sosyal güvenlik sisteminin gelişmiş ülkelerdeki seviyeye yükseltilmesi, belki sanayileşmiş ülkeler içinde en katı kirlilik karşıtı politikaların geliştirilmesi ve kentlerde yaşam alanlarının iyileştirilmesi için artan kamu harcamaları bunun önemli nedenlerinden biridir.

10. *Ayarlanmış beklentiler hipotezi*: 1970'lerdeki kriz koşulları (petrol şokları, dünya çapında yaygın stagflasyon ve çevre kirliliğinden kaynaklanan sorunlar ve büyümenin önündeki sınırların belirli olmaya başlaması üzerinde artan karamsarlığın yanı sıra Japon ekonomisinin kırılganlığı) Japonların ekonomik büyüme psikolojisini bozdu ve ekonomik başarılar konusundaki bekleyişlerinde düşüşe yol açtı. Bu karamsar bekleyişlerle kıyaslandığında LDP'nin kriz yönetimi kamuoyunun genel takdirini kazandığı söylenebilir.

## **JAPON DEVLETİNİN ZAYIFLIĞI**

Watanabe (1997), Japonya'da devlet algısını ve devletin zayıflığını özellikle 1990'lardaki tartışmalara dayanarak izah etmektedir.

### **Zaikai: Devlet ile Firmalar Arasındaki Aracılık**

Şirket toplumunun oluşmasıyla birlikte şirketlerin toplumdaki gücü de yerleşik bir hal aldı. Bir süre sonra, devlet büyük şirketlerin güdümesine girdi ve onların altında bir konuma yerleşti. Bu nasıl gerçekleşti? Bu sorunun cevabı savaş sonrası için özel bir kurum olan *zaikaide* (iş dünyası) bulunabilir. Savaş sonrası dönemde bireysel şirketler ve devlet arasında bir aracı rolü oynayan *zaikai*, *Keizai Dōyūkai*, *Nikkeiren* ve *Keidanren* gibi kuruluşların üst düzey yöneticilerinden oluşuyordu.

1940'larda ve 1950'lerde *zaikainin Nikkeiren* altında toplanan işgücü piyasası grubuydu. Miyajima Seijirō gibi bazı *zaikai* üyeleri savaştan sonraki yeniden inşa döneminde kişiler ilişkilerini kullanarak politik amaçları için eski politikacı dostlarına aktarmıştır. Zamanla, *zaikainin* kontrolü *Nikkeiren*'den *Keidanren*'e geçti ve üyeleri büyük şirketler tarafından desteklenen bireyler olacak şekilde değişti.

Şirket toplumu şekillenmeye başladığında *zaikainin* devletten talepleri de değişti. Şirketlerin yeniden yapılanması döneminde *zaikainin* rolü hükümetin mali ve parasal ilişkilerini garantiye almaktı. Ancak, sonraları şirketler hükümetin müdahale etmesini değil şirketler arası rekabet için ortam oluşturmasını istedi. Ayrıca, *zaikai* ve politikacılar arasındaki kişisel ve doğrudan bağlantılar yerine daha sistematik ve dolaylı ilişkiler gelişti.

Hızlı ekonomik büyüme döneminin ardından *zaikai* yeniden kendini şirketlerin dileklerini devlete aktaran bir aracı konumuna yerleştirdi. *Zaikainin* değişen doğası yoluyla şirketler devleti teslim aldı.

### **Sermayeyi Regüle Etmede Devletin Zayıflığı**

Savaş sonrasındaki reformlardan sonra eğitim politikası 1950'lerde bir diğer büyük değişim geçirdi. Bu değişimle demokratik eğitim sistemi imparatorluk dönemindeki şekline geri döndü. Eğitim politikasının temel hedefleri şunlardı:

1. Sendikaları ve Japon Öğretmenler Birliği'ni (*Nihon Kyōshokuin Kumiai*) kontrol etmek
2. Eğitim üzerindeki devlet kontrolünü yeniden inşa edip güçlendirmek ve böylece devletin otoritesini yeniden inşa etmesine yardımcı olmak
3. Esas hedef olarak eğitimin içeriğinin milliyetçi bir anlayışla kontrolünü sağlamak

Bu politikaların amacı açıkça devleti ve bu politikalar tamamen Eğitim Bakanlığı'nın bürokratlarının elindeydi. Bu bakanlık muhafazakâr partinin bürokratlarınca idare ediliyordu. Eğitim politikalarındaki değişim Ikeda kabinesinin 1960 yılındaki Geliri İkiye Katlama Politikası ile aynı zamana denk geldi. Okullar da eğitimi ekonomi politikasının bir parçası olarak ele aldı. *Keizai Shingikai* (Economic Deliberative Council) altında bir eğitim alt komisyonu kuruldu. Bu alt komite raporu Ocak 1963'te sundu ve raporda eğitimde en önemli prensibin rekabet edebilir bireyler yetiştirmek olduğu vurgulandı.

1960 yılına kadar Çalışma Bakanlığı sağlıklı işçi hareketleri olmasını hedefliyordu ve bunun altında modern emek-sermaye hedefleri koymuştu. 1958 yılında *Sanbetsu* sendikalar

federasyonu feshedildi. Bundan sonra eylemci sendikal hareketin gücü azaldı. Ancak, işgal dönemi idaresinin sağlıklı bir sendikal hareket için kurulmasını desteklediği *Sōhyō* militanlaşarak yatay bir sendika hareketi başlattı. Bunun yanı sıra, Çalışma Bakanlığı şirketlerin üst yönetimleriyle çatışma içindeydi ve muhafazakâr partilerle modern öncesi dönemin işgücü piyasası uygulamalarını düzeltme konusunda tartışma içindeydi. İş dünyasının liderleri, bakanlığı *Sōhyō*'nun bir aracı olarak gördüklerini açıkça beyan ediyorlardı.

İstikrarlı emek-sermaye ilişkileri isteyen Çalışma Bakanlığı grevleri kontrol eden bir kanun çıkardı ve militan sendika hareketlerini kontrol etmek için genel politika belirleme mekanizması kurdu. Modernizasyona dayalı işgücü politikalarının en iyi uygulaması 1959 yılındaki Miike kömür işletmesinde yaşanan anlaşmazlıktır.

İşçileri koruyan politikalar 1950'lerde biraz gelişme gösterdi, ancak 1960'larda her alanda gerilemeye başladı. Bu, aslında sermayenin arzulanmış durumdu. 1960'ların başlarından itibaren şirketlerdeki işçilerin kontrolü arttıktan ve firma içi sendikalar yaygınlaştıktan sonra Çalışma Bakanlığı özel sektörde emek-sermaye ilişkilerine müdahale etme gücünü kaybetti.

### Anayasa ve Bağımlılık

Amerika'nın Japonya'yı askerî kontrolü altında tutmasının amacı başlangıçta Japon emperyalizminin canlanmasını önleme ve Japonya'dan kaptığı Asya pazarlarını güvenli bir şekilde kontrol etme isteğiydi. Ancak, Soğuk Savaş ile birlikte ve özellikle Çin'de komünist devrim başarıya ulaştıktan sonra Japonya,

Amerika'nın Uzakdoğu stratejisinde önemli bir rol oynayacaktı. Amerika'ya kuvvetli bağımlılığının bir sonucu olarak Öz Savunma Gücü (Self Defense Forces, SDF) pek koordinasyon içinde olmadan kuruldu ve bağımsız bir askerî örgüt halindeydi. Anayasa'nın 9. maddesi nedeniyle girecekleri sınırlı olan SDF, birçok yönden oldukça zayıftı.<sup>8</sup>

### Devlet İdeolojisinin Olgun Olmaması

Devlet ideolojisinin olgun olmaması, baskın ideolojinin kırılğan olduğu anlamına gelmektedir. Söylenmek istenen, savaş sonrasında Japonya'ya has baskın ve kuvvetli ideolojinin şirket toplumu ve yüksek ekonomik büyüme şartlarında şekillendiğidir. Şirket toplumu devrinde özel bir ulusal farkındalık oluşmuştu. Bir ülkeye (*kuni*) –Japonya'ya– ait olma hissiyatı yükselişe geçti. Ancak, insanlar savaş sonrasında ekonomik büyüme başarısını zorunlu olarak hükümetin politikalarına bağlamadı.

Savaş sonrası dönemin yapısı devlet değil, şirketler öncülüğünde şekillenmişti. Dolayısıyla ulusal bilinç de bu çerçevede oluşmuştu. Şirketçilik (companyism) olarak adlandırılan bu yeni ideolojide öncelik şirketlere verilmektedir. Bu ideolojinin önemli savunucularından Sakamoto Jirō şunları söylüyordu:

1. Japonya barışçı bir yolu tercih ettiği için zenginleşti.

<sup>8</sup> Amerika 1990'larda Japonya'nın savunma harcamalarına daha fazla katkı yapmasını talep etti. 1980'lerde Amerika-Japonya ortak operasyonları tartışılıyordu. Japon askerî gücünün aktif olarak kullanılabilmesi için anayasanın 9. maddesinin değiştirilmesini isteyenler de vardı.

2. Devlet değil, şirketler Japon toplumunda birliği sağladı.
3. Refah devleti sadece büyük bir devlet yaratır, ancak şirketler daha etkindir.

Sakamoto bu sonucunda Batı Avrupa tarzı refah devletlerini eleştirmektedir ve fikirleri şirket toplumu ideolojisinin saf bir formudur. Bu baskın ideolojinin genel özellikleri şunlardır:

1. 1960'larda ve 1970'lerde Japonya'da refah devleti ideolojisi diğer gelişmiş sanayileşmiş ülkelerde olduğu gibi baskın değildi.
2. Bu baskın ideoloji imparatorluk dönemindeki milliyetçiliği reddediyordu ve ekonominin ve barış devletinin üstünlüğünü kabul ediyordu.

Özet olarak, 1960'larda ve 1970'lerde Japon devleti ayrı bir şekil almıştı ve bu büyük askerî, politik ve diplomatik güçle desteklenen Avrupa'daki refah devleti ve Amerika'daki hegemon devletten farklıydı. Watanabe (1997), 1980'lerde sanayileşmiş ülkelerde görülen neoliberal dönüşümün aksine Japonya'da idari reformun 1960'lar ve 1970'lerdeki devletin devrimsel bir inkârı olmadığını, onun saf bir gösterimi olduğunu öne sürmektedir. İdari reform küçük devletle bitmemektedir, ayrıca küçük devlet anlayışına karşı olan bir hedef taşımaktadır: dinamik bir refah devleti kurmak ve uluslararası topluma pozitif katkıda bulunmak.

Diğer bir alan eğitim reformuydu. 1960'lar da ve 1970'lerde *zaikai* eğitim politikasından

memnundu, çünkü ihtiyacı olan işçi havuzu arz ediliyordu. Ancak, 1970'lerin sonlarında *zaikai* eğitim sistemiyle ilgili hoşnutsuzluğunu belirtmeye başladı. Bunun nedeni rekabete ve hiyerarşiye dayanan eğitim sisteminin öğrencilerin dinamizmini kaybetmesine ve rekabet güçlerinin azalmasına neden olduğunu düşünceleriydi.

Son olarak, işgücü politikası da reformlardan uzak kalmadı. 1980'lerde işgücü politikası artık daha dışa dönüktü. Mevcut iş kanunları yeniden düzenlendi, örneğin eşit imkân kanunları geçirildi ve yarı zamanlı çalışanları korumak için çalışma saatlerine sınırlamalar getiren kanun kabul edildi. Ancak *zaikai* buna kızdı. 1980'lerde çalışma hayatıyla ilgili düzenlemelerle, zaten yapılmakta olan uygulamalar kanunlaştırıldı. Bunlar işçilerin korunması amacıyla özel olarak yapılmış kanunlar değildi; bakanlığın müdahalelerinden ziyade, işçi-işveren anlaşmazlıklarının çözümüne değinmiyorlardı. Sermaye birikiminin regüle edilmesine çok az etkileri vardı, çünkü özünde sermayenin çıkarlarını barındırmaktaydılar.

## HIZLI BÜYÜME DÖNEMİ VE SONRASINDA İŞÇİ HAREKETLERİ VE İŞGÜCÜ POLİTİKALARI

### Hızlı Büyüme Döneminde Sendikal Hareketler

Hızlı büyüme döneminde Japonya'da işgücü piyasasında ve sendikal hareketlerde önemli değişiklikler gerçekleşti. Japon hükümeti 1947-1949 yılları arasında yaşanan şiddetli işçi-işveren ihtilaflarının ardından, sosyalizm karşıtı ideolojisinin de etkisiyle hükümetle iş-

birliğine girecek bir sendikal örgütlenme inşa etmek için harekete geçti. Devlet, sermayeyle işbirliği içinde sendikal hareketin kontrol altına alınmasını sadece ideolojik nedenlerle değil, bu şekilde hızlı büyüme ve kalkınmanın gerçekleştirileceğini düşündüğü için de istiyordu. GHQ ve muhafazakâr hükümet tarafından desteklenen *Sōhyō* sosyalizme doğru kayarak Japon Sosyalist Partisi'nin (JSP) etkisi altına girmişti.

Savaşın hemen ardından başlayan firma içi sendika hareketi bu dönemde hızlanarak devam etti ve kısa süre içinde sendikal üyeliklerin büyük bir kısmı sanayi bazlı sendikalardan firma içi sendikalara (*kigyōnai kumiai*) yöneldi. Sol sendikalar işçilerin firmalardaki karar alma mekanizmasına daha üst düzeyde katılımını isterken, işverenler bu taleplere karşılık sendikaların firmalarda çalışma ortamının iyileştirilmesi ve üretimin artırılması için birer araç olacağı bir işletme anlayışı benimsedi. Diğer bir deyişle, işverenler işçilere kendilerini firmanın bir üyesi gibi hissetmelerini ve geleceklerini firmanın geleceği ile ilişkilendirmelerini sağlayarak, şiddet eğilimli ve militan sendikaların etkisini azaltmayı amaçladılar. İşçilerin refahının önemsendiği bu stratejide işçiler firmanın büyümesi için üretimde etkinlik ve üretkenliği artırarak ürün kalitesini geliştirecek ve böylece firmalarına bağlılık hissedeceklerdi. Bu, savaş öncesi durumda görülen bir durum değildi. Bu strateji aynı zamanda işçilere iş güvenliği ve kıdeme bağlı olarak artan ücret sistemi geliştirilmesini de sağlamıştır. Devlet, hızlı büyüme için işverenlerle uyumlu firma içi sendikaların gelişmesini desteklemiştir. Firma içi sendika üyeliklerinin toplam sendika üyeliklerine oranı 1930

yılında sadece %36 iken, bu oran 1947 yılında %82'ye çıkmış ve 1960'lı yıllarda %91'e kadar yükselmiştir (Flath, 2005, s. 364). Sanayi bazlı sendikalara üyelik ise 1930 yılındaki %46 seviyesinden, savaş sonrasında %5-%6 seviyesine kadar düştü. Devletin bir amacı da işçi hareketleri nedeniyle iş günü kaybının ve dolayısıyla üretimde aksamanın engellenmesiydi. 1959-1960 yılları arasında başbakanlık yapan Kishi Nobusuke, grevler ve şiddetli işçi hareketlerinin ardından Japon ekonomisinde siyasetin etkisinin azalmasını istiyordu.

1955 yılından itibaren firmalar yıllık ücretleri belirlemek için firma içi sendikalarla bahar aylarında bir araya gelerek toplu pazarlıklara başladı. Bu pazarlıklara *Shuntō* adı verilmektedir ve kelimenin tam karşılığı ilkbahar hücumudur. Aslında bunun kökeni daha öncesine dayanmaktadır. Başlarda, bu pazarlıkların öncesinde sosyalist sendikacıların da etkisiyle grevler ve diğer yöntemler kullanılarak işverenler üzerinde baskı kurulması bir âdetti. *Sōhyō* gibi sanayi düzeyine örgütlenmiş olan büyük federasyonlar ise bu ihtilafları kullanarak tüm işçi sınıfı için yüksek ücretlerin kabul edilmesi konusunda baskı yapıyordu.

1960 yılında meydana gelen bazı işçi hareketleri Japonya'da sendikal hareketlerde köklü değişikliklere neden olmuştur. Mitsui grubuna bağlı olan Mitsui Madencilik (*Mitsui Kōzan*) tarafından işletilen Kyūshū Adası'ndaki Miike Kömür Madeni'nde yeniden yapılanma sonucunda 1959 yılının Ağustos ayında 4.580 kişinin işten çıkarılacağı açıklandı ve Aralık ayında çok sayıda işçi işten çıkarıldı. Bunun üzerine işçiler süresiz grev kararı aldı. Ülke çapında işveren örgütleri Mitsui Madencilik

şirketini desteklerken, sol eğilimli sendikaların federasyonu *Sōbyō* Miike işçilerini destekledi. Kısa sürede sermaye ve işçiler arasındaki ihtilafların temsil örneği haline gelen Miike grevi, ülke çapında ilgiyi üzerine çekti. Hükümet bu grevin üzerine şiddetle gitti ve polis ile sayıları 10 bini bulan, bir kısmı ülkenin değişik bölgelerinden gelen direnişçi işçiler ve destekçileri arasında şiddetli çatışmalar meydana geldi. 1960 yılının Mart ayında Miike sendikasıyla ayrılan bir grup işçi alternatif bir sendika kurarak grevden ayrıldı. Grevin liderinin işveren şirket yöneticileri tarafından yönlendirildiği düşünülen bir mafya üyesi tarafından öldürüldüğü olaylar ülke çapında sendikal harekete olan bakışı değiştirdi. Polisin müdahaleleri ve araçların uzlaşma girişimleri sonucunda, yaklaşık 10 ay süren grev dağıldı ve 1960 yılının Kasım ayında direnişçi işçiler ve Miike işçilerinin sendikasının mağlubiyetiyle sona erdi. Bu mağlubiyet işverenlere cesaret verirken militan sendikacıların ise cesaretini kırdı. Bu tarihten sonra Japonya'da işçi sınıfının sendikal gücü zayıfladı ve firmalar işverenlerin kontrolüne geçti. Miike grevi bittikten sonra varılan uzlaşmada, işverenler greve katılan işçilerin talep ettiği güvenlik önlemlerini anlaşmaya yazdırdılar ve bu önlemleri almadılar. 1963 yılında madende meydana gelen kazada 458 maden işçisi hayatını kaybetti. Savaş sonrasında yaşanan en büyük maden kazası bu olaydır.

Bu olaylardan sonra Japon sendikal hareketlerinde sosyalistlerin etkisi neredeyse ortadan kalktı. Miike olayları, Amerika ile yenilenecek olan güvenlik ve işbirliği anlaşmasıyla yaklaşık olarak aynı zamanlarda meydana gelmiştir. Burada da etkili olan sosyalist

göstericiler gösterilerde etkin rol oynamışlardı. Sendikal hareketlerin zayıflaması büyük firmaların işçilerin refah seviyelerini artıracak uygulamaları hayata geçirmesiyle eşzamanlı olarak gerçekleşti. Firmalar işçilerine hayat boyu istihdam yani iş güvenliği, yüksek ücretler, ikramiyeler ve emeklilik için cazip olanaklar sunmaya başladı. Öte yandan, küçük firmalar için bu geçerli değildi. Küçük firmalarda çok sayıda yarı zamanlı işçi de çalışıyordu ki bunların önemli bir kısmı kadın çalışanlardı ve ücretleri büyük şirketlerde çalışanlarınkine göre oldukça düşüktü.

### **Hızlı Büyüme Döneminde İşgücü Piyasası Uygulamalarının Değerlendirmesi**

Savaş sonrası dönemde Japonya'daki işgücü piyasasını inceleyen araştırmacıların çoğu, belirli bir Japon firması tiplemesini benimseyerek buradaki işgücü uygulamalarını Japon kültürüyle şekillenen iş kültürüyle bağlantılandırma eğilimindedir. Bu uygulamalar firma içi sendikalar, hayat boyu istihdam ve kıdeme dayalı ücretlendirme şeklinde özetlenebilir. Bu uygulamaların büyük *keiretsu* şirketlerinde uygulandığı doğrudur, ancak bütün Japon şirketleri ve bütün işgücü piyasası için bu uygulamaları genelleştirmek doğru değildir. Hızlı büyüme döneminden başlayarak yaygınlaşan hayat boyu istihdam sisteminin sadece büyük şirketlerde ve toplam işgücünün de yaklaşık üçte birine uygulandığı tahmin edilmektedir. Bununla birlikte genelde 55 yaşına kadar çalışan ve şirketlerinden emekli olan yetişkin bireyler için daha sonra başka şirketlerde çalışmak da sık rastlanan bir durumdu. Özellikle kadınlar için hayat boyu istihdamdan bahsetmek müm-

kün değildir. Hayat boyu istihdam veya diğer bir deyişle işçilerin bir şirkete oldukça uzun süre bağlı kalarak çalışması savaş sonrasında görülen bir durumdur. Savaş öncesi dönemde işçilerin şirketlerde çalışma süreleri çok daha kısaydı. Bu durumda, kültürün hayli yavaş değişen bir kurum olduğu hesaba katıldığında, hayat boyu istihdamın Japon kültürünün bir yansıması olduğunu iddia etmek abartılı olabilir. Bu durumun daha çok değişen ekonomik koşullara karşı şirketlerin verdiği kurumsal bir tepki olduğu söylenebilir. Yine de genel olarak savaş sonrası dönemde Japonya'da işçilerin firmalarında çalışma sürelerinin Amerika'dakinden daha yüksek, iş değiştirme sıklıklarının daha az olduğu bilinmektedir.

Burada önemli olan soru, hayat boyu istihdam uygulamalarının hızlı büyüme döneminden başlayarak neden bu kadar yaygınlaştığıdır. Firma içi eğitime verilen önem, Japonya'da işçilerin neden firmalarında uzun süre kaldığını bir derece açıklamaktadır. Firmalar işçilerin eğitimine önemli miktarda kaynak ayırmaktadır. Bunun yanı sıra iş kanunları işçilerin işten çıkarılmasını zorlaştırmaktadır. Zaten, eğitim için çok fazla yatırım yapılan işçilerin işten çıkarılması firma için büyük bir maliyet haline gelmektedir. Bunların yanı sıra, firma içinde rekabetçi bir iş kültürü oluşturulmuş ve yükseltmelerde liyakate dayalı bir politika benimsenmiştir. Bu durumun özellikle genç işçilerin motivasyonunu olumlu etkilediği söylenebilir. Kısaca ifade etmek gerekirse, savaş döneminde askerî amaçlarla başlatılan ve büyük firmalarda yaygınlaştırılan hayat boyu istihdam uygulaması, istikrarlı bir şekilde hızlı büyümeyi ve bunun için de pozitif işçi-işveren ilişkilerini

arzulayan savaş sonrasındaki hükümetler tarafından avantajları nedeniyle beğenilmiş ve şirketlerin bu uygulamaları teşvik edilmiştir.

### Kalkınmakta Olan Ülkeler İçin Dersler

Yoshihara (1994), Japonya'nın ekonomik kalkınma deneyiminin, ekonomik kalkınma mekanizmasının anlaşılması için farklı bir perspektif sunduğunu belirtmekte, bu farklılıkları aşağıdaki şekilde sıralamaktadır.

1. Teknoloji sanayileşme için önemlidir. Japonya'nın ihracatı düşük katma değerli ürünlerden yüksek katma değerli ürünlere doğru değişirken teknolojinin geliştirilmesi bu süreçte hayati bir rol oynamıştır. Birçok gelişmekte olan ülkede teknoloji oldukça geri kalmıştır. Japonya da 1980'lerin başlarına kadar teknolojiyi taklit eden bir ülke görüntüsü çizmekteydi. Ancak, bu da ülkenin faydasına olmuştur.
2. Japonya'da ekonomik kalkınmanın kendine has bir özelliği, sanayinin ikili yapısıdır. Modern sektöre önemli ölçüde katkıda bulunan ve döviz kazandıran geleneksel sektör, dış değişimlerden ve fırsatlardan izole olmuştur. Bu dezavantajlar genel ticaret şirketleri (*sōgō shōsha*) veya dikey *keiretsu*daki büyük imalatçı şirketler gibi geleneksel sektörün düzenleyicisi olabilecek kurumlar oluşturularak ortadan kaldırılabilirdi.
3. Ekonomik büyümenin uzun vadedeki en önemli belirleyicisi üretkenlik artışıdır. Bunu sağlamanın en etkili yollarından biri, eğitim seviyesinin yükseltilmesidir.



Japonya'nın eğitim seviyesini yükseltbilmesinin önemli bir nedeni tek dil ve tek kültüre sahip homojen bir toplumsal yapıdır.

4. Yoshihara'ya göre, aile kurumuna verilen önem Japonya'nın başarısının önemli bir diğer belirleyicisidir. Japon kültürünün özellikle aile kurumunun devamına ilişkin öğelerinin korunması bu anlamda dikkate değerdir. Bu konuda devlet aktif politikalar geliştirmiştir.
5. Japonya modern bir ulusu inşa ederken bilinçli olarak bazı geleneksel değerlerini de muhafaza etmiştir. Örneğin, insan kaynakları idaresi alanında kıdeme dayalı ücretlendirme, otoriteye saygı ve grup dayanışması gibi modern-öncesi bazı değerler hâla korunmaktadır. Meritokrasi gibi modern uygulamalarla birleştirildiğinde bu değerler üretkenlik artışını olumlu etkilemiştir. Konfüçyüsçülük de kalkınmaya olumlu katkıda bulunmuştur. Din de eğer insanların değerlerini ekonomik amaçların elde edilmesine yönlendirirse, ekonomik kalkınmaya olumlu katkıda bulunabilir.
6. Bir Japon şirketinin kuvveti işbirlikçi ilişkilerinin uzun süre devam ettirilebilmesine bağlıdır. Bir şirket işçiler, yöneticiler ve hissedarların ortaklığı şeklinde idare edilir.
7. Güvenin oluşturulması şirketlerin gelişmesi için önemlidir. Japonya'da bu kısım ahlak eğitimiyle sağlanmaktadır. Bir iş ittifakı kurulması da bir diğer yöntemdir ve *keiretsu* bu tür bir ittifaktır.
8. Konfüçyüsçülük, etik davranış kodu ve *bushidō* gibi öğretiler ekonomik büyümede önemli rol oynamıştır.
9. Savaş sonrası dönemde devlet ekonomiyeye müdahale ederek ekonominin yapısını değiştirmek, böylece dünya ekonomisindeki büyüme olanaklarının da sunduğu avantajı kullanarak ekonomik kalkınmayı yönetmek istemiştir.
10. Japonya'da otoriter ve kalkınmacı devlet anlayışına sahip bir hükümet vardı. Otoriter bir hükümeti devam ettirmek bir demokrasiyi işler hale getirmekten daha kolaydı. Ancak, bunun tehlikeleri de vardı.

# 7

## Büyük Firmalar (1): Tarım, Madencilik ve Sanayi

Seta'da Akşam Parıltısı  
(Hiroshige, Ōmi'nin Sekiz Manzarası)



**B**u ve bundan sonraki iki bölümde savaş sonrası dönemde gelişen ve zamanla küresel ölçekte faaliyet gösteren çokuluslu şirketlere dönüşen şirketler hakkında kısa bilgiler verilmektedir. Bu kısımda yer alan şirketlerle ilgili bilgiler, çeşitli İngilizce ve Japonca ansiklopedilerden, şirket tarihçelerinin toplandığı büyük bir proje olan Japanese Company Histories Wiki project<sup>1</sup> ve ilgili şirket web sayfalarından derlenmiştir. Şirketlerin genel faaliyetleri ve tarihsel gelişme süreçleri içinde geçirdikleri evrim ve isim değişiklikleri gibi konuların yanı sıra isimlerinin anlamları gibi çeşitli bilgiler de sunulmaktadır. Burada listelenenler, ilgili sektörlerdeki en büyük şirketlerdir ve diğer küçük şirketlerden sadece bazı önemlileri listeye eklenmiştir. Genel kural olarak finans dışındaki şirketler için 2010'lu yıllarda satış geliri 100 milyar yen (bazı yıllarda yaklaşık olarak 1 milyar Amerikan doları) ve üzeri olan büyük firmalar seçilmiştir.

## TARIM

- *Maruha Nichiro*: Faaliyetlerine Meiji döneminde 1888 yılında başlamış ve 1924 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Adını 1945 yılında *Taiyō Gogyō* (Taiyō Balıkçılık), 1993 yılında *Maruha Nichiro* olarak değiştirmiştir. 2004 yılında bir holding şirketine dönüşmüştür. Günümüzde Japonya'nın en büyük deniz ürünleri üreticisi konumundadır.
- *Nihon Suisan*: Kısaca *Nissui* olarak

anılmaktadır. 1911 yılında Yamaguchi vilayetinde faaliyetlerine başlamış ve balıkçılık alanında büyük bir şirket olma yolunda ilerlemiştir. 1937 yılında mevcut ismini almış, 1949 yılında anonim şirket haline gelmiştir.

- *Kyokuyō*: 1937 yılında kurulmuş, deniz ürünleri üretiminde uzmanlaşarak 1971 yılında anonim şirkete dönüşmüştür.
- *Hokuto*: 1964 yılında Nagano vilayetinde mantar başta olmak üzere gıda sanayisinde kullanılan tarımsal ürünler üretimi amacıyla *Derappusu Shōji* (Derappusu Ticaret) adıyla kurulmuştur. Adı 1972 yılında *Hokuto Sangyō* (Hokuto Sanayi), 2002 yılında *Hokuto* olarak değişmiştir.
- *Sakata no Tane* (Sakata Tohum): 1913 yılında Kanagawa vilayetinde kurulan *Sakata Nōen* (Sakata Çiftliği), Japonya'da tohum geliştirme faaliyetleri gerçekleştiren ilk firmadır. Savaş döneminde gerçekleştirilen düzenlemelerle bölgedeki benzer firmaları da bünyesine katmış ve *Sakata Shubyō* (Sakata Tohum) adını almıştır. 1986 yılında adı *Sakata no Tane* olarak değiştirilmiştir.
- *Takii Shubyō* (Takii Tohumculuk): Kökeni 1835 yılında tohum üretimi ve ticareti amacıyla kurulan bir aile firmasına dayanmaktadır. 1920 yılında, kurucusunun adına ithafen adı *Takii Chisaburō Shōten* (Takii Chisaburō Ticaret Şirketi) olmuş ve bir anonim şirkete dönüştürülmüştür. 1926 yılında adı bir kez daha değiştirilerek *Takii Shubyō* (Takii Tohumculuk) olmuştur. Çeşitli

<sup>1</sup> Bu konuda detaylı bilgi için bkz. <http://www.nccjapan.net/shashiwiki>

tarım ürünleri için tohum geliştirmekte, Amerika'da da yatırımları bulunmaktadır.

- *Kaneko Shubyō* (Kaneko Tohumculuk): Tohum üretimi, ticareti ve araştırma-geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla 1947 yılında Gunma vilayetinde kurulmuştur. Tohum geliştirme alanında dünyanın da büyük şirketleri arasındadır.

## MADENCİLİK

Büyük *keiretsu*ların madencilik şirketleri dışında madencilik alanında faaliyet gösteren başlıca şirketler şunlardır:

- *Mitsubishi Sekiyu* (Mitsubishi Petrol): Mitsubishi *Zaibatsusu* tarafından petrol arama ve çıkarma faaliyetlerinde bulunmak üzere 1931 yılında kurulmuştur. Aynı yıl Kawasaki ve 1961 yılında Mizushima rafinelerini kurmuş, 1999 yılında *Nihon Sekiyu* (Nihon Petrol) ile birleşmiştir.
- *Nihon Sekiyu* (Nihon Petrol): 1888 yılında kurulmuştur. Daha çok adının kısaltmasıyla, *Nisseki* olarak bilinmektedir. 1921 yılında rakibi olan, 1893 yılında kurulmuş olan *Hōden Sekiyu* (Hōden Petrol) ile birleşerek Japonya'nın en büyük petrol şirketi olmuştur. 1931 yılında Mitsubishi grubuyla ortaklığa girmiştir. Savaştan sonra, Amerikalı *Caltex* (daha sonraki adı *Chevron*) ile 1951 yılında işbirliğine girmiş, *Nihon Sekiyu Seisei* adıyla bir şirket kurulmuştur. Bu

ortaklık 1996 yılına kadar sürmüştür. 1999 yılında *Nihon Sekiyu* ve *Mitsubishi Sekiyu* (Mitsubishi Petrol) birleşmiş ve *Nisseki Mitsubishi* doğmuştur.

2001 yılında bu şirketin ürünleri *Eneos* markasıyla satılmaya başlamıştır. 2010 yılında petrol ve madencilik şirketleri birleşerek *JX Holdings*'e dönüşmüştür.

- *Kokusai Sekiyu Kaihatsu* (Inpex): 1966 yılında Endonezya devlet şirketi *Permina* ile birlikte Sumatra Adası'nda petrol arama ve üretme faaliyetlerinde bulunmak üzere kurulmuş, 1975 yılında *Indoneshia Sekiyu* (Endonezya Petrol), 2001 yılında da *Kokusai Sekiyu Kaihatsu* adını almıştır. 2006 yılında, kısa adı *Teiseki* olan, 1941 yılında kurulmuş köklü bir petrol arama şirketi olan *Teikoku Sekiyu* ile birleşerek *Kokusai Sekiyu Kaihatsu Teiseki* adını almıştır. Ortakları arasında Mitsui Petrol şirketi de vardır.
- *Sekiyu Shigen Kaihatsu* (Japex): İsminin tam Türkçe çevirisi Petrol Kaynakları Arama Şirketi'dir. 1955 yılında Japonya'da ülkenin kuzey bölgelerinde petrol ve doğalgaz aramak üzere kurulmuş bir kamu şirkettir. Niigata, Akita ve Hokkaidō vilayetlerinde petrol ve doğalgaz kaynakları arayarak bu kaynakları çıkarmıştır. 1971 yılından sonra yurtdışında petrol arama faaliyetleri de yürütmüştür. Bir süre *kōdan* (özel bir kamu şirketi türü) şeklinde örgütlense de, 1975 yılında tekrar anonim şirkete dönüştürülmüştür. Ortakları arasında MITI de vardır.

- *Nittetsu Kōgyō* (Nittetsu Madencilik): 1939 yılında kömür madenciliği alanında faaliyet göstermek üzere *Nittetsu* çelik şirketine bağlı bir yan şirket olarak kurulmuştur.
- *Gōdō Shigen Sangyō* (Gōdō Sanayi): 1948 yılında kurulmuş, Yamagata vilayetinde madencilikle ilgilenmiştir. 1965 yılında bu adı almış, Chiba vilayetinde iyon üretimi yapmıştır.
- *Mitsui Sekiyū Kaihatsu* (Mitsui Petrol Arama): Mitsui *keiretsusu* tarafından bu gruba alt 17 şirketin birleşmesiyle 1969 yılında kurulmuştur. Norveç'te petrol arama ve çıkarma faaliyetlerinde bulunmakta, Tayland yakınlarında denizden doğalgaz da çıkarmaktadır. His-selerinin beşte biri Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'na (METI) aittir.

## HAFİF SANAYİLER

### Tekstil ve Giyim İmalatı

- *Kurarē* (Kuraray): 1926 yılında Okayama vilayetinde Kurashiki şehrinde *Kurashiki Kinuori* (Kurashiki İpekli Dokuma) adıyla kurulmuş, 1949 yılında *Kurashiki Rēyon* (Kurashiki Sentetik Tekstil) adını almıştır. Sentetik tekstil alanında uzmanlaşmış ve kimya alanında büyük yatırımlara girişmiştir. Kısa adı *Kurare* 1970 yılında resmî adı olmuştur. Son yıllarda kimya alanında faaliyetlerini yoğunlaştırmaktadır.
- *Yunichika* (Unitika): Kökeni 1899 yılında Ōsaka'da kurulan *Amagasaki Bōseki* (Amagasaki İplik) firmasına dayanmaktadır. 1918 yılında diğer bazı tekstil firmalarıyla birleşerek *Dai Nippon Bōseki* (Dai Nippon İplik) adlı büyük bir şirkete dönüşmüştür. 1920'li yılların sonlarında sentetik tekstil ürünleri yaygınlaşınca, bu alana girerek yatırımlar yapmıştır. 1950'li yıllarda naylon ve polyester gibi yeni sentetik tekstil alanlarında önemli bir üreticiye dönüşmüştür. 1964 yılında ürünlerinin markası *Nichibō* olarak değiştirilmiştir. 1969 yılında bazı tekstil şirketleriyle birleşerek marka adını *Unitika* olarak değiştirmiş, 1977 yılında bu marka resmî adı olmuştur.
- *Tōrē* (Toray): Kökeni 1926 yılında kurulan *Tōyō Rēyon*'a (Tōyō Sentetik Tekstil) dayanır. Mitsui Ticaret Şirketi tarafından kurulmuştur. Doğal tekstil yerine sentetik tekstil üretimi yapmayı hedeflemiş, yabancı teknolojileri ithal ederek naylon teknolojisini kullanmış, sentetik elyaf kullanarak tekstil ürünleri üretiminde uzmanlaşmıştır. Kısaltılmış adı olan *Tōre*, 1970 yılında resmî adı haline gelmiştir. *Tōrē*, kimya sanayisinde de faaliyet göstermektedir.
- *Tōyō Bōseki* (Toyobo): Japonya'nın en eski tekstil şirketlerinden biridir. Kökeni 1882 yılında Ōsaka Bōseki (Ōsaka İplik Fabrikası) şirketine kadar uzanmakta, Japonya'nın ilk büyük tekstil şirketleri arasında yer almaktadır. Kuruluşunda Shibusawa Eiichi büyük çaba sarf etmiştir. Bazı iplik fabrikalarının birleşmesiyle 1914 yılında kurulan *Tōyō Bōseki* (Tōyō İplik), Japonya'nın en büyük tekstil şirketleri arasındaki yerini

almıştır. 1920'li yılların sonlarında sentetik tekstil ürünleri üretimine başlamış, diğer büyük tekstil şirketlerinden biri olan *Kureha Bōseki*'yi (Kureha İplik) bünyesine katarak büyümüştür. Pamuk gibi doğal ürünlerin yanı sıra sentetik tekstil ürünleri (polyester, naylon, vb.) konusunda uzmanlaşan bu şirket, kimya sanayisinde de yatırımlar yapmıştır.

- *Kashiyama*: Kökeni 1927 yılında Ōsaka'da kurulan *Kashiyama Shōten* (Kashiyama Ticaret) adıyla kurulan şirkete dayanır. 1947 yılında *Kashiyama Kōgyō* (Kashiyama Sanayi) adını alarak anonim şirkete dönüşmüştür. 1948 yılında sadece Kashiyama adını almış, ürünlerini *Onward* markasıyla satmıştır. 1988 yılında *Onward Kashiyama* olan adı, 2007 yılında *Onward Holdings* olarak değiştirilmiştir.
- *Takata*: 1933 yılında *Takata Kōjō* (Takata Fabrikası) adıyla paraşüt ve diğer tekstil ürünleri için üretim yapmak üzere Shiga vilayetinde kurulmuştur. Savaştan sonra 1950'li yıllarda otomobiller için emniyet kemeri ve benzeri ürünler üretmeye başlamıştır. 1956 yılında anonim şirkete dönüşmüş, 1983 yılında adını kısaca *Takata* olarak değiştirmiştir. Otomobiller için hava yastığı gibi sanayide kullanılan tekstil ürünler imalatında büyük şirketler arasında yer almıştır.
- *Wakōru* (Wacoal): 1946 yılında *Wakō Shōji* adıyla Kyōto'da kurulmuştur. 1949 yılında anonim şirkete dönüşerek, tekstil ürünleri ticareti ve imalatı gerçekleştirmiştir. Özellikle kadın iç giyimi

konusunda uzmanlaşmış, zamanla bu alanda Japonya'nın en büyük şirketlerinden birine dönüşmüştür. Adı 1964 yılında *Wakōru* (İngilizce adıyla Wacoal) olarak değiştirilmiştir. İç giyim dışında, üniforma ve çocuk giysileri gibi alanlarda da uzmanlaşan şirket, büyük bir tekstil şirketi olarak varlığını devam ettirmiştir. 2005 yılında yan şirketleriyle birlikte *Wacoal Holdings* şirketini kurmuştur.

- *Nittō Bōseki* (Nittō Tekstil): 1918 yılında Shiga vilayetinde Fukushima şehrinde kurulan *Fukushima Seitō Seishi* (Fukushima İpek), başlangıcını oluşturmaktadır. İpekli tekstil ürünleri üretmek için kurulmuş, adını ertesi yıl *Fukushima Bōseki* (Fukushima Tekstil), 1923 yılında da *Nittō Bōseki* (Nittō Tekstil) olarak değiştirmiştir. Tekstil sektöründe çeşitli yeniliklere imza atarak 1930'lu yıllarda yünlü tekstil ürünleri üretiminde önemli bir konuma gelmiş, Japonya'da ilk kez cam elyaf kullanılarak yapılan tekstil ürünleri üretimini de başlatmıştır. Savaş öncesi dönemde Japonya'nın en büyük tekstil şirketleri arasında yer almış ve cam sanayisine de girmiştir. Savaş sonrası dönemde tekstil sektörünün düşüşe geçmesi üzerine, esas faaliyetlerini tekstille ilişkili kimya sanayisine ve cam sanayisine kaydırmış, yüksek teknoloji gerektiren alanlara yatırım yapmıştır. Son yıllarda tekstil üretiminin yanı sıra alkolsüz içecek ve çevre gibi alanlarda da yatırımlar yapmıştır.
- *Shikibō*: 1892 yılında Ōsaka'da kurul-

muş, ertesi yıl adını *Fukushima Bōseki* (Fukushima İplik) olarak değiştirmiştir. Meiji döneminde kurulan iplik fabrikalarından biridir. Savaş döneminde 1944 yılında *Asahi Bōseki* (Asahi İplik) ile birleşmiş ve adını *Shikijima Bōseki* (Shikijima İplik) olarak değiştirmiştir. Savaş sonrası dönemde sentetik tekstil ürünleri imalatında uzmanlaşarak tekstil sektörünün değişik aşamalarında ürünler üretmiş ve büyük tekstil şirketleri arasında yer almıştır. 2002 yılında adı *Shikibō* olarak kısaltılmıştır.

- *Nisshin Bōseki* (Nisshin Tekstil): Meiji döneminin sonlarına doğru 1907 yılında pamuklu tekstil ürünleri üretmek amacıyla kurulmuştur. Savaş öncesi dönemde Japonya'nın en büyük tekstil firmaları arasında olan ve Çin'de de üretim yapmış, savaşın ardından tekstil üretimi amacıyla yeniden kurulmuştur. Ancak, savaş sonrasında tekstil sektörünün gerilemesiyle birlikte, tekstil dışı alanlara girme kararı almıştır. Kısaca *Nisshinbō* olarak adlandırılan şirket, Fuyō *keiretsu*sunun bünyesinde faaliyet göstermiştir. Tekstil alanındaki faaliyetlerini devam ettirerek, 1960'lardan itibaren yarı iletkenler, elektronik, otomobiller için fren sistemler üretimi, gıda, kâğıt üretimi, kimya, mekatronik, emlak ticareti ve diğer bazı sanayilerde üretim yapan yan şirketler kurmuş veya bu alanlarda faaliyet gösteren şirketleri bünyesine katarak büyümüştür. 2009 yılında bu şirketler *Nisshinbō Holdings* adıyla holdingleşmiştir.
- *Fuji Bōseki* (Fuji Tekstil): 1896 yılında kurulmuştur. Japonya'nın savaş öncesi dönemdeki en büyük tekstil şirketlerindedir. Savaş öncesi dönemde elektrik üretimi de gerçekleştirmiş, savaşın hemen ardından 1945 yılında firma *Fuji Bōseki* adıyla tekrar kurulmuştur. Kısa adı *Fujibō* olan bu şirket, savaş sonrasında tekstil dışı alanlarda da yatırımlar yaparak büyümüştür. 1980'li ve 1990'lı yıllarda elektronik, kimya ve ticaret alanlarında faaliyet gösteren şirketleri bünyesine katmasıyla 2005 yılında *Fujibō Holdings* kurulmuştur.
- *Gunze*: Ham ipek üretimi amacıyla 1896 yılında *Gunze Seishi* (Gunze Ham İpek) adıyla Kyōto'da kurulmuştur. 1902 yılından sonra Amerika'ya ihracata başlayıp, ipek ihracatı yapan büyük bir tekstil şirketine dönüşmüştür. Savaştan sonra, işgal güçleri tarafından kapatılmış, sahiplik yapısı değiştirilerek 1946 yılında yeniden açılmış ve adı *Gunze Sangyō* (Gunze Sanayi) olarak değiştirilmiştir. Hemen ardından orijinal adı olan *Gunze Seishi*'ye geri dönerek, 1960'lı yıllarda plastik sanayisine de girmiştir. 1967 yılında adı son kez kısaca *Gunze* olarak değiştirilmiş, tekstil sanayisinde ileri teknolojileri tanıtarak giyim sanayisinde de büyük bir şirkete dönüşmüştür. Özellikle iç çamaşırı üretiminde söz sahibi olarak, elektronik, sağlık, plastik imalatı gibi alanlarda da faaliyet gösteren şirketler kurmuştur. 1980'li yıllarda ipek sanayisinden çıkmış, Çin başta olmak üzere yabancı ül-

- kelerde yatırımlar da gerçekleştirmiştir.
- *Mitsubishi Rēyon* (Mitsubishi Rayon): 1933 yılında *Mitsubishi Rēyon* adıyla, rayon (sentetik ipek) ev tekstil ürünleri üretmek amacıyla kurulmuştur. Sentetik elyaf üretimine ağırlık vererek, 1944 yılında Mitsubishi kimya grubuna katılmıştır. Savaştan sonra Mitsubishi *Zai-batsusunun* işgal güçleri tarafından dağıtılmış, 1950 yılında tekrar kurularak 1952 yılında *Mitsubishi Rēyon* adını almıştır. Plastik ve elyaf üretimi gerçekleştirmiş, akrilik elyaf yapımında Japonya'nın en büyük şirketine dönüşmüştür. 2010 yılında *Mitsubishi Chemical Holdings* adıyla kurulan Mitsubishi'nin kimya alanındaki holding şirketine katılmıştır.
  - *Wārudo* (World): 1959 yılında Kōbe'de kurulmuştur. Konfeksiyon alanında üretim yapmaktadır ve çeşitli markaların pazarlamasını da üstlenerek 1980'lerin başı itibariyle büyük bir giyim ve moda şirketine dönüşmüştür. 2005 yılında bir sermaye grubu tarafından management buyout (MBO) yöntemiyle satın alınarak tamamen özel bir şirkete dönüşmüştür.

### Gıda Sanayisi

- *Yamazaki Seipan* (Yamazaki Ekmek): 1948 yılında Chiba vilayetinde kurulmuştur. 1950'lerin ortalarından itibaren büyük çaplı ekmek üretimine başlayan şirket, kısa sürede Japonya'nın en büyük ekmek üreticilerinden biri haline gelmiştir. 1970 yılında Amerikalı gıda şirketi

Nabisco ve genel ticaret şirketi *Nichimen*'in sermayeleriyle *Yamazaki Nabisco* adıyla büyük bir şirkete dönüştü.

- *Hausu Shokuhin* (House Gıda): House şirketi 1917 yılında Urakami adıyla Ōsaka'da kurulmuştur. 1949 yılında House Urakami (Japonca okunuşuyla *Hausu Urakami*) adını alarak, 1960 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. 1993 yılında adını *Hausu Shokuhin* olarak değiştirmiş, köri üretiminde Japonya'da önemli bir tecrübeye ve pazar payına sahip olmuştur.
- *Nihon Shokuhin Kakō* (Nihon Gıda İşleme): 1948 yılında kurulmuş ve Japonya'nın en önemli nişasta üreticisi olmuştur. Mitsubishi grubu bünyesinde faaliyet göstermektedir.
- *Nakamura*: 1901 yılında kurulmuş ve ekmek ve unlu ürünler üretiminde uzmanlaşmıştır.
- *Shōwa Sangyō* (Shōwa Sanayi): 1936 yılında Miyagi vilayetinde kurulmuş, 1951 yılında merkezini Tōkyō'ya taşımıştır. Çeşitli araştırma merkezleri kurarak, gıda üretiminde büyük bir şirkete dönüşmüştür. Sadece unlu ürünler değil, sos, makarna, yağ vb. birçok gıda ürünü imal etmektedir.
- *Dai Nihon Seitō* (Dai Nihon Şeker): Meiji döneminde Shibusawa Eiichi'nin de çabalarıyla kurulan, ilk modern şeker üretimi yapan imalat şirketidir. 1906 yılında bazı şirketlerin birleşmesiyle bu adı almıştır. Savaş öncesinde Japon sömürgesi olan Taiwan'da şeker imalatı gerçekleştirirken savaştan sonra faali-



yetleri durmuş, ancak 1950 yılında aynı isimle tekrar kurulmuştur. 1971 yılında Mitsubishi Ticaret Şirketi ve Meiji Şeker şirketi ile beraber *Higashi Nihon Seitō*'yu (Doğu Japonya Şeker) kurmuştur ve 2001 yılından beri *Shin Nihon Seitō* (Shin Higashi Nihon Şeker) olarak faaliyetlerine devam etmektedir. 1982 yılında Mitsubishi Ticaret ile birlikte *Nishi Nihon Seitō* (Batı Japonya Şeker) firmasını kurmuştur.<sup>2</sup> 1996 yılında diğer büyük şeker üreticilerinden biri olan Meiji Şeker şirketiyle birleşerek *Dai Nihon Meiji Seitō* (Dai Nihon Meiji Şeker) adlı büyük şeker üreticisi firmayı kurmuştur.

- *Meiji Seitō* (Meiji Şeker): Shibusawa Eiichi'nin katılımıyla 1906 yılında kurulan büyük şeker firmalarından biridir. 1945 yılında savaşın sona ermesiyle faaliyetlerine son vermiş, 1950 yılında tekrar kurulmuştur.
- *Kyūpī* (Kewpie): 1919 yılında kurulmuş ve Japonya'da mayonez ve sos gibi ürünler üretiminde büyük bir üretim kapasitesine kavuşmuştur. Savaşın sona ermesiyle faaliyetlerine ara vermiş, 1948 yılında tekrar üretime başlamıştır.
- *Nippon Ham*: Et ürünleri üretimi amacıyla 1942 yılında Shikoku Adası'nda Tokushima'da kurulmuş ve 1963 yılında küçük şirketlerin birleşmesiyle *Nippon Ham* adını almıştır. 2005 yılında *Nippon Ham Group* adıyla holding şirketine dönüşmüştür.

- *Itō Ham*: Et üretimi yapmak üzere 1928 yılında kurulmuş, Japonya'nın en büyük gıda üreticilerinden biri olmuştur. 2009 yılı sonrasında başlayarak işbirliği yaptıktan sonra, 2016 yılında Mitsubishi grubundaki diğer bir et üreticisi olan *Yonekyū* ile birleşerek *Itō Ham Yonekyū Holdings*'i kurmuştur.
- *S Foods*: 1967 yılında *Sutamina Shokuhin* (Stamina Gıda) adıyla Hyōgo vilayetinde kurularak, et ve sos üretimi gerçekleştirmiştir. İşlenmiş gıda sektöründe hızla ilerlemiş, 2000'li yılların başlarında gıda firmalarını bünyesine katarak büyümüştür. Adı 2000 yılında *S Foods* olarak değişmiştir.
- *Prima Ham*: 1931 yılında Ishikawa vilayetinde kurulan *Takegishi Hamu Shōkai* (Takegishi Et Ticareti), savaşın sona ermesiyle Toyama vilayetinde *Takegishi Sankōgyō* adıyla tekrar kurulmuştur. 1965 yılında adını *Prima Ham* (Prima Et) olarak değiştirmiştir. Japonya'nın büyük et üreticilerinden biridir. Daha sonra merkezini Tōkyō'ya taşımıştır. Et başta olmak üzere çeşitli gıda ürünleri üretimi gerçekleştirmektedir.
- *Marudai Shokuhin* (Marudai Gıda): 1954 yılında jambon ve sosis gibi et ürünleri üretmek amacıyla Ōsaka'da kurulmuş, zamanla et ürünleri üretiminde Japonya'nın en büyük şirketlerinden birine dönüşmüştür.
- *Yukijirushi Nyūgyō* (Yukijirushi Süt Ürünleri): 1925 yılında süt ürünleri alanında üretim yapmak üzere Hokkaidō'da kurulmuştur. *Yukijirushi* (Japon-

<sup>2</sup> Bu şirket yeniden yapılandırıldı ve 2001 yılında Meiji Şeker şirketinin katılımıyla *Kanmon Seitō* (Kanmon Şeker) adını aldı.

- ca anlamı, şirketin logosu olan kar sembolüdür) adını 1950 yılında almıştır.
- *Meiji Nyūgyō* (Meiji Sütçülük): 1917 yılında *Kyokutō Nyūgyō* (Uzakdoğu Sütçülük) adıyla kurulmuş ve Meiji ismini 1940 yılında almıştır. 2009 yılında diğer bazı gıda şirketleriyle birleşerek *Meiji Holdings*'i oluşturmuştur.
  - *Morinaga Nyūgyō* (Morinaga Süt Sanayisi): *Morinaga*, 1920 yılında süt ürünleri üretimi için kurulmuş ve 1941 yılında bu adı almıştır. 1949 yılında tekrar kurularak, süt ürünleri imalatında en büyük şirketlerden birine dönüşmüştür.
  - *Kagome*: 1899 yılında kurulmuştur ve domates üretimiyle başlayan faaliyetleri daha sonra domates sosu üretimine de kaymıştır. 1949 yılında Aichi vilayetinde domates sosu ve ketçap gibi ürünlerin üretimine başlamış, 1963 yılında *Kagome* adını almıştır.
  - *Yamasa Shōyu* (Yamasa Soya Sosu): 17. yüzyıldan itibaren Chiba vilayetinde Chōshi bölgesinde soya sosu (*shōyu*) üretimi yapmaktadır. 1928 yılında bir anonim şirkete dönüşmüştür.
  - *Nihon Nōsan* (Nihon Tarım Ürünleri): 1931 yılında kurulmuş ve 1942 yılında bu ismi almıştır. Japonya'nın en önemli yem üreticilerinden biri olmuştur.
  - *Nagatanien*: 1952 yılında kurulmuştur. Çay ve gıda üretiminde önemli bir pazar payına sahip olmuştur.
  - *Ajinomoto*: 1907 yılında kurulmuştur. Savaş öncesi dönemde en büyük ticaret şirketlerinden biri olan Suzuki Ticaret Şirketi'ne (*Suzuki Shōten*) bağlı olarak faaliyet göstermiş, bu ismini 1946 yılında almıştır. Savaş sonrasında Japonya'nın en büyük gıda şirketlerinden birine dönüşmüştür.
  - *Karubī* (Calbee): 1949 yılında *Matsuo Gıda Şirketi* adıyla Hiroshima'da kurulmuş ve 1955 yılında *Calbee* adını almıştır. Esas faaliyet alanı, kalsiyum ve B vitamini içerikli gıda üretimidir. Şirketin ismi de bu ikisini ifade eden Japonca kelimelerin (*karu* ve *bī*) ilk hecelerinin birleşiminden meydana gelmektedir.
  - *Ezaki Guriko* (Ezaki Glico): Ezaki Riichi<sup>3</sup> tarafından 1919 yılında istiridyeden elde edilen bir tatlı madde olan ve tatlı yapımında kullanılan glico maddesinin imalatının yapıldığı *Ezaki Shōten* (Ezaki Ticaret) firması 1921 yılında Ōsaka'da kurulmuştur. Adı 1929 yılında *Ezaki*, 1934 yılında *Guriko*, 1943 yılında *Ezaki Guriko* olarak değiştirilmiştir. Bisküvi ve benzeri tatlı gıda ürünleri imalatında Japonya'nın öncü şirketleri arasındadır. Savaş sonrası dönemde süt ve süt ürünleri imalatı da gerçekleştirmiştir. Şekerli gıda ürünleri, çikolata, bisküvi, dondurma, süt ürünleri gibi alanlarda faaliyet göstermiş, ürünleri *Bisco* (kraker), *Caplico* (bisküvi), *Pocky* (çikolatalı pretzel) gibi markalarla popülerleşmiş ve ticari başarıya ulaşmıştır.
  - *Kikkōman*: 17. yüzyıldan itibaren Chiba bölgesinde Noda şehrinde soya sosu (*shōyu*) üretimi yapan Mogi ailesi Mei-

3 Ezaki Riichi (1882-1980), Saga vilayetinde doğdu. İlaç ticareti yapan aile şirketini devraldı ve daha sonraları Ezaki Glico adını alacak olan firmayı kurdu.

ji döneminde yine *shōyu* üretimi yapan köklü bir aile olan Takanashiler ile 1887 yılında, *Noda Shōyu Shūzō Kumiai* (Noda Soya Sosu İmalatı Birliği) adıyla bir birlik kurmuştur. Bu birlik daha sonra kendi bankasını da kurarak büyümüş ve demiryolu işletmeciliği de yapmıştır. 1917 yılında *Noda Shōyu* adıyla bir anonim şirkete dönüşmüş, 1920'li yıllarda *Kikkōman*<sup>4</sup> markasıyla ürünlerini satmaya başlamıştır. Bu marka 1964 yılında şirketin adı olmuştur. Şirket sadece soya sosu üretmekle kalmamış, restoran işletmeciliğinin yanı sıra çeşitli soslar ve işlenmiş sebze ürünleri de üretmiştir. Birçok ülkede yatırımlar da yapmıştır.

- *J-Oil Mills*: 2002 yılında dört şirketin birleşmesiyle kurulmuştur. Bunlardan *Hōnen Seiyu* (Hōnen Yağ) savaş öncesi dönemde 1922 yılında büyük bir ticaret şirketi olan *Suzuki Shōten*'in (Suzuki Ticaret) bir yan kuruluşu olup, 2000 yılında *Nichimen*'in bir alt şirketine dönüşmüştür. İkinci şirket, 1968 yılında kurulan yağ imalatı firması *Tōyō Seiyu* (Tōyō Yağ) 1999 yılında *Ajinomoto Seiyu* (Ajinomoto Yağ) adını alarak Ajinomoto'nun bir parçası olmuştur. Üçüncü şirket, 1934 yılında kurulan *Yoshihara Seiyu* (Yoshihara Yağ), dördüncüsü ise, 1966 yılında kurulan *Nihon Daizu Seiyu*'dur (Nihon Soya Yağı). 2002 yılında *Hōnen* ve *Ajinomoto Seiyu*, *Hōnen*

*Ajinomoto Seiyu* adıyla birleşmiş, 2003 yılında *Yoshihara* şirketini de aralarına katarak, *J-Oil Mills* adıyla yeni bir şirket kurmuşlardır. Son olarak 2004 yılında *Nihon Daizu Seiyu* da aralarına katılmıştır. Böylece, 2002 yılında büyük bir yağ imalatçısına dönüşen şirket, Japonya'nın büyük gıda üreticisi firmaları arasında yer almıştır.

- *Nisshin Oilio*: *J-Oil Mills* gibi bazı yağ firmalarının birleşmesiyle kurulmuştur. Kökeni 1907 yılında Meiji döneminin bazı ünlü sanayicilerinin ortaklığıyla kurulan bir yağ üretim şirketine dayanır. 1918 yılında *Nisshin Seiyu* (Nisshin Yağ) adını almış, büyük bir yağ üreticisi olarak gıda sektöründe faaliyet göstermiştir. 1947 yılında kurulan bir başka yağ üretimi şirketi *Tōhin Yushi* (Tōhin Yağ), 1966 yılında *Rinōru Yushi* (Rinōru Yağ) adını almıştır. 1980 yılında *Marubeni* ve *Nisshin Seiyu* şirketlerinin ortaklığıyla kurulan *Nikkō Seiyu* (Nikkō Yağ) yağ ve çeşitli işlenmiş gıda ürünleri imalatında uzmanlaşmıştır. 2002 yılında üç büyük yağ üreticisi *Nisshin Seiyu*, *Rinōru Yushi* ve *Nikkō Seiyu* birleşmiş ve *Nisshin Oilio* adıyla dev bir yağ üreticisi kurulmuştur.
- *Chūbu Shiryō* (Chūbu Yem): Hayvancılık sektörü için yem imalatı yapan büyük bir şirket olarak 1949 yılında Aichi vilayetinde kurulmuştur. Evde beslenen evcil hayvanlar için de yem üreten şirket, birçok firmayı bünyesine katarak büyümüştür.
- *Kyōdō Shiryō* (Kyōdō Yem): 1946 yılında kurulan *Kyōdō Shiryō Hanbai*

4 Bu kelime Japoncada kaplumbağa kabuğu anlamına gelen *kikkō* ve on bin anlamına gelen *man* kelimeleri bir araya getirilerek oluşturulmuştur. Her iki kelime de uzun ömre işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, şirketin uzun ömürlü olması dileği bu markanın seçiminde etkili olmuştur.

- (Kyōdō Yem Satışı), 1953 yılında adını *Kyōdō Shiryō* (Kyōdō Yem) olarak değiştirmiştir. Sadece hayvancılık için değil evcil hayvanlar için de yem üreten firma bu alanda büyük bir firmaya dönüşmüştür. 2014 yılında *Nihon Haigō Shiryō* ile birleşerek *Feed One Holdings* adıyla holdingleşmiştir.
- *Tōyō Suisan* (Tōyō Deniz Ürünleri): 1953 yılında Yokosuka şehrinde *Yokosuka Suisan* (Yokosuka Su Ürünleri) adıyla kurulmuş, 1956 yılında adını *Tōyō Suisan* şeklinde değiştirmiştir. Su ürünleri ve işlenmiş balık ürünleri üretimi gerçekleştiren şirket, 1960'larda *Maruchan* markasıyla hazır noodle (*rāmen*) üreterek, su ürünleri dışında gıda üretimine başlamıştır. Başarılı olan bu marka ve su ürünleri sayesinde Japonya'nın büyük gıda üreticileri arasında yer almıştır.
  - *Nichirei*: Savaş döneminde 1942 yılında ordunun su ürünleri sanayisinin kontrolü amacıyla bu alandan birçok şirketin birleştirilmesiyle kurulan kontrol örgütünün (*tōseikai*) şirketi olarak *Teikoku Suisan Tōsei* (İmparatorluk Su Ürünleri Kontrolü) adıyla faaliyet göstermiştir. Savaşın sona ermesinin ardından kontrol örgütleri kaldırılınca, dondurulmuş su ürünleri üreten bu şirket *Nihon Reizō* (Nihon Dondurulmuş Gıda Ürünleri) adıyla 1945 yılının sonlarında bir anonim şirkete dönüştürülmüştür. Dondurma gibi dondurulmuş gıda ürünleri üretimine yönelmiş, dondurulmuş meyve gibi alanlarda da üretim faaliyetleri gerçekleştirmiştir. 1985 yılında adının kısaltması olan *Nichirei*'yi resmî adı olarak kabul etmiştir. Birçok ülkede yatırımları da bulunmakta, dondurulmuş çeşitli işlenmiş gıda ürünleri ve işlenmiş et ve gıda üretimi gerçekleştirmektedir. Fuyō *keiretsusu* bünyesinde yer almıştır.
  - *Nihon Nōsan Kōgyō* (Nihon Tarım Ürünleri Sanayi): 1931 yılında Yokohama'da *Nihon Eiyō Shokuryō* (Nihon Gıda ve Beslenme) adıyla kurulmuş, 1942 yılında *Nihon Nōsan Kōgyō* (Nihon Tarım Ürünleri Sanayisi) adını almıştır. Ana üretim faaliyetleri hayvancılık sektörü için yem üretimi ve gıda ürünleri üretimidir. 1970'li yıllarda bazı gıda firmalarını bünyesine alarak genişlemiş ve savaş sonrası dönemde Mitsubishi *keiretsusunun* üyesi olmuştur. 2009 yılında *Mitsubishi Shōji* (Mitsubishi Ticaret) tarafından satın alınarak bu firmanın bir alt şirketine dönüşmüştür.
  - *Fuji Seiyu* (Fuji Oil): 1950 yılında yağ imalatı amacıyla kurulmuş, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren soya sütü gibi sağlık sektörüne de hitap eden ürünler üretmeye başlamıştır.
  - *Warabeya Nichiyō*: 1964 yılında *Nichiyō Sangyō* (Nichiyō Sanayi) adıyla kurulmuş, 1970'li yılların sonlarından itibaren *Seven Eleven* gibi perakende şirketleriyle gerçekleştirdiği anlaşmalarla *bentō* (lunch-box) ve sandviç gibi hazır tüketilebilen hafif gıda ürünleri üretiminde uzmanlaşmış ve hızla büyümüştür. 1984 yılında adını *Warabeya Nichiyō* olarak değiştirmiş, Japonya'nın büyük gıda üreticileri arasında yer almıştır.
  - *Duskin*: Temizlik hizmetleri ve gıda alanlarında faaliyet göstermektedir.

1963 yılında *Sani Kurin* (Sunny Temizlik) adıyla Ōsaka’da kurulmuştur. 1964 yılında adını *Dasukin* (*Duskin*) olarak değiştirmiş, 1971 yılında Amerikalı Mr. Donut ile işbirliği yaparak *Misutā Dōnatsu*’yu (*Mr. Donut*) Donut satışıyla Japonya’da popüler olmuş ve birçok şubesi açılmıştır. Bunun dışında *Za Don* adlı restoran işletmesiyle de başarı sağlamıştır. Birçok firmayla ortak girişimler başlatarak başarılı olmuş, çeşitli hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren büyük bir şirkete dönüşmüştür.

- *S&B Shokuhin* (S&B Gıda): 1923 yılında *Higashiya* adıyla, baharat ve işlenmiş gıda ürünleri ticareti yapmak üzere kurulmuş, 1940 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. 1949 yılında mevcut adını almıştır. Japonya’da popüler bir yemek olan köri (*curry*) için gerekli bir malzeme olan *curry* tozu üretiminde öncü şirketlerden birine dönüşmüş, çerez alanında da faaliyet göstermiştir. İsmindeki *S* ve *B* harfleri, İngilizcede baharat ve kuş (tavuk ima ediliyor) anlamına gelen *spice* ve *bird* kelimelerinin ilk harfleridir. Daha sonraları *B* harfi bird yerine İngilizcedeki *herb* (sebze, ot) kelimesinin *B* harfi olarak lanse edilmiştir. Piyasaya sunduğu *Golden Curry* serisi büyük beğeni toplamış, baharat imalatı ve ticaretinde de büyük şirketler arasında yer almıştır.
- *Daito Gyorui* (Daito Balıkçılık): Su ürünleri ithalatı, imalatı ve ticareti yapmak üzere 1947 yılında Tōkyō’da kurulmuştur. Başlıca faaliyet alanları, su ürünlerinin üretimi ve iç-dış ticaretinin

yanı sıra, işlenmiş su ürünleri imalatı ve emlakçılıktır.

- *Yonekyū*: Shizuoka vilayetinde Numazu şehrinde küçük bir et işleme şirketi olarak 1965 yılında kurulmuş, 1969 yılında *Yonekyū Chikusan Hanbai Sābisu* (Yonekyū Hayvancılık Satış Hizmetleri) ve 1978 yılında kısaca *Yonekyū* adını almıştır. 2009 yılında *Itō Ham* adlı dev gıda ve et ticareti şirketi ve *Mitsubishi Shōji* (Mitsubishi Ticaret) genel ticaret şirketiyle işbirliğine girmiştir. Bu tarihten itibaren *Itō Ham*’ın kontrolüne girmiş, 2016 yılında kurulan *Itō Ham Yonekyū Holdings* adlı dev gıda holdingin alt şirketi olmuştur. Başlarda et imalatı ve et işleme (sisis, jambon, vb.) ile ilgilenirken, daha sonraları dondurulmuş gıda ürünleri de imal etmiştir. 1997 yılından itibaren bir restoran-bar zinciri olan *Chimney*, bu şirketin bir alt şirketi olmuştur. Bu zincir 2009 yılında Amerikalı finans grubu *Carlyle Group*’na geçmiştir.
- *Warabeya Nichiyō*: 1964 yılında gıda ürünleri imalatı ve ticareti yapmak üzere *Nichiyō Sangyō* (Nichiyō Sanayi) adıyla kurulmuş, 1978 yılında *Seven Eleven* marketler zinciriyle işbirliği yapmaya başlamıştır. 1984 yılında adını *Warabeya Nichiyō* olarak değiştirmiş, 2016 yılında bağlı şirketleriyle holdingleşmesiyle *Warabeya Nichiyō Holdings* kurulmuştur. Ana faaliyet alanı *Seven Eleven* marketleri için günlük *bentō* (lunchbox), sandviç ve benzeri günlük tüketilen gıda ürünleri üretimidir.

- *Chūō Gyōri* (Chūō Balıkçılık): 1947 yılında Tōkyō’da kurulmuştur. Balıkçılık ve su ürünleri toptan ticaretiyle ilgilenmektedir.
- *Bourbon*: Merkezi Niigata vilayetinde Kashiwazaki şehrinde. 1924 yılında kurulmuş, mamul tatlı gıdalar üretiminde uzmanlaşmıştır. Orijinal adı *Kita Nihon Seika*’dır (Kuzey Japonya Tatlı Şirketi) ve Batılı tatlı gıda ürünlerini imal edip ticaretini yapmıştır. Japon kolonisi olan Kore’de de ticaret yapan şirket, savaştan sonra 1952 yılında adını *Kita Nihon Shokuhin Kōgyō* (Kuzey Japonya Gıda Sanayisi) olarak değiştirmiştir. *Bourbon* markasıyla sattığı ürünleriyle büyük bir ticari başarı kazanmıştır. 1960’lı yıllarda hazır kahve imalatı ve ticareti de yapmaya başlamıştır. Su ve alkolsüz içecek ticareti de yapmaktadır.
- *Fuji Pan* (Fuji Ekmek): Merkezi Aichi vilayetinde Nagoya şehrinde. 1922 yılında kurulmuş ve 1966 yılında bu adı almıştır. Ekmek ve benzeri unlu mamul gıda ürünleri üretip ticaretini yapmaktadır. Bağlı şirketleriyle birlikte 2006 yılında holdingleşmiş ve *Fuji Pan Holdings* kurulmuştur.

## İçecek Sanayisi

- *Sapporo Bīru* (Sapporo Bira): Meiji döneminde 1876 yılında Hokkaidō Adası’nda Sapporo şehrinde bira üretimi amacıyla kurulmuştur. 1906 yılında *Asahi Bīru* ve *Nihon Bīru* ile birlikte *Dai Nihon Bīru* (Dai Nihon Bira) adıyla

la büyük bir bira şirketine dönüşmüştür. Savaştan sonra GHQ tarafından dağıtılmış ve 1949 yılında *Nihon Bīru* kurulmuş, 1964 yılında tekrar *Sapporo Bīru* adını almıştır. Japonya’nın en büyük firmalarından biri olarak faaliyetlerine devam eden şirket, 1971 yılından itibaren *Ebisu* markasıyla da bira üretmektedir. Yabancı ülkelerde yatırımları bulunmaktadır; 2003 yılında *Sapporo Holdings*’i adıyla kurmuştur.

- *Sapporo Inryō* (Sapporo İçecek): 1957 yılında *Sapporo Bīru* (Sapporo Bira) ile Amerikalı ginger ale (zencefilli soda) üreticisi *Canada Dry* tarafından bir ortaklık olarak kurulmuştur. 1973 yılında tüm hisseleri Sapporo şirketine geçmiş, 1985 yılından sonra Sapporo adını kullanmıştır. Soda üretiminde önemli bir pazar payına ulaşmış, 2003 yılında *Sapporo Holdings* bünyesine katılmıştır. İçme suyu, gazlı içecekler, kahve, çay ve meyve suyu gibi alkolsüz içecekler üretmektedir.
- *Kirin*: 1885 yılında Yokohama’da biracılıkla uğraşan bir Amerikalı sanayici olan William Copeland (1834-1902) tarafından kurulan bira tesisi, Shibusawa Eiichi’nin de dahil olduğu Japon sermayedarların da ortak olmasıyla *Kirin Beer* markasıyla bira üretmeye ve pazarlamaya başlamıştır. *Japan Brewery* adlı bu şirket *Kirin Bīru* (Kirin Bira) adıyla anonim şirkete dönüşmüştür. Savaştan önce büyük bir bira üreticisi olup, savaşın ardından da büyük bira üreticileri arasında yer almıştır. 1960 yılında tene-

- ke kutuda bira satışına başlamış, 1963 yılında ticaret amacıyla *Kirin Beverage* (Kirin İçecek Ticareti) şirketini de kurmuştur. Diğer iştirakleriyle birlikte 2007 yılında içecek sektöründe büyük bir holding olarak *Kirin Holdings*'i kurmuştur.
- *Santorī* (Suntory): Kökü 1899 yılında kurulan *Torii Shōten* (Torii Ticaret Şirketi) adlı şirkete dayanmaktadır. Adını 1921 yılında *Kotobukiya*, 1963 yılında, 1929 yılından beri kullandığı viski markasına dayanarak *Suntory* şeklinde değiştirmiştir. Bu isim, şirketin logosu olan güneş (İngilizcesi ile *sun*) ve kurucu ailenin soyadı olan *Torii* ifadeleri bir araya getirilerek türetilmiştir. Bira üretimine de başlamış, özellikle 1980'li yıllardan itibaren hem alkollü hem alkolsüz içecek sektöründe büyük üreticilerden biri olmuştur. 2009 yılında *Suntory Holdings* adıyla holdingleşmiştir.
  - *Ueshima Kōhī* (Ueshima Coffee Company, UCC): 1933 yılında *Ueshima Tadao Shōten* (Ueshima Tadao Ticaret) adıyla Kōbe'de kurulmuş ve kahve ticaretiyle ilgilenmiştir. Savaştan sonra, 1951 yılında anonim şirkete dönüşerek *Ueshima Coffee Co. (UCC)* adını almış ve kahve üretiminde Japonya'nın en büyük şirketlerinden biri olarak gelişmiştir. 1969 yılında teneke kutuda sütlü kahve satışına başlayarak bir ilke imza atmıştır. Jamaika ve Hawaii başta olmak üzere yurtdışında kendi kahve çekirdeklerini de üretmektedir. 2010 yılında *UCC Holdings* adıyla holdingleşmiştir.
  - *Yunikafe* (Unicafe): 1972 yılında kahve üretimi ve pazarlaması amacıyla küçük kahve şirketlerinin birleşmesiyle kurulmuştur. 2009 yılında *UCC Holdings* bünyesine katılmıştır.
  - *Asahi Bīru* (Asahi Bira): 1889 yılında Ōsaka Bīru (Ōsaka Bira) adıyla kurulmuştur. 1892 yılında *Asahi Bīru* markasıyla kendi birasını üretmeye başlamış, Japonya'da ilk kez 1900 yılında draft bira (*nama bīru*) üretimini gerçekleştirmiştir. 1906 yılında *Sapporo Bīru* ve *Nihon Bīru* ile bir araya gelerek *Dai Nihon Bīru* (Dai Nihon Bira) adlı dev bir bira şirketi kurulmuştur. Savaştan sonra bu şirket GHQ tarafından dağıtılarak yine üç ayrı şirkete bölününce, *Asahi Bīru* 1949 yılında tekrar kurulmuştur. 1958 yılında Japonya'da ilk kez teneke kutu içinde bira satışını başlatmıştır. 1980'li yıllarda çeşitli ürünlerle büyük atılım yapmış, 2011 yılında iştirakleriyle birlikte *Asahi Group Holdings*'i kurmuştur.
  - *Asahi Inryō* (Asahi Hafif İçecekler): Kökeni, 1880'li yıllarda *Mitsuya* markasıyla soda üretimine dayanmaktadır. Bu içeceğin ticari hakları 1951 yılından itibaren *Asahi Bīru* (Asahi Bira) tarafından satın alınmıştır. Zamanla kahve, gazlı içecekler ve diğer hafif içeceklerin üretimi genişlemiş ve 1988 yılında bu üretim faaliyetleri *Asahi Bīru Inryō* (Asahi Bira Hafif İçecekler) şirketine devredilmiştir. 2011 yılından itibaren *Asahi Group Holdings* çatısı altında yer almaktadır.

- *Daidō Dorinko* (Dydo Drinco): 1975 yılında Nara vilayetinde kurulmuştur. Başlıca ürünleri kahve, çay, içme suyu, sebze-meyve suyu türleri ve gazlı içeceklerdir.
- *Yakuruto* (Yakult): Kökeni, 1935 yılında mikrobiyoloji alanında çalışan bir bilim adamı olan Shirota Minoru<sup>5</sup> tarafından kurulan bir araştırma merkezine kadar geri gitmektedir. Özel bir bakteriden elde edilen ve yoğurda benzeyen *Yakuruto* (Yakult) adlı içeceği geliştirerek buradan büyük kazanç elde etmiştir. Savaştan sonra, 1949 yılında *Yakult* kurulmuştur. Zamanla değişik içecekler ve yoğurt da üreten şirket, Japonya'nın en büyük hafif içecek üreticileri arasında yer almıştır.
- *Sangaria*: 1951 yılında *Ishiyama Shokuhin Kōgyō* (Ishiyama Gıda Sanayisi) adıyla Ōsaka'da kurulmuştur. 1974 yılında *Sangaria* adını alarak, kahve üretiminde büyük bir paya sahip olmuştur. 2008 yılından itibaren alkollü içki üretimine de başlamıştır.
- *Takara*: Japonya'nın büyük alkollü içki üreticilerinden biridir. 1842 yılında kurulmuş, 1925 yılında *Takara Shūzō* (Takara İçki Yapımı) adını almıştır. 1950'li yıllarda bira üretimine de başlamış, daha sonra bu sektörden çıkıp Japon içkisi *Nihonshū* ve diğer alkollü içecekler üretimine odaklanmıştır. 2002 yılında

*Takara Holdings* adıyla holding şirketini kurmuştur.

### Kâğıt İmalatı

- *Jūjō Seishi* (Jūjō Kâğıt): 1949 yılında, savaş öncesinin en büyük kâğıt şirketlerinden biri olan Ōji Kâğıt'ın işgal döneminde dağıtılarak üçe bölünmesiyle kurulan şirketlerden biridir. Zamanla çeşitli kâğıt imalat şirketlerini bünyesine katarak genişlemiş ve 1993 yılında *Nihon Seishi* (Nihon Kâğıt) adını almıştır. 2001 yılında holding şirketine dönüşmüştür.
- Ōji Seishi (Ōji Kâğıt): 1873 yılında Shibusawa Eiichi'nin çabalarıyla kurulmuş ve 1893 yılında bu adı almıştır. Savaş öncesinde Japonya'nın en büyük kâğıt imalatçılarından biri olmuş, savaş sonrasında Tomakomai Kâğıt, Jūjō Kâğıt ve Nihon Kâğıt Hamuru şirketleri şeklinde üçe bölünmüştür. Tomakomai 1952 yılında tekrar Ōji Kâğıt adını almış, daha sonra Nihon Kâğıt Hamuru şirketini ve diğer bazı küçük kâğıt şirketlerini de satın almış ve giderek büyümüştür. 1993 yılında yeni birleşmelerle *Shin Ōji Seishi* (Yeni Ōji Kâğıt), daha sonra 1996 yılında tekrar Ōji Kâğıt adını almıştır. 2012 yılında bir holding şirketine dönüşmüş ve adı Ōji Holdings olarak değişmiştir.
- *Rengō* (Rengō): Kökeni 1909 yılında bir sanayici ve girişimci olan Inoue Teijirō<sup>6</sup> tarafından kurulan *Sanseisha* adlı şirkete kadar uzanmaktadır. Karton ve benzeri ürünlerin üretiminde öncü olmuş,

5 Shirota Minoru (1899-1982), Kyōto Üniversitesi'nde tıp eğitimi aldı. 1930 yılında bir bakteriden elde ettiği *Yakult* adlı içeceği geliştirdi. Savaş döneminde orduda görev yapan Shirota, savaştan sonra *Yakult* şirketini kurmuştur.

6 Inoue Teijirō (1881-1963), Japonya'da karton sanayisinin kurucusu sayılmaktadır.



1920 yılında adı *Rengō Shiki* (Rengō Karton) olarak değiştirilmiştir. Zamanla karton ve paketleme gibi alanlarda uzmanlaşarak, Japonya’da bu alanda en büyük şirketlerden biri olmuştur. 1972 yılında adı *Rengō* olarak kısaltılmıştır.

- *Mitsubishi Seishi* (Mitsubishi Kâğıt): Kökeni 1898 yılında Kōbe şehrinde kurulan bir kâğıt fabrikasına dayanmaktadır. 1904 yılında Mitsubishi’ye geçen bu fabrika, 1917 yılında Mitsubishi Kâğıt adıyla anonim şirkete dönüştürülmüştür. 1966 yılında yeni birleşmelerle kâğıt hamuru ve kâğıt üretiminde Japonya’nın en büyük şirketlerinden biri olmuştur. Sonraki yıllarda yüksek kaliteli ve fotoğrafçılık gibi çeşitli alanlarda kullanılan kâğıt üretiminde uzmanlaşmıştır.
- *Daiō Seishi* (Daiō Kâğıt): Savaş döneminde 1943 yılında Shikoku Adası’nda kâğıt imalatçılarının birleştirilmesiyle kurulmuştur. Çeşitli kâğıt türlerinde (gazete kâğıdı, tuvalet kâğıdı, kâğıt mendil, karton, vb.) üretim yapmakta, Japonya’da bu alanda en büyük şirketler arasında yer almaktadır.
- *Hokuetsu Seishi* (Hokuetsu Kâğıt): 1907 yılında Niigata vilayetinde kurulmuş, 1920’li yıllarda kaliteli kâğıt üretimine başlayarak büyük kâğıt üreticileri arasına katılmıştır. 1950 yılında kurulan *Kishū Seishi* (Kishū Kâğıt) şirketini 2009 yılında satın almış ve adı *Hokuetsu Kishū Seishi* (Hokuetsu Kishū Kâğıt) olarak değiştirilmiştir.

## Bisiklet İmalatı

- *Bridgestone*: Adı, kurucusu olan Ishibashi Shōjirō’nun<sup>7</sup> soyadı olan Ishibashi’nın tersten okunuşunun (*Hashi-ishi*) İngilizce anlamı olan Bridge-stone (taş köprü) ifadesinden gelmektedir. 1930 yılında Fukuoka şehrinde kurulmuş, Japonya’da ilk kez otomobil lastiği üretimi gerçekleştirmiştir. Savaş sonrasında yeni plastik teknolojilerinin geliştirilmesiyle motosiklet ve otomobil lastiği üretiminde uzmanlaşarak, bu alanda ülkenin en büyük şirketi haline gelmiştir. 1960’lardan sonra yurtdışında da yatırımlar gerçekleştirmiş ve otomobil lastiği üretimi ve bu teknolojinin geliştirilmesinde dünyanın en büyük şirketlerinden biri olmuştur. 1988 yılında Amerika’nın en büyük otomobil lastiği üreticilerinden biri olan Firestone Tire and Rubber’ı satın alarak dünyanın en büyük üreticileri arasındaki yerini sağlamlaştırmıştır. *Bridgestone*, 1949 yılından itibaren bisiklet üretimi de gerçekleştirmektedir ve bu alanda da dünyanın en büyük üreticileri arasında yer almaktadır.
- *Kuwahara*: 1918 yılında Ōsaka’da küçük bir bisiklet üretim atölyesi olarak faaliyete başlamış, kısa sürede büyüyecek bisiklet ihracatçısı şirket konumuna ulaşmıştır. Savaştan sonra da bisiklet ihracatına devam eden *Kuwahara*, 1960’lı

7 Ishibashi Shōjirō (1889-1976), 1930 yılında otomobil lastiği üretmek amacıyla *Bridgestone* şirketini kurduktan sonra, 1949 yılında *Prince Motor* şirketini kurarak otomobil üretimi de gerçekleştirdi.

yıllardan itibaren Amerika pazarında önemli bir paya ulaşmıştır.

- *Miyata Kōgyō* (Miyata Sanayi): 1890 yılından itibaren bisiklet üretimi yapmaktadır ve Japonya’da ilk motosiklet üretimini de gerçekleştirmiştir. Zamanla ülkenin en büyük bisiklet üreticilerinden birine dönüşmüştür. Savaş sonrasında, Matsushita Elektrik tarafından çoğunluk hisseleri satın alınmış, National ve Panasonic markalarıyla bisiklet üretimi gerçekleştirilmiş, Amerika’ya da çok sayıda bisiklet ihraç edilmiştir. 1952 yılında kurulan *Nashonaru Jitensha Kōgyō* (National Bisiklet Sanayisi), Matsushita *keiretsu*sunun bünyesinde bisiklet üretimine devam etmiştir. Bu şirket de büyük bir bisiklet imalatçısı ve ihracatçısıdır. 2006 yılında adını *Panasonic Cycle-tech* olarak değiştirmiştir.

### Spor Ürünleri İmalatı

- *Shimano* (Shimano): 1921 yılında Ōsaka’da demir işiyle ilgilenmek üzere kurulmuştur. Daha sonra bisiklet üretimine başlayıp, bisiklet vitesleri konusunda öncü şirketlerden biri olmuş ve 1960’lardan itibaren Amerika pazarına da ihracat yapmıştır. 1951 yılında *Shimano Kōgyō* (Shimano Sanayi) olan adını 1991 yılında sadece *Shimano* olarak değiştirmiştir. Yurtdışında çok sayıda yatırım yapmış, golf ve diğer spor ürünleri üretiminde de dünyanın büyük üreticileri arasına girmiştir.
- *Mizuno* (Mizuno): 1906 yılında Ōsaka’da Mizuno Kardeşler Ticaret Şirke-

ti olarak kurulmuştur. Spor ürünleri imalatı ve ticaretinde uzmanlaşmış, adı 1923 yılında Mizuno Spor Ürünleri olmuş, 1942 yılında *Mizuno* olarak kısaltılmıştır. Değişik spor türlerinde ekipman ve alet üretimi ve ticareti yapan *Mizuno*, spor giyiminde de büyük bir üreticidir.

- *Mikasa*: 1917 yılında kurularak üretim faaliyetlerini plastik ve kauçuk sanayisinde geliştirmiştir. 1950’li yıllarda *Meisei Gomu* (Meisei Plastik) adıyla plastik sanayisinde önemli bir aktör olmuştur. 1960’lı yıllarda voleybol topu üretimiyle spor ekipmanı sektörüne girmiş, çeşitli sporların top başta olmak üzere ekipmanı üretiminde dünyanın en büyük şirketleri arasında yerini almıştır. Ürünlerin ticari markası olan *Mikasa*, 2001 yılında şirketin adı olarak kabul edilmiştir.
- *Moruten* (Molten): Meisei Plastik şirkettinden ayrılan teknisyenler tarafından 1958 yılında kurulmuştur. Plastikten yapılan spor ürünlerinde uzmanlaşarak, dünyanın en önemli üreticilerinden birine dönüşmüştür.
- *Yonekkusu* (Yonex): 1958 yılında Nii-gata’da Yoneyama İmalat adıyla kurulmuştur. Ağaçtan yapılan ekipman üretiminde uzmanlaşmış, raket gibi spor ekipmanları üretmiştir. 1974 yılında Yonex Sports olan adını, 1982 yılında sadece Yonex olarak değiştirmiştir. Spor ekipmanları ve spor giyiminde dünyanın başlıca şirketleri arasında yer almıştır.

- *Gōsen*: 1951 yılında Ōsaka’da sentetik naylon ürünleri üretmek için kurulmuş, raket ve spor giyimi gibi ürünlerde uzmanlaşmış ve bu alanda ihracat gerçekleştirerek dünyanın başlıca üreticileri arasına girmiştir.
- *Ashikkusu* (Asics): 1949 yılında sanayici ve girişimci Onitsuka Kihachirō<sup>8</sup> tarafından Kōbe’de basketbol ayakkabıları üretmek üzere kurulmuştur. 1977 yılında diğer bazı şirketlerle birleşerek *Asics*<sup>9</sup> adını almış, spor ayakkabısı üretiminde Japonya’nın en büyük şirketleri arasında yer almıştır.
- *Desanto* (Descente): 1935 yılında sporcular için üniforma ve spor giyim ürünleri üretmek için kurulmuş, daha sonra sektördeki üretim faaliyetlerini genişletmiştir. 1961 yılında adı, ürünlerinin markası olan Descente olarak değiştirilmiştir. Hisselerinin önemli bir kısmı, genel ticaret şirketi *Itōchū*’ya aittir.

### Cam, Seramik ve Çimento İmalatı

- *Asahi Garasu* (Asahi Cam): 1907 yılında Mitsubishi *Zaibatsusunun* aile üyesi liderlerinden Iwasaki Toshiya<sup>10</sup> tarafından Hyōgo vilayetinde Amagasaki şeh-

rinde kurulmuştur; cam levha üretimi alanında Japonya’da kurulan ilk firmadır. Daha sonra, savaş döneminde Mitsubishi grubuna katılmış, savaşın ardından *zaibatsuların* tasfiye edilmesiyle, bağımsız bir şirket olarak 1950 yılında Asahi Cam adıyla faaliyetlerine devam etmiştir.

- *Nihon Denki Garasu* (Nihon Elektrik Cam): Cam üretimi amacıyla 1944 yılında *Nihon Denki* (Nihon Elektrik) (daha sonraları NEC) ve diğer bazı şirketlerin katılımıyla bir ortaklık olarak kurulmuştur. 1949 yılında NEC grubundan ayrılarak faaliyetlerini bağımsız sürdürmüştür; ancak, hisselerinin çoğunluğu NEC’de kalmıştır. 1950’li yıllarda cam tüp üretimi yaparak elektrikli ve elektronik makineler üreten şirketlere önemli bir katkıda bulunmuştur. 1960’lı yıllarda yüksek kaliteli ve inşaat, elektrikli aletler, elektronik ve televizyon sanayilerinde kullanılan cam üretimi alanında Japonya’nın en büyük şirketleri arasına girerek, 1980’li yıllarda kristal elektronik ekranlar için düz cam üretimine başlamıştır. Son yıllarda cam elyaf ve cam ürünlerinin yanı sıra güneş pilleri, televizyonlar ve benzeri ürünler için cam üretimi gerçekleştirmektedir ve düz ekranlar için cam üretimi alanında dünyanın büyük şirketleri arasında yer almaktadır.<sup>11</sup> Şirketin hisselerinin ço-

8 Onitsuka Kihachirō (1918-2007), 1949 yılında *Onitsuka Shōkai*’yi (Onitsuka Ticaret) kurarak spor ayakkabısı üretimi ve ticaretine başladı. Bu şirket daha sonra Asics şirketine dönüşmüştür.

9 Şirketinin ismi Latince “sağlıklı bir vücutta bulunan sağlıklı ruh” anlamına gelen *anima sana in corpore sano* kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır.

10 Iwasaki Toshiya (1881-1930), İngiltere’de kimya eğitimi gördü. Cam üretimi konusunda uzmanlaştı ve cam levha yapımını Japonya’ya tanıtmıştır.

11 Bu şirketin ilginç bir özelliği, 2006 yılında karbon ticaretini ilk kez yapan şirket olmasıdır. Kotasında olan ve kullanmadığı 200 ton karbondioksiti karbon piyasasında satmıştır.

ğunluğunu elinde bulunduran NEC'den bu hisseleri 2013 yılında satın alarak, NEC'nin kontrolünden çıkmıştır.

- *Onoda Semento* (Onoda Çimento): Kökeni 1881 yılında kurulan *Semento Seizō* (Çimento İmalat) şirketine dayanmaktadır. 1893 yılında *Onoda Semento Seizō* adını almış, 1951 yılında adını Onoda Çimento olarak değiştirmiştir.
- *Nihon Semento* (Nihon Çimento): Japonya'nın köklü çimento firmalarından biri, savaş öncesinin büyük *zai-batsularından* biri olan 1883 tarihinde kurulmuş Asano grubunun ana şanayi şirketlerinden biri olan *Asano Semento* (Asano Çimento), savaş sonrasında tasfiye edilmiş ve bunun ardından 1937 yılında kurulan *Nihon Semento* ile küçük çimento şirketlerinin birleşmesiyle Taiheiyō Çimento şirketi kurulmuştur. 1998 yılında Onoda Çimento ile birleşmiş ve *Taiheiyō Semento* (Taiheiyō Çimento) kurulmuştur.
- *Nihon Ita Garasu* (Nihon Cam Levha): 1918 yılında *Nichibei Ita Garasu* (Japonya-Amerika Cam Levha Şirketi) adıyla Ōsaka'da, Amerika'daki Libbey-Owens-Ford'dan ithal edilen modern teknolojilerle cam levha üretmek için kurulmuştur. Adı 1931 yılında *Nihon Ita Garasu* olarak değiştirilmiştir. Savaştan sonra da cam üretimine devam etmiş, zamanla dünyanın en büyük cam imalat şirketleri arasında yer almıştır. Sadece cam eşyalar alanında değil, otomotiv sektöründe de faaliyet göstermiştir. Daha sonraları yurtdışında büyük

yatırımlar yapmıştır. Bunların en önemlisi 2006 yılında, 1826 yılında kurulmuş İngiliz Pilkington şirketini satın almasıdır. Pilkington, 1986 yılında Amerikalı Libbey-Owens-Ford'u satın almış büyük bir firmaydı.

- *Tōtō*: Cam ve hijyenik ürünler alanında faaliyet gösteren Tōtō, 1917 yılında *Tōyō Tōki* (Tōyō Seramik) adıyla kurulmuştur. *Tōtō*, bu adın kısaltmasıdır. Morimura *Zaibatsusunun* en önemli şirketlerinden biridir. Seramik üretiminde de uzmanlaşmış ve banyo, tuvalet, lavabo gibi hijyenik ekipman imalatında Japonya'nın en büyük şirketlerinden biri olmuştur. 1970'li ve 1980'li yıllarda geliştirdiği ileri teknolojiler kullanan tuvaletler, özellikle suyla temizlik özelliği olan *washlet* tuvaletleri popüler olmuştur. Dünyanın en büyük tuvalet imalatçısı konumundadır ve birçok ülkede yatırımları bulunmaktadır.
- *Noritake*: Kökeni, Meiji döneminde Japonya'da üretilen porseleni Amerika'da satan bir ticaret şirketi olan Morimura grubunun 1904 yılında kurduğu *Nihon Tōki* (Nihon Porselen) adlı şirkete dayanmaktadır. Aichi vilayetindeki Noritake bölgesinde kurulan fabrikada porselen mutfak eşyaları üreterek, zamanla bu alanda Japonya'nın en büyük şirketleri arasına girmiştir. 1930'lardan itibaren ürünlerinde Noritake markasını kullanmış, 1981 yılında adını *Noritake* olarak değiştirmiştir.
- *Ina Seitō* (Inax): 1924 yılında seramik ürünleri imalatı yapmak üzere *Ina Seitō*

- (Ina Seramik) adıyla kurulmuştur. Savaş sonrasında banyo ve tuvalet gibi hijyenik ürünlerin imalatına başlamıştır. 1985 yılında adını *Inax* olarak değiştiren şirket, 2011 yılında *Tostem* adlı büyük bir grup tarafından satın alınmıştır.
- *Nipuro* (Nipro): Tıbbi cihazlar üreticisi olarak, 1954 yılında ampul imalatında kullanılan cam üretimi gerçekleştirmek amacıyla Kyōto'da *Nihon Garasu Shōji* (Nihon Cam Ticareti) adıyla kurulmuştur. 1950'li ve 1960'lı yıllarda sanayide kullanılan çeşitli cam ürünleri imal etmiş, 1960'lı yıllarda süpermarket sektörüne de girmiştir. 1960'lı yılların ikinci yarısından itibaren tıbbi kullanım için cam ürünleri üretmeye başlamış ve bu alanda faaliyet gösteren bazı firmaları bünyesine katmıştır. Adını 1977 yılında *Nisshō*, 2001 yılında *Nipuro* (Nipro) olarak değiştirmiştir. İlaç sanayisine de girerek, diyaliz gibi tıbbi araştırmalar da dahil olmak üzere araştırma ve geliştirme faaliyetleri de gerçekleştirmiştir. Başlıca ürünleri çeşitli tıbbi cihazlar ve ekipman, ilaç ve tıpta kullanılan şırınga gibi çeşitli cam ürünleridir.
  - *Nichias*: Isı yalıtımı malzemeleri üretmek üzere 1896 yılında Ōsaka'da *Nihon Asubesuto* (Nihon Asbest) adıyla kurulmuştur. Mühendislik hizmetleri de sunan şirket, 1981 yılında adının kısaltması olan *Nichias* kelimesini resmî adı olarak benimsemiştir. Malzeme üretiminde uzmanlaşmış, elektronik ve çeşitli sanayilerde faaliyet gösteren şirketlere de hizmetler sunmuştur.
  - *Nihon Gaishi* (Nihon İnsülatör): 1919 yılında *Nihon Tōki*'den (Nihon Seramik) ayrılarak kurulmuş, 1930'lı yılların ortalarından itibaren insülatör üretiminde uzmanlaşmıştır. 1986 yılında adını *Nihon Gaishi* (Nihon İnsülatör) olarak değiştirmiş ve çevre sistemleri alanında da ürünler geliştirmiştir. İngilizce adının kısaltması olarak NGK ifadesini kullanmaktadır. İnsülatör üretiminde dünyanın en büyük şirketi konumuna ulaşmıştır. Diğer faaliyet alanları arasında, çeşitli sanayiler için seramik parçalar ve elektronik sanayisi için seramik parçalar üretimi de yer almaktadır.
  - *Sumitomo Ōsaka Semento* (Sumitomo Ōsaka Çimento): Japonya'nın en büyük çimento şirketlerinden biridir; iki büyük şirketin 1994 yılında birleşmesiyle oluşmuştur. Bunlardan biri, Sumitomo *keiretsusuna* bağlı olarak faaliyet gösteren *Sumitomo Semento* (Sumitomo Çimento), diğeri Sanwa *keiretsusuna* bağlı olarak faaliyet gösteren Ōsaka Semento (Ōsaka Çimento) idi. *Sumitomo Semento*, 1907 yılında kurularak çeşitli çimento şirketlerini bünyesine alarak büyüyen ve savaş öncesi dönemde Japonya'nın büyük çimento imalatçılarından biri olan *Iwaki Semento*'nun (Iwaki Çimento) savaş sonrasında 1963 yılında Sumitomo grubuna katılmasıyla bu ismi almıştır. Ōsaka Semento ise 1888 yılında Ōsaka Yōgyō (Ōsaka Seramik) adıyla kurulmuştur. 1917 yılında çimento üretmeye başlayan şirket, 1926

- yılında Ōsaka Yōgyō Semento (Ōsaka Seramik ve Çimento), 1963 yılında Ōsaka Semento adını almıştır. 1994 yılında birleşme sonunda ortaya çıkan *Sumitomo Ōsaka Semento* (Sumitomo Ōsaka Çimento), Japonya'nın büyük çimento üretimi ve ticareti yapan şirketlerinden biri olarak faaliyetlerine devam etmiştir.
- *Ube Mitsubishi Semento* (Ube Mitsubishi Çimento): 1998 yılında inşaat malzemeleri üreticisi *Ube Kōsan* (Ube Sanayi) ve büyük sanayi devi *Mitsubishi Materials* şirketlerinin ortaklığı olarak kurulmuştur. Çimento üretimi ve ticareti alanlarında faaliyet göstermektedir.
  - *Kurosaki Harima*: Kitakyūshū şehrinde cam ve seramik ürünleri imalatı ve ticareti yapmak üzere *Kurosaki* adıyla 1918 yılında kurulmuş, savaş sonrası dönemde sanayi için seramik parçalar üretimi gerçekleştirmiştir. Daha sonraları *Shin Nittetsu* adını alacak çelik sanayi şirketi tarafından 1950 yılında kurulan *Harima* adlı seramik firması ile 2000 yılında birleşmiş ve *Kurosaki Harima* kurulmuştur. Ateşe dayanıklı, topraktan yapılan ürünler ve seramik üretiminde Japonya'nın önde gelen şirketlerinden biridir.
  - *Sentoraru Garasu* (Central Cam): Yamaguchi vilayetinin Ube şehrinde 1936 yılında *Ube Sōda Kōgyō* (Ube Soda Sanayisi) adıyla kimyasal madde üretimi amacıyla kurulmuş, savaş sonrasında 1958 yılında cam ürünleri imalatı yapmak için bir yan şirket olarak Central Cam şirketini kurmuştur. 1963 yılında

bu iki şirket birleşerek Central Cam adıyla cam ve kimya ürünleri imalatına başlamıştır. Çeşitli kimyasal ürünler ve cam ürünleri alanında büyük şirketler arasında yer almaktadır.

### Diğer Hafif Sanayiler

- *Pairotto* (Pilot): 1918 yılında metal dolmakalem uçları üretmek için Tōkyō'da kurulan *Namiki Seisakusho* (Namiki İmalathanesi), 1938 yılında *Pairotto Mannenhitsu* (Pilot Dolma kalem)<sup>12</sup> adını almıştır. 1920'li yıllarda ihracata başlamış, dolmakalem üretiminde önemli bir konuma gelmiş ve savaştan sonra da bu konumunu devam ettirmiştir. 1964 yılında, ucu çıkarılıp değiştirilebilen bir dolmakalem üretmiş ve değişik dolmakalem türleri de geliştirmiştir; bunun dışında da kırtasiye ürünleri üretmektedir. 1989 yılında adını kısaltarak *Pairotto* (Pilot) şeklinde değiştirmiş, 2002 yılında yan şirketlerini de yanına alarak *Pilot Holdings* (Pilot Holdings) adıyla holdinglemiştir.
- *Penteru* (Pentel): 1911 yılında yazı fırçaları üretimi için Tōkyō'da kurulan *Horie Bunkaidō*, bunun dışında kırtasiye ürünleri de üretmiştir. Savaş sonrasında, 1946 yılında *Dai Nihon Bungu* (Dai Nihon Kırtasiye) adını almış, ürettiği ürün çeşidini artırarak boya kalemleri, tükenmez kalem, uçlu kurşunkalem

<sup>12</sup> Bu şirkete pilot adının verilmesinin nedeni, kurucusunun gemi kaptanı olarak görev yapmasıydı. O dönemde uçak ve gemilerde kaptan pozisyonunda olanlara Japonya'da *norikumiin* veya İngilizce pilot denmekteydi.

ve diğer birçok kırtasiye ürünü imal ederek ticaretini yapmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda geliştirilen elyaf uçlu dolmakalem veya tahta kalemleri, bu şirketin geliştirdiği bir yeniliktir. 1971 yılında adını *Penteru* (Pentel) olarak değiştirmiştir.<sup>13</sup>

- *Korg*: Müzik aletleri imalatçısı olarak 1963 yılında *Keiō Gijutsu Kenkyūjo* (Keiō Teknoloji Araştırma Merkezi) adıyla Tōkyō'da kurulmuştur. İlk olarak ritim cihazları üretmiş, 1967 yılından itibaren keyboard üretmeye karar vermiş ve ilk ürettiği orga *Korg* adını vermiştir. Buradaki *K* ve *O* kurucuların adlarının (Katō ve Osanai) ilk harfleridir; *R* ve *G* ise İngilizcede org anlamına gelen *organ* kelimesinden alınmış harflerdir. Bu ürün büyük bir ticari başarıya ulaştıncı küçük versiyonları da üretilmiştir. Müzik aletleri piyasasının büyükleri arasına giren şirket, 1970'li yıllarda geliştirdiği synthesizer ile de büyük bir başarıya ulaşmıştır. Sektörün büyük üreticilerinden *Yamaha* ile de ortaklıklar yapmış, elektronik müzik aletleri, ses sistemleri, ses ayarlayıcıları ve elektrogitar gibi çeşitli ürünlerle müzik aletleri sanayisindeki varlığını sağlamlaştırmıştır.
- *Kawai Gakki Seisakusho* (Kawai Müzik Aletleri İmalatı): 1927 yılında, müzik aletleri üretmek üzere Kawai Kōichi<sup>14</sup> ta-

rafından *Kawai Gakki Kenkyūjo* (Kawai Müzik Aletleri Araştırma Merkezi) adıyla kurulmuştur. Piyano üretiminde söz sahibi olmuş, 1929 yılında adını *Kawai Gakki Seisakusho* (Kawai Müzik Aletleri İmalatı) olarak değiştirmiştir. 1930'lu yıllarda org üretimine de başlamıştır. 1951 yılında anonim şirkete dönüşmüş ve müzik aletleri imalatı sektörünün en büyüklerinden biri olmayı başarmıştır. 1960'lı yıllarda elektronik org üretimi gerçekleştirerek buradan büyük bir ticari başarı elde etmiş, 1980'li yıllarda ses sistemleri üretimi gerçekleştirmiştir. Elektronik müzik aletleri ve piyano üretiminde dünyada söz sahibi şirketlerden biri olmayı başarmıştır.

- *Airisu Ōyama* (Iris Ōyama): 1958 yılında Ōsaka'da Ōyama Burō Kōgyō (Ōyama Blow Sanayisi) adıyla kurulmuştur. 1971 yılında adını Ōyama Burō Kōgyō şeklinde kısaltarak anonim şirkete dönüşmüş, bahçe ürünleri ve ev hayvanları için çeşitli ürünlerin üretimine yönelmiştir. 1991 yılında adını *Airisu Ōyama* (Iris Ōyama) şeklinde değiştirmiş, merkezini Miyagi vilayetinde Sendai şehrine taşımıştır. Başlıca üretim faaliyetleri ev ve ofisler için çeşitli eşyaların tasarımı ve imalatı, bahçe düzenlemesi için aksesuarlar ve ev hayvanları için çeşitli ürün imalatıdır.

<sup>13</sup> Bu isim İngilizcedeki *pen* (dolmakalem) ve *tell* (hikâye anlatmak) kelimeleri bir araya getirilerek oluşturulmuştur.

<sup>14</sup> Kawai Kōichi (1886-1955), küçük yaşlarda mekanik aletlere meraklıydı. Aynı mahallede büyüdüğü, *Yamaha*

şirketinin kurucusu Yamaha Torakusu'nun yanında çalışarak yetişti ve Japonya'ya piyanonun tanıtılmasında emek harcadı. Piyano imalatı konusunda çok sayıda patent sahibi de olan Kawai, 1927 yılında *Yamaha*'dan ayrılarak kendi şirketini kurdu.

- *Okamura Seisakusho* (Okamura): Savaş öncesinde uçak imalatı fabrikasında çalışarak tecrübe kazanan Yoshihara Kenjirō,<sup>15</sup> savaştan sonra bu şirketin kapatılmasının ardından, 1946 yılında *Okamura Seisakusho* (Okamura İmalathanesi) adıyla kendi şirketini kurarak, metal işleme teknikleri yardımıyla çelikten yapılan mobilya üretimine başlamıştır. Adı, kurulduğu yer olan Okamura şehriden gelmektedir. 1949 yılından itibaren hidrolik sistemlerde kullanılan torque converter adlı makinelerin yapımını gerçekleştirmiş, dizel motorlarda kullanılan bu makine parçası sayesinde otomobil ve tren sanayilerine büyük miktarlarda satışlar yapmıştır. *Main bank* görevi gören *Mitsubishi Ginkō*'dan (Mitsubishi Bankası) sağladığı fonlarla giderek büyümüş, küçük uçak yapımı da gerçekleştirmiştir. *Matsushita* ile teknoloji ve üretim alanlarında işbirliği de gerçekleştirmiş, trenler için koltuk yapımı, ofis eşyaları, ofis mobilyaları gibi metal eşyaların üretiminde söz sahibi büyük bir şirket olmuştur.
- *Cleanup*: 1954 yılında Tōkyō'da kurulan *Inoue Shokutaku* (Inoue Yemek Masası İmalatı), masa ve sandalye gibi eşyaların üretiminde uzmanlaşmıştır. Paslanmaz çelik kullanılarak üretilen bu ürünlerin kalitesi yüksektir. 1960 yılında adını *Inoue Kōgyō* (Inoue Sana-

yi) olarak değiştiren şirket, ürünlerinde marka ismi olarak *Kurinappu*'yu (Cleanup) kullanmaya başlamış ve 1961 yılında bu markayı resmî adı olarak belirlemiştir. Ev ofis eşyaları ve mobilyaları üretiminde önemli yeniliklere imza atmış, mutfak ve banyo eşyaları imalatında Japonya'nın en büyükleri arasında yer almıştır. Sanwa *keiretsu*sunun bir üyesi olmuştur.

- *Kokuyō*: Kuruluşu 1905 yılına dek uzanmaktadır. Not defteri üretimi için kurulan *Kuroda Hyōshiten* (Kuroda Kâğıt Şirketi) adlı şirket, Japon tarzı defter üretimi gerçekleştirmiş, 1914 yılında adını *Kuroda Kokkōdō* şeklinde değiştirmiş ve bir süre sonra ürünlerinin pazarlanmasında *Kokuyō* markasını kullanmaya başlamıştır. Çeşitli kırtasiye ürünleri üretimini sürdürerek, 1949 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. 1961 yılında adını markasından hareketle *Kokuyō* olarak değiştirmiştir.
- *Takara Standard*: Banyo ve mutfak sistemleri üretiminde Japonya'nın büyük şirketleri arasındadır. 1912 yılında *Nihon Enameru* (Nihon Enamel) adıyla kurulmuş, savaş sonrasında 1971 yılında adını *Takara Standard* olarak değiştirmiştir. Adında bulunan "standart" ifadesi bu sektörde standartları belirlediğini ima eden güçlü bir iddiayı temsil etmektedir. Mutfak ve banyo sistemleri üretiminde 1970'li yıllardan itibaren Japonya'nın en büyük şirketleri arasında yer almış, çeşitli şirketleri bünyesine katarak büyümüştür. Yurtdışında da bir-

15 Yoshihara Kenjirō (1913-1985), *Nihon Hikōki* (Nihon Uçak) şirketinin Okamura fabrikasında çalıştıktan sonra *Okamura Seisakusho* firmasını kurdu.



çok yatırımı bulunmakta olup, zamanla faaliyet alanlarını genişleterek her türlü kırtasiye üretiminin yanı sıra ofis mobilyaları üretimi de gerçekleştirmiştir.

- *Takara Tomi*: 1924 yılında oyuncak imalatı amacıyla *Toyama Omocha Seisakusho* (Toyama Oyuncak İmalatı) adıyla kurulmuştur. 1952 yılında adını *San'yō Omocha Seisakusho* (San'yō Oyuncak İmalatı) olarak değiştirmiştir. 1953 yılında anonim şirkete dönüşmüş, 1963 yılında *Tomī Kōgyō* (Tomī Sanayi) adını almış, 1989 yılında da adı kısaca *Tomī* şeklinde değiştirilmiştir. Bir diğer şirket olan vinil üreticisi *Satō Binrū Kōgyō* (Sato Vinil Sanayisi) 1955 yılında kurulmuş, 1950 yılında *Takara Binrū Kōgyō* (Takara Vinil) olarak değiştirdiği adını 1966 yılında *Takara* şeklinde kısaltmıştır. 2000 yılından itibaren oyun makineleri üreticisi *Konami* ile işbirliğine girmiştir. 2005 yılında *Tomī* tarafından satın alınmış ve *Takara Tomi* adıyla büyük bir oyuncak imalatı şirketine dönüşmüştür. Önemli üretim alanları oyuncaklar, bebek eşyaları, bilgisayar oyunları imalatıdır.
- *Lintec*: 1927 yılında *Fuji Shōkai* (Fuji Ticaret) adıyla Tōkyō'da bant üretimi ve ticaretiyle ilgilenmek üzere kurulmuş, 1934 yılında *Fuji Shikō* (Fuji Kâğıt Sanayisi) adını almıştır. Etiket gibi yapışkan kâğıt ve bant üretimi gerçekleştirmiş, savaş sonrasında da bu üretime devam etmiş ve büyük bir şirkete dönüşmüştür. Adını 1984 yılında FSK, 1990 yılında *Rintekku* (Lintec) olarak

değiştirmiştir. Şirketin adı, İngilizcede bağlantı anlamına gelen *linkage* ve teknoloji anlamına gelen *technology* kelimelerinin baş kısımları bir araya getirilerek oluşturulmuştur. Şirket, etiket ve bant gibi ürünlerin yanı sıra inşaat ve ofis malzemeleri, elektronik ürün parçaları ve özel kâğıt üretimi gerçekleştiren firmaları da bünyesinde barındırmaktadır.

- *Telmo*: 1921 yılında *Sekisen Ken'onki* (Sekisen Termometre) adıyla kurulmuş, daha sonra Morishita tarafından satın alınmış ve bu grup bünyesinde faaliyet göstermiştir. Termometre üretiminde büyük bir pazar pay elde etmiş, 1974 yılında Morishita grubundan ayrılarak termometre kelimesinden türetilen *Ter-rumo* (Telmo) adını almıştır. Tıpta kullanılan termometre imalatı ve daha sonraları iğne, yapay kalp cihazı gibi çeşitli tıbbi cihaz üretimi de gerçekleştirmiştir.
- *Nipro*: 1954 yılında Kyōto'da *Nihon Garasu Shōji* (Nihon Can Ticareti) adıyla, sanayi için (özellikle ampul) cam ürünleri üretmek üzere kurulmuştur. Daha sonra merkezini Ōsaka'ya taşımış, zamanla faaliyet alanlarını genişleterek Ōsaka'da süpermarket işletmeciliği ve tıbbi cihaz üreticileri için parça üretimi de yapmıştır. Adı 1977 yılında *Nisshō*, çeşitli şirketlerle birleşmeler gerçekleştirdikten sonra da 2001 yılında *Nipuro* (Nipro) olarak değiştirilmiştir. Faaliyet alanları cam üretimi, eczacılık, tıbbi cihazlar ve parçaları imalatı başta olmak üzere çeşitlilik göstermektedir.

- *Yazaki Sōgyō*: Otomobiller için elektrik kablosu üretmek amacıyla 1929 yılında kurulan bir atölye, 1938 yılında *Yazaki Densen* (Yazaki Elektrik Kabloları) adıyla bir şirkete dönüşmüştür. Savaş sonrası dönemde bu faaliyetlerine devam eden ve hız göstergesi, taksimetre gibi çeşitli otomobil parçaları üreten şirket, gaz kullanımını ölçen alet ve inşaat şirketleri için ölçüm cihazları da geliştirerek, çeşitli ölçüm cihazları sektöründe büyük bir üretici olmuştur.
- *Itōki*: 1890 yılında Itō Kijūrō (1855-1936) tarafından *Itōki Shōten* adıyla Ōsaka'da kurulmuştur. Delgeç, zimba ve ataş gibi kırtasiye malzemesi üretiminde uzmanlaşarak, 1908 yılında çelik parça üretimine başlamış, 1920'li yıllarda radyo alıcısı üretimi gerçekleştirmiştir. 1933 yılında anonim şirkete dönüşmüş, savaş sonrası dönemde hafif metal ürünleri ve ofislerde kullanılan kırtasiye ürünleri (Japonca daktilo, dosya, zimba, vb.) imalatına yönelmiştir. 1963 yılında adını *Itōki* şeklinde kısaltmıştır. Kasa ve dolap gibi ofis kullanımı için hafif metal ürünler imalatı yapan *Itō Kurebio* ile 2005 yılında birleşmiştir. Masa, sandalye, dolap, sıra, vb. çelik ve metal ofis eşyaları ile kırtasiye malzemeleri imalatında en büyük şirketlerden biridir. Dai-ichi Kangyō *keiretsu*sunun üyesi, bu grubun *Mizuho* grubuna evrilmesiyle birlikte, bu yeni *keiretsu*nün üyesi olmuştur.
- *Tōmoku*: Karton ve kâğıt ürünleri imalatı yapmak üzere 1940 yılında kurul-

muş ve 1949 yılında *Tōyō Mokuzai Kigyō* (Tōyō Kâğıt Ürünleri Şirketi) adını almıştır. Kısa adı *Tōmoku* 1971 yılında resmî adı olmuştur. Ağaçtan yapılan ürünler imal edip, İsveç'ten ahşap ürünler ithalatı yaparak Japonya'da bunların ticaretini de yapmıştır. *Sweden House* adlı yan şirketiyle, ahşap ev inşası ve tasarımı da gerçekleştirmektedir.

## AĞIR SANAYİLER

### Kimya, Eczacılık ve Petrokimya

- *Asahi Kasei* (Asahi Kimya): 1931 yılında amonyak ve kimyasal ürünler imalatı için savaş öncesinin kimya devlerinden biri olan Nicchitsu *Zaibatsusu* tarafından Nobeoka şehrinde kurulmuştur. 1933 yılında adı *Asahi Benberugu Kenshi* (Asahi Bemberg Yapay İpek) olarak değiştirilmiştir. Sentetik, yapay ipek üretiminin yanı sıra amonyak üretimi de gerçekleştirmiş, kimya sanayisinde görece olarak iyi bir konumda olan Japonya'nın araştırma-geliştirme faaliyetleri yürüten önemli kimya şirketlerinden biri olmuştur. Savaştan sonra *zaibatsu*ların dağıtılmasının ardından, 1946 yılında *Asahi Kasei Kōgyō* (Asahi Kimya Sanayisi) adını almıştır. 1950'li yıllarda Amerikalı kimya şirketi Dow Chemical ile ortak projelere girmiş, kimya sanayisinin çeşitli alanlarında faaliyet göstermiştir. 1960 yılından itibaren naylon teknolojisinde önemli yeniliklere imza atmış, yiyecek saklamak için kullanılan bir tür naylon olan *Saran Wrap* ürünü-

nün satışından büyük gelir elde etmiştir. Sentetik tekstil, alkollü içkiler ve eczacılık alanlarında da faaliyet gösteren şirket, 2001 yılında adını *Asahi Kasei* olarak değiştirmiştir.

- *Chisso*: 1908 yılında ünlü kimyacı ve sanayici Noguchi Shitagau tarafından *Nihon Kābaido Shōkai* (Nihon Karbür Ticareti) kurulmuştur. Karbür üretmiş ve fabrikasını Kyūshū Adası'ndaki Minamata kasabasının yakınlarında kurmuştur. 1908 yılında *Nihon Chisso Hiryo* (Nihon Azotlu Gübre) adını alan ve kısaca *Nicchitsu* adıyla bilinen şirket, bu isimle anılacak olan *zaibatsu*nun da ana şirketi olarak gelişmiş ve Japonya'nın en büyük kimya şirketlerinden biri olmuştur. Kimya alanında kitlesel üretim kapasitesiyle Taishō ve savaş dönemlerinde ordu açısından da önemli bir faaliyet olan kimya sanayisinde önemli bir konuma yerleşmiştir. Noguchi, Japon kolonisi olan Kore'de de yatırımlar yapmıştır. Savaşın sona ermesiyle dağıtılan *zaibatsu*lardan biri de *Nicchitsu* olmuştur. *Nicchitsu*'nun dağıtılmasından sonra *Asahi Kasei* (Asahi Kimya) ve *Sekisui Kaseihin* (Sekisui Kimya) adıyla iki yeni şirket kurulmuştur. 1950 yılında da *Shin Nihon Chisso Hiryo* (Yeni Nihon Azotlu Gübre) adıyla yeni bir şirket kurulmuş, 1965 yılında adı *Chisso* olarak değiştirilmiştir. Tam bu sıralarda, Minamata hastalığına (*Minamata-byō*) yol açan çevre felaketi gerçekleşmiş ve şirketin Minamata fabrikasından yayılan kimyasal atıklar nedeniyle çevre kirliliği ve civarda yaşa-

yanların maruz kaldığı sağlık sorunları meydana gelmiştir. *Shin Nihon Chisso Hiryo* günümüzde de Japonya'nın önemli kimya şirketleri arasındadır.

- *Daiseru (Daicel)*: Kökeni 1919 yılında selüloit üretimi için kurulan *Dai Nihon Seruroido* (Dai Nihon Selüloit) şirketine dayanmaktadır. Hissedarları arasında Mitsubishi *Zaibatsusu* ve Suzuki Ticaret Şirketi de vardır. 1934 yılında *Fuji Shashin Firumu*'yu (Fuji Film Kâğıdı) kurarak fotoğraf filmi için kâğıt üretimine başlayan şirket, savaştan sonra da kimya sanayisinde özellikle selüloz üretiminde faaliyet göstererek büyümüştür. Adını 1966 yılında *Daiseru (Daicel)*, 1979 yılında *Daiseru Kagaku* (Daicel Kimya) olarak değiştirmiş, 2011 yılında tekrar *Daicel* ismine geri dönmüştür. Selüloz, plastik ve polimer üretiminde dünya çapında önemli araştırmalar yürüten, dünyanın büyük kimya şirketlerinden biri konumundadır.
- *DIC*: 1937 yılında *Dai Nihon Inki* (Dai Nihon Mürekkep) adıyla, Batı türü mürekkep üretiminde faaliyet göstermek amacıyla kurulmuş, savaştan sonra özellikle 1960'lardan itibaren mürekkep üretiminde uzmanlaşmıştır. 1962 yılında adını *Dai Nihon Inki Kagaku* (Dai Nihon Mürekkep ve Kimya) olarak değiştirmiştir. Günümüzde matbaacılıkta kullanılan mürekkep üretiminde dünyanın en büyük firmasıdır. 2008 yılında, adını İngilizce adının (Dai Nihon Ink Chemical) kısaltması olan *DIC* şeklinde değiştirmiştir.

- *Kaneka*: 1949 yılında *Kanegafuchi Bōseki*'nin (Kanegafuchi İplik) parçalanmasıyla kurulan şirketlerden biri olan *Kanegafuchi Kagaku Kōgyō* (Kanegafuchi Kimya Sanayisi), daha sonra *Kaneka* adını alarak vinil gibi kimyasal ürünler üretiminde uzmanlaşmıştır. 1957 yılında sentetik elyaf üretimine de başlamıştır. Zaman içerisinde birçok kimyasal üründe yeniliklere imza atarak, kimya sanayisinde dünyada adı geçen büyük şirketler arasına katılmıştır.
- *Mitsubishi Kagaku* (Mitsubishi Kimya): Mitsubishi *Zaibatsusu* tarafından 1935 yılında *Mitsubishi Tāru Kōgyō* (Mitsubishi Katran Sanayisi) adıyla katran üretimi amacıyla kurulmuştur. Adı iki kez değişmiş, 1944 yılında *Mitsubishi Kasei Kōgyō* (Mitsubishi Kimya Sanayisi) olmuştur. Savaştan sonra Mitsubishi *Zaibatsusunun* kimya bölümünün 1950 yılında dağıtılmasının ardından kurulan *Nihon Kasei Kōgyō* (Nihon Kimya Sanayisi), eski *zaibatsunun* kimya sanayisi üretimini üstlenmiştir. Petrokimya ve kimya sanayilerinde faaliyet göstermiş, adı 1952 yılında tekrar *Mitsubishi Kasei Kōgyō* olarak, 1988 yılında *Mitsubishi Kasei* olarak değişmiştir. Çeşitli zamanlarda küçük kimya şirketlerini de bünyesine katarak büyümüş, 1994 yılında adını *Mitsubishi Kagaku* (Mitsubishi Kimya) olarak değiştirdikten sonra, 2005 yılında *Mitsubishi Chemical Holdings* adıyla yeniden yapılandırılarak holdinge dönüşmüştür.
- *Mitsui Kagaku* (Mitsui Kimya): 1933 yılında Mitsui *Zaibatsusu* tarafından, amonyum üretimi yapmak üzere kurulmuştur. Daha sonra sentetik kimyasal üretimi gerçekleştirmiş, 1941 yılında *Mitsui Kagaku Kōgyō* (Mitsui Kimya Sanayisi) adını almıştır. 1955 yılında Mitsui bünyesinde faaliyet gösteren kimya ve petrol şirketleri birleşerek *Mitsui Sekiyu Kagaku Kōgyō* (Mitsui Petrokimya) şirketini kurmuştur. Çeşitli kimya şirketleriyle birleşmelerden sonra, 1997 yılında grubun adı *Mitsui Kagaku* (Mitsui Kimya) olarak değişmiştir.
- *Nihon Kayaku* (Nihon Eczacılık): 1916 yılında inşaat sektöründe ihtiyaç duyulan kimyasal patlayıcı üretimi yapmak üzere *Nihon Kayaku Seizō* (Nihon Patlayıcı İmalatı) adıyla kurulmuştur. 1943 yılında, 12 yıllık bir ilaç firması olan *Yamakawa Seiyaku*'yu (Yamakawa İlaç) ve 1916 yılında kurulan kimyasal boya şirketi *Teikoku Senryō Seizō*'yu (Teikoku Boya İmalatı) bünyesine katarak büyümüş, 1945 yılında adını *Nihon Kayaku* olarak değiştirmiştir. Savaşın hemen ardından, ilaç ve kimya sanayilerinde üretim yaparak büyümesine devam etmiştir; diğer büyük kimya şirketleriyle ortak şirketler kurarak araştırma ve geliştirme faaliyetleri de gerçekleştirmektedir. Günümüzde çeşitli kimyasal maddelerin üretimini gerçekleştirmekte ve eczacılık alanında faaliyet göstermektedir.
- *Nittō Denkō*: 1918 yılında elektrokimya ve elektrik yalıtımı alanında faaliyet göstermek üzere Tōkyō'da *Nittō Denki Kōgyō* (Nittō Elektrik Sanayisi), başlangıçta

elektrik yalıtımı için vernik üretmiştir. Savaşın ardından, 1946 yılından sonra siyah teyp üretimine başlamış ve vinil ürünleri üretimi gerçekleştirmiştir. Adının kısaltması olan *Nittō Denkō* olarak anılmıştır. Elektrik yalıtımı için üretim faaliyetlerine devam etmiş, 1960'lı yıllarda yarı iletken üretimine de başlamış ve elektronik sanayisine girmiştir. Yabancı ülkelerde yatırımlar da gerçekleştiren şirket, günümüzde vinil, likit kristal ekranlar, teyp gibi çeşitli kimya ürünlerinin imalatında uzmanlık kazanmıştır.

- *Shōwa Denkō*: Köklü bir kimya şirketi olan *Shōwa Denkō*, 1939 yılında *Shōwa Hiryō* (Shōwa Gübre) ve *Nihon Denki Kōgyō* (Nihon Elektrik Sanayisi) şirketlerinin birleşmesiyle kurulmuştur. Savaş öncesi dönemdeki büyük *zaibatsu*lardan biri olan Mori *Zaibatsusunun* önemli üyelerinden biri olmuş, savaş sonrasında da Japonya'nın önemli kimya şirketleri arasında yer almıştır. Adı, 1960'ların sonlarında Niigata vilayetinde Agano Nehri'nde yol açtığı çevre kirliliği ve cıva zehirlenmesiyle de duyulmuştur. Günümüzdeki faaliyetleri kimya ve petrokimyanın yanı sıra elektronik sanayisine kadar genişlemiştir. Yarı iletken, hard disk ve polimer üretimi konusunda dünyanın önde gelen şirketleri arasında yer almaktadır.
- *Shin'etsu Kagaku Kōgyō* (Shin'etsu Kimya): Kökeni, 1926 yılında Shin'etsu bölgesinde (Nagano ve Niigata vilayetleri) kurulan *Shin'etsu Chisso Hiryō* (Shin'etsu Azotlu Gübre) firmasına da-

yanmaktadır. Adı 1940 yılında *Shin'etsu Kagaku Kōgyō* (Shin-etsu Kimya Sanayisi) olarak değişmiştir. Savaştan sonra da aynı isimle üretime devam etmiş, hızla büyüyerek polimer ve yarı iletken sanayilerinde araştırma faaliyetleri geliştirmiş, yeni ürünlerle giderek büyümüştür. Kimya, elektronik ve materyaller üretiminde Japonya'nın en büyük kimya şirketlerinden biri konumundadır.

- *Sekisui Kagaku* (Sekisui Kimya): 1947 yılında plastik üretimi yapmak amacıyla *Sekisui Sangyō* (Sekisui Sanayi) adıyla Ōsaka'da kurulmuştur. İnşaat sektörü için kimyasal maddeler üretmektedir. 1948 yılında adı *Sekisui Kagaku Kōgyō* (Sekisui Kimya Sanayisi) olarak değişmiştir.
- *Teijin*: 1918 yılında Yamagata vilayetinde *Teikoku Jinzō Rēyon* (Teikoku Yapay Sentetik Tekstil) adıyla kurulmuş, kısa adı *Teijin* olduğu için, daha çok bu isimle anılmıştır. Savaştan sonra üretimine tekrar başlamış, 1962 yılında resmî adını *Teijin* olarak değiştirmiştir. *Teijin*, 1950'li yılların ikinci yarısında Amerika'dan transfer edilen naylon teknolojisini ve İngiltere'den transfer edilen polyester teknolojisini kullanarak kimya sanayisinde önemli araştırmalara da girişmiştir. Kimya ve eczacılık alanında, elyaflar ve çeşitli kimyasal ürünler üretiminde Japonya'nın en büyük şirketleri arasındadır.
- *Sumitomo Kagaku* (Sumitomo Kimya): Savaş öncesi dönemde Sumitomo *Zai-*

- batsusu* tarafından kurulmuştur; kökeni sülfürdioksit üretmek için kurulan *Hiryō Seisakusho*'ya (Gübre İmalat) kadar gitmektedir. Shikoku Adası'ndaki Beshi bölgesinde kurulan bu firma, 1925 yılında Sumitomo grubuna katıldıktan sonra, 1934 yılında *Sumitomo Kagaku Kōgyō* (Sumitomo Kimya Sanayisi) adını almıştır. Savaştan sonra adındaki Sumitomo ifadesi *Nisshin* olarak değiştirilmiş, 1952 yılında Sumitomo ifadesi geri dönmüştür. 1960'lı yıllarda kimya sanayisinin yanı sıra petrokimya sanayisine de girmiştir. Sağlık ve eczacılık alanlarında da yatırımlar yapan şirketin adı, son olarak 2001 yılında *Sumitomo Kagaku* (Sumitomo Kimya) olarak değiştirilmiştir.
- *Takasago Kōryō Kōgyō* (Takasago): 1920 yılında *Takasago Kōryō* (Takasago Tatlandırcıları) adıyla, kimyasal tatlandırıncılar ve aroma üretimi alanlarında faaliyetler gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. 1930'lu yılların sonlarında merkezini Taiwan'a taşımış, savaştan sonra 1958 yılında Tōkyō'da aynı adla tekrar kurulmuştur. 1951 yılında *Takasago Kōryō Kōgyō* adını almıştır.
  - *Ube Kōsan* (Ube Sanayi): Yamaguchi vilayetinin Ube şehrinde 1897 yılında kurulmuş, kimya, çimento, demir, kömür madenciliği alanlarında faaliyet göstermiştir. 1942 yılında *Ube Kōsan* adını almıştır. Savaştan sonra kimya sanayisinde faaliyetlerine devam etmiştir.
  - *Tōkai Kābon* (Tōkai Karbon): *Tōkai Denkyoku Seizō* (Tōkai Elektrot İma-

lat) adıyla 1918 yılında Tōkyō'da kurulmuştur. Kuruluşunda elektrokimya sanayisinde, savaştan sonraki dönemde malzeme üretimi ve kimya alanlarında faaliyet göstermiştir. 1975 yılında *Tōkai Kābon* (Tōkai Karbon) adını almıştır. Nükleer güç santrallerinde kullanılan grafit üretimi gerçekleştirerek bu alandaki tek şirket olmuştur. Aynı zamanda, güneş enerjisi panelleri ve yarı iletkenler sanayisinde kullanılan yüksek kaliteli karbon üretimi gerçekleştirmektedir. Yurtdışında tesisleri de bulunmaktadır.

- *Tōyō Bōseki* (Tōyōbō): Yukarıda tekstil sanayisiyle ilgili bölümde anlatılmaktadır.
- *Yunichika* (Unitika): Yukarıda tekstil sanayisiyle ilgili bölümde anlatılmaktadır.
- *Ishihara Sangyō* (Ishihara Sanayi): 1920 yılında Malaya'da (günümüzde Malezya) madencilik işiyle ilgilenen Ōsaka'daki *Nan'yō Kōgyō* (Güney Denizleri Sanayi Şirketi), deniz taşımacılığı alanında da faaliyet gösteriyordu. Adı 1929 yılında kurucu kardeşlerin adıyla *Ishihara Sangyō Kaiun* (Ishihara Sanayi ve Deniz Taşımacılığı), 1943 yılında da son olarak *Ishihara Sangyō* (Ishihara Sanayi) olarak değiştirilmiştir. Savaştan sonra, gübre ve çeşitli kimyasal ürünler imalatına yönelmiş, 1990'lı yıllarda eczacılık sektörüne de girmiş ve genetik mühendisliği alanında da faaliyet göstermiştir. Risona grubunun üyesidir.
- *Air Water*: 1929 yılında oksijen üretimi için Hokkaidō'da Sapporo şehrinde kurulan *Hokkai Sanso* (Hokkai Oksijen), savaştan sonra asetilen üretimi ve likit

petrol gazı ticareti yaparak büyümüşür. 1966 yılında adını, Japonca adının kısaltması olan *Hokusan* olarak değiştirmiş, 1993 yılında, 60 yıllık bir kimya şirketi olan ve oksijen üretimi gerçekleştiren Ōsaka merkezli *Daidō Sanso* (Daidō Oksijen) ile birleşmiş ve *Daidō Hokusan* kurulmuştur. Dondurulmuş gıda ürünleri sektörüne de giren şirket, 2000 yılında 38 yıl önce kurulmuş olan bir oksijen-azot üreticisi olan, Wakayama merkezli *Kyōdō Sanso* (Kyōdō Oksijen) ile bileşerek *Ea Wōta* (Air Water) adını almıştır. *Ea Wōta*, kimya sanayisinin büyük şirketlerinden birine dönüşmüştür. Sanayide kullanılan gaz üretiminde Japonya'nın en büyükleri arasında yer almaktadır. Gıda sanayisinde faaliyet gösteren yan şirketleri de bulunmaktadır.

- *Efupiko* (FP): 1962 yılında Fukuyama vilayetinde *Fukuyama Pārushikō* (Fukuyama Pearl Paper) adıyla kurulmuş, 1989 yılında *Efupiko* (FP Corporation) adını almıştır. Ana faaliyet alanları süpermarket ve restoranlarda kullanılan kap ve tepsi imalatı ve ticaretidir. Ürettiği tepsilerin geri dönüşümünü de sağlamaktadır. Merkezi Hiroshima'dadır.
- *Kansai Paint* (Kansai Boya): 1918 yılında Amagasaki şehrinde kimyasal boya üretimi alanında *Kansai Peinto Kōgyōsho* (Kansai Boya Sanayisi) adıyla kurulmuştur. 1920'li yıllarda Japonya'da ilk kez laker üretimini başlatmış, bu alanda Japonya'nın büyük şirketleri arasında yer almıştır. Savaşın sonra özellikle otomotiv sanayisinin ihtiyaç duyduğu

kimyasal boya ihtiyacına hizmet etmiş, büyümesini sürdürüp büyük kimya şirketi olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Sanwa *keiretsusunun* bir üyesi olmuştur.

- *Konishi*: Eczacılık alanında faaliyet göstermek üzere 1870 yılında *Konishiya* adıyla kurulmuş, 1912 yılından itibaren sanayi için eczacılık ve alkol ithalatı ve ticareti gerçekleştirmiştir. Adını 1925 yılında *Konishi Gisuke Shōten*, 1976 yılında *Konishi* olarak değiştirmiştir. 1950'li yıllardan itibaren kimya sanayisinde faaliyet göstermiş, *Bond* markasıyla da ürünlerini pazarlamıştır. Sanwa *keiretsusu* üyesi olan şirket, asıl olarak kimyasal yapıstırıcı üretiminde başarı sağlamış ve bu sayede büyük bir kimya şirketine dönüşmüştür.
- *San'yō Kasei Kōgyō* (San'yō Kimya Sanayisi): 1949 yılında *San'yō Yushi Kōgyō* (San'yō Yağ) adıyla kurulmuş, 1963 yılında *San'yō Kasei Kōgyō* (San'yō Kimya Sanayisi) adını almıştır. Büyük bir kimya şirketine dönüşerek Toyota ve Tōray şirketlerinin ortaklığı şeklinde faaliyet göstermiştir. *Surfactant* ve kimyasal temizleyiciler üretiminde söz sahibi konumundadır.
- *JSR*: 1957 yılında sentetik lastik üretimi amacıyla kamu ve özel şirket ortaklığı olarak *Nihon Gōsei Gomu* (Nihon Sentetik Lastik) adıyla kurulmuştur. Lateks ve sentetik lastik üretimine odaklanmış, 1969 yılında tamamen özel sektöre devredilmiştir. 1980'li yıllarda optik elyaf kaplama ve likit kristal ekran üretimi de gerçekleştirmiştir. 1997 yılında adı

nı İngilizce adı olan *Japan Synthetic Rubber*'ın kısaltması olan JSR olarak değiştirmiştir. Kimya sanayisi alanında büyük şirketlerden biridir.

- *Sumitomo Bakelite*: Sumitomo grubu tarafından, savaştan önce 1911 yılında *Nihon Bēkuraito* (Nihon Bakelite) adıyla kurulmuş, 1938 yılında kurulan *Sumitomo Kakōzai Kōgyō* (Sumitomo Kimya Malzemeleri Sanayisi) ile 1955 yılında birleşerek *Sumitomu Bēkuraito* (Nihon Bakelite) bünyesine katılmıştır. Yarı iletken üretiminde Japonya'nın ve dünyanın en büyük şirketleri arasında yer alarak, büyük pazar payına sahip olmuştur.
- *Takasago*: 1920 yılında *Takasago Kōryō* (Takasago Aroma) adıyla Tōkyō'nun Takasago bölgesinde kurulmuş, tatlandırıcı aroma üretimi alanında faaliyet göstermiştir. 1938 yılında Taiwan'a taşınmış ve varlıkları, savaşın bitiminden sonra Taiwan hükümetine devredilmiştir. 1948 yılında tekrar kurulup, aroma ticareti yapmıştır. Bir süre sonra 1951 yılında ticaret ve imalat şirketleri birleşerek *Takasago Kōryō Kōgyō* (Takasago Parfüm ve Sanayi) adını almıştır. Daha sonra adını kısaltarak *Takasago* olarak değiştiren şirket, alanında dünyanın en büyükleri arasında yer almaktadır.
- *Denka*: Japonya'nın büyük kimya şirketlerinden biridir. 1915 yılında *Denki Kagaku Kōgyō* (Elektrokimya Sanayisi) adıyla kurulmuştur. Elektrokimya alanında üretim gerçekleştirmiş ve çeşitli araştırmalar da yürütmüştür. Zaman içerisinde kimya sanayisinin çeşitli alan-

larına faaliyetlerini genişletmiştir. Kısa adı 2015 yılında resmî adı olarak da benimsenen *Denka* idi. Asya ülkelerinde yatırımları da olan şirketin tarımsal kimya ürünleri, petrokimya ve eczacılık alanlarında üretim faaliyetleri bulunmaktadır.

- *Tōyō Ink* (Tōyō Mürekkep): 1896 yılında kurulan *Kobayashi Inkiten* (Kobayashi Mürekkep Mağazası), 1907 yılında anonim şirkete dönüşmüş ve adını *Tōyō Inki Seizō* (Tōyō Mürekkep İmalatı) olarak değiştirmiştir. 2011 yılında, bağlı şirketleriyle birlikte *Tōyō Ink SC Holdings* adıyla bir holding şirketi kurmuştur. Başlıca faaliyet alanları, yazıcılar için mürekkep üretimi, polimer ve çeşitli kimyasal boya ürünlerinin imalatıdır.
- *Tokuyama*: 1918 yılında Yamaguchi vilayetinin Tokuyama şehrinde amonyak üretimi amacıyla *Nihon Sōda Kōgyō* (Nihon Soda Sanayisi) adıyla kurulmuş, adını 1936 yılında *Tokuyama Sōda*, 1994 yılında *Tokuyama* olarak kısaltarak değiştirmiştir. Sanwa *keiretsu*sunun üyesi ve büyük bir kimya şirketi olarak, kimya ve petrokimya alanlarında önemli yeniliklere imza atmıştır.
- *Nihon Kagaku Kōgyō* (Nihon Kimya): 1893 yılında Tōkyō'da *Tanabashi Seiyakusho* adıyla kurulmuş, 1915 yılında adını *Nihon Seiren* (Nihon Dökümhanesi) olarak değiştirmiştir. İnorganik kimya sanayisinde çeşitli faaliyetler gerçekleştirmiş ve 1935 yılında *Nihon Kagaku Kōgyō* (Nihon Kimya Sanayisi)



ile birleşmiştir. Savaş sonrasında gübre gibi yan sanayiler alanında da üretim yapmış, çeşitli kimyasını da bünyesine katarak, büyük kimya şirketleri arasında yerini almıştır.

- *Nihon Shokubai* (Nihon Katalizör): Savaş döneminde 1941 yılında *Rasame Gōsei Kagaku Kōgyō* (Rasame Sentetik Kimya Sanayisi) adıyla kurulmuştur. 1949 yılında yeniden yapılandırılmış ve adı *Nihon Shokubai Kagaku Kōgyō* (Nihon Katalizör Kimya Sanayisi) olarak değiştirilmiştir. Otomobil sanayisi için de üretim yapmış, kimya sanayisinde çeşitli alanlarda imalat faaliyetleri gerçekleştirmiştir.
- *Nihon Zeon*: 1950 yılında kurulmuş, Amerika'dan teknoloji ithal ederek vinil üretimi gerçekleştirmiştir. Sentetik kimya ürünleri imalatında büyük şirketlerden biri olmuştur. Furukawa grubunun bir üyesi olan şirketin adı, teknoloji ithalatı gerçekleştirdiği Amerikalı Goodrich firmasının kullandığı vinil markası *Geon*'un Japonca yazılışdır.
- *Nifco*: 1967 yılında *Nihon Kōgyō Fashunā* (Nihon Sanayi Hırdavat Ürünleri) adıyla kurulmuştur. Özellikle sanayi kullanımı için vida gibi plastikten yapılan çeşitli hırdavat ürünleri üretmiş, Amerikalı otomobil şirketleriyle teknoloji alanında işbirliğine de girmiştir. Sanayide kullanılan hırdavat ürünlerinin yanı sıra plastik sanayisi alanında da üretim yapmaktadır. 1996 yılından itibaren *Japan Times* adlı İngilizce yayın yapan eski bir gazete de bünyesinde faaliyet göstermektedir. Merkezi Kana-

gawa vilayetindedir.

- *Nihon Paint* (Nihon Boya): 1881 yılında *Kōmeisha* adıyla Tōkyō'da kurulmuş, Japon donanması için kimyasal boyalar başta olmak üzere, çeşitli kimyasal ürünler üretimi gerçekleştirerek büyük bir şirkete dönüşmüştür. 1898 yılında adını *Nihon Peinto Seizō* (Nihon Boya İmalatı) olarak değiştirdikten sonra, ülkenin en büyük kimyasal boya üreticisi olarak büyümesini sürdürmüştür.
- *Mitsubishi Gasu Kagaku* (Mitsubishi Gaz Kimya): 1972 yılında iki firmanın birleşmesiyle kurulmuştur. Bu firmaların ilki olan *Mitsubishi Edogawa Kagaku* (Mitsubishi Edogawa Kimya), 1918 yılında Mitsubishi grubu tarafından kurulmuştu ve sanayi için kimyasal ürünler imalatı gerçekleştiriyordu. İkincisi, 1951 yılında kurulan *Nihon Gasu Kagaku Kōgyō* (Nihon Gaz Kimya Sanayisi) sentetik boya gibi kimyasal ürünler üretiyordu. *Mitsubishi Gasu Kagaku* (Mitsubishi Gaz Kimya), metanol ve peroksit gibi çeşitli kimyasal ürünlerin üretimini gerçekleştirmiştir. Japonya'nın en büyük kimya şirketleri arasındadır.
- *Usami Kōyu*: Aichi vilayetinde, petrol ve benzin ticareti amacıyla 1950 yılında kurulmuştur. Adı 1958 yılında *Usami Kōyuten* (Usami Maden ve Petrol Şirketi) olmuş, 1979 yılında da *Usami Kōyu* olarak kısaltılmıştır. Petrol ticareti ve benzin istasyonları işletmeciliği yaparak büyük bir enerji firmasına dönüşmüştür. Bu alanda mühendislik hizmetleri de sunmaktadır.

- *Kyōwa Hakkō Kirin* (Kyōwa Maya Kirin): 1936 yılında bazı alkollü içecek üreticilerinin katılımıyla kurulan *Kyōwakai*, mayalı içecekler konusunda araştırmalar da yürütmüştür. Savaş döneminde kimya sektörüne yönelmiş, savaştan sonra 1945 yılında *Kyōwa Sangyō* (Kyōwa Sanayi) adıyla yeniden kurulmuştur. 1949 yılında *Kyōwa Hakkō Kōgyō* (Kyōwa Maya Sanayisi) adını almış ve 1951 yılında streptomisin adlı antibiyotik ilaç üretimine başlamıştır. Gıda sanayisinden de kullanılan glutamik asit üretimi de gerçekleştirmiş, petrokimya alanında da faaliyet göstermiştir. Bu şekilde büyük bir kimya şirketi olarak büyümüştür. 2008 yılında *Kirin Pharma*'yı (Kirin Eczacılık) da bünyesine katarak *Kyōwa Hakkō Kirin* (Kyōwa Maya Kirin) adını almıştır. Eczacılık, biyokimya ve kimyasal ürünler sanayilerinde söz sahibi büyük bir şirket konumundadır.
- *Hitachi Kasei* (Hitachi Sentetik Kimya): 1962 yılında *Hitachi Kasei Kōgyō* (Hitachi Sentetik Kimya Sanayisi) adıyla kurulmuştur. Hitachi grubunun kimya şirketi olarak faaliyet göstermektedir; grubun diğer kimya şirketleri de daha sonra bünyesine katılmıştır. Pil ve elektronik parça (yarı iletken, ekran, vb.) üretimi gibi alanlarda kullanılmak üzere kimyasal girdi üretiminde uzmanlaşmış, adını 2013 yılında *Hitachi Kasei* (Hitachi Sentetik Kimya) olarak değiştirmiştir.
- *Tōa Kagaku Kōgyō* (Tōa Kimya Sanayisi): 1942 yılında *Yahagi Suiryoku* (Yahagi Hidroelektrik) şirketinin kimya bölümününün *Yahagi Kōgyō* (Yahagi Sanayi) adıyla ayrılarak şirketleşmesiyle kurulmuştur. Akрил, polivinil ve temel kimya ürünleri üretimlerde uzmanlaşmış, 1944 yılında sentetik kimyasallar üreten diğer bazı şirketlerle birleşerek *Tōa Gōsei Kagaku* (Tōa Sentetik Kimya) adını almıştır. Savaştan sonra da faaliyetlerini sürdürerek, 1963 yılında güçlü bir ticaret yapıştırıcı olan *Aron Alpha*'yı üretmeye başlamıştır. Bu ürünle büyük bir ticari başarı yakalamıştır. Mitsui grubu bünyesinde kimyasal ürünler imalatı gerçekleştiren şirket, 1994 yılında adını kısaltarak, *Tōa Gōsei* şeklinde değiştirmiştir.
- *Nissan Kagaku Kōgyō* (Nissan Kimya Sanayisi): Meiji döneminde ünlü sanayici Shibusawa Eiichi'nin desteği ve önyak olmasıyla *Tōkyō Jinzō Hiryō* (Tōkyō Yapay Gübre) adıyla kurulmuş, Japonya'da ilk kez kimyasal gübre üretimi gerçekleştirmiştir. 1910 yılında adını *Dai Nihon Jinzō Hiryō* (Dai Nihon Yapay Gübre) olarak değiştirmiştir. Daha sonraları, yeni gelişen *zaibatsu*lardan biri olan Nissan *Zaibatsusunun* kontrolüne geçip bu grubun kimya şirketi olarak hızla büyümüş, 1937 yılında *Nissan Kagaku Kōgyō* (Nissan Kimya Sanayisi) adını almıştır. Savaş döneminde, 1943 yılında askerî rejim tarafından Nissan şirketinin yeniden yapılandırılması sırasında, *Nihon Kōgyō* (Nihon Sanayi) şirketinin kimya birimi haline getirilmiştir. İki yıl sonra ise bu şirketin altında faaliyet göstermek üzere tekrar aynı adla kurulmuştur. Savaştan sonra,

*zaibatsuların* tasfiye edilmesiyle Nissan ile bağları kesilmiş, 1950’li yıllardan itibaren Nissan-Hitachi grubu içinde yer almıştır. Ancak, Nissan otomobil şirketiyle sermaye ilişkisi olmamıştır. En önemli ürünleri, tarım sektörü için imal edilen kimyasallar, gübre, tarım ilacı ve çevre için kimya ürünleridir.

- *Nichia Kagaku Kōgyō* (Nichia Kimya Sanayisi): 1956 yılında Tokushima vilayetinde kurulmuştur. Kurulduğu yıllarda televizyon setleri için kimyasal girdi üretimi gerçekleştirmiş, zaman içinde LED ve floresan lamba gibi elektronik parçalarda kullanılan floresan gibi kimyasal maddelerin üretiminde söz sahibi olmuştur. Mavi diyot üretimini dünyada ilk kez gerçekleştirerek, elektronik sanayisinde büyük bir devrime yol açmıştır.
- *Nichiyu* (NOF): Gres yağı ve sabun üretmek için Nissan *Zaibatsusu* tarafından *Nihon Yushi* (Nihon Gres Yağı) adıyla 1937 yılında kurulmuş, zaman içinde sentetik kimya üretiminde söz sahibi olmuştur. Savaşın ardından *zaibatsular* dağıtıldıktan sonra, tekrar yapılandırılarak aynı adla 1949 yılında tekrar kurulmuştur. 1970’li yıllardan sonra sabun gibi kimyasal ev ürünleri üretimine son vererek gres yağı başta olmak üzere kimya üretimine devam etmiştir. Nissan grubu içinde yer almış, savaş sonrası dönemde Fuyō *keiretsusunun* bir üyesi olmuştur. 2007 yılında adını kısaltarak *Nichiyu* şeklinde değiştirmiştir. İlaç dağıtım sisteminden elektroniğe, geniş bir

yelpazede sanayi üretimi gerçekleştirmektedir.

- *Aika Kōgyō* (Aika Sanayi): 1936 yılında Aichi vilayetinde *Aichi Kagaku Kōgyō* (Aichi Kimya Sanayisi) adıyla kurulmuş, yapışkan ve inşaat şirketleri için kimya malzemeleri üretiminde uzmanlaşmıştır. 1966 yılında adını kısaltarak *Aika* şeklinde değiştirmiştir. Çin’de de yatırımlar yapan şirket, bir dönem elektronik üretimi yapan yan şirketlere de sahip olmuştur.
- *Nihon Sōda* (Nihon Soda): 1920 yılında kurulmuştur. 1920’li yıllarda gelişen yeni nesil *zaibatsulardan* biridir ve kısaca *Nissō* olarak da anılmıştır. Kurucusu olan Nakano Tomonori döneminin ünlü kimyagerlerinden biridir. Elektroliz yöntemiyle soda üreten yöntemi geliştiren Nakano’nun şirketi, savaş öncesi dönemin önemli kimya şirketleri arasında yer almıştır. Savaş döneminde askerî rejim tarafından, tesisleri askerî amaçlarla kullanılmıştır. Nakano, 1940 yılında şirketin müdürlüğünü bırakmıştır. Savaş sonrasında, *zaibatsuların* tasfiyesi sürecinde bu büyük grup 1945 yılında dağıtılmış ve yeni şirketler kurulmuştur. *Nihon Sōda* bu dönemde nispeten küçük ölçekte bir kimya şirketi olarak faaliyetlerini sürdürmüş, yeniden imar ve hızlı büyüme dönemlerinde tarıma yönelik kimya ürünleri ve eczacılık gibi alanlarda faaliyet göstermiştir. Dai-ichi Kangyō *keiretsusunun* (daha sonra da Mizuho grubunun) bir parçası olmuştur. 1960’lı yıllarda mühendislik,

polimer ve petrokimya alanlarında yeni şirketler kurmuştur.

- *Daikyō Nishikawa*: Hiroshima vilayetinde 1961 yılında kurulan köpük üreticisi *Nishikawa Kasei* (Nishikawa Kimya) ile 1958 yılında yine Hiroshima'da kurulan polivinil ürünleri imalatçısı *Daikyō* (2000 yılında *GP Daikyō* adını almıştır), 2004 yılında önce ortaklık kurmuş, 2007 yılında birleşmiş ve bu birleşmeden *Daikyō Nishikawa* doğmuştur. Özellikle otomotiv sanayisinin ihtiyaç duyduğu kimyasal ürünlerin imalatında önemli bir şirkettir.
- *Nihon Gōsei Kagaku Kōgyō* (Nihon Sentetik Kimya Sanayisi): 1927 yılında bir araştırma merkezi olarak Gifu vilayetinde kurulmuş, ertesi yıl şirkete dönüşmüştür. Asetilen kullanılan sentetik kimya ürünleri üretmiş, savaş sonrasında 1963 yılında Mitsubishi grubunun kimya şirketiyle ortaklık kurmuş ve polivinil asetat, polivinil alkol gibi sentetik kimya ürünlerinin yanı sıra, likit ekranlar için film üretimi gerçekleştirmiştir. 2009 yılından itibaren *Mitsubishi Kagaku* (Mitsubishi Kimya) şirketinin bir parçası olarak faaliyet göstermeye başlamıştır.

### Petrokimya

- *Kosumo Sekiyu* (Cosmo Petrol): Kökeni, 1939 yılında kurulan *Daikyō Sekiyu* (Daikyō Petrol) ve 1933 yılında kurulan *Maruzen Sekiyu*'ya (Maruzen Petrol) dayanmaktadır. Rafine petrol ürünleri imalatı ve petrokimya alanlarında faa-

liyet gösteren bu şirketler, 1986 yılında birleşmiş ve Cosmo Petrol kurulmuştur. Petrol ürünleri ve gaz alanında uzmanlaşan şirket, 1989 yılında *Ajia Sekiyu*'yu da (Asya Petrol) bünyesine katarak büyümüştür.

- *Idemitsu Kōsan* (Idemitsu Sanayi): Bir girişimci olan Idemitsu Sazō,<sup>16</sup> 1911 yılında *Idemitsu Shōkai* (Idemitsu Ticaret) adıyla *Nihon Sekiyu* (Nihon Petrol) için makine yağı üretmek amacıyla bir şirket kurmuştur. Bu şirketin başarısı üzerine, Güney Manchurya Demiryolu Şirketi'ne de yağ satmaya başlamıştır. Japonya ve Manchurya'da büyük kazanç elde etmiş, 1940 yılında şirketin adını *Idemitsu Kōsan* (Idemitsu Sanayi) olarak değiştirmiştir. Askerî hükümetin kontrolüne geçen şirket, savaştan sonra işgal güçlerinin denetimine girmiştir. Savaş sonrası dönemde, 1947 yılında petrol ithal etme yetkisi elde etmiştir. Bundan sonra, petrol ithal ederek rafine petrol ürünleri imalatında uzmanlaşmıştır. 1957 yılında Tokuyama'da, 1963 yılında Chiba'da, 1970 yılında Hyōgo'da, 1973 yılında Hokkaidō'da ve 1975 yılında Aichi'de petrol rafinerisi kurmuştur. Idemitsu, değişik zamanlarda Japon hükümetiyle bazı politikaların uygulanması konusunda anlaşmazlıklara düşmüştür. Bunlardan birinde, 1965

<sup>16</sup> Idemitsu Sazō (1885-1981), Kōbe Üniversitesi'nde ekonomi eğitimi aldı. 1911 yılında kurduğu şirketi, makine yağı ticareti yapıyordu. Savaştan sonra GHQ tarafından kamu görevlerinden men cezası aldı, daha sonra *Idemitsu Kōsan* şirketinin başında, Japonya'nın petrol sanayisinde en önemli işadamlarından biri oldu.

yılında MITI'nin petrol üretimindeki kısıtlama politikasına karşı çıkararak üretimini kısmamıştır. Ertesi yıl bu kısıtlamalar kaldırılınca, sorun ortadan kalkmıştır. 1960'lı yıllarda şirket Sovyetler Birliği'nden petrol ithal ederek Amerika'nın da tepkisini çekmiştir. 1980'li yıllarda yabancı ülkelerde petrol arama ve çıkarma faaliyetlerine katılan Idemitsu'nin hisseleri ilk kez 2006 yılında halka açılmıştır.

- *Tōsō*: 1935 yılında Yamaguchi vilayetinde *Tōyō Sōda* (Tōyō Soda) adıyla kurulmuştur. 1987 yılında adının kısaltılması olan *Tōsō*, resmî ad olarak benimsenmiştir. Zaman içerisinde çeşitli kimya ve petrokimya şirketlerini bünyesine katarak petrokimya sanayisinde üretim faaliyetleri gerçekleştiren *Tōsō*, dünyanın büyük petrokimya şirketleri arasında ve Mizuho grubu içinde yer almaktadır.
- *Tōnen Zeneraru Sekiyu* (Tōnen General Petrol): 1947 yılında petrol ürünleri ithalatı ve ticareti amacıyla *Zeneraru Bussan* (General Ticaret) adıyla bir ticaret şirketi olarak kurulmuştur. 1949 yılında hükümetten petrol ithalatı için lisans almayı başararak bu alanda büyük kazançlar elde etmiştir. 1958 yılında, 1939 yılında kurulmuş, petrol sanayisinde faaliyet gösteren *Tōa Nenryō Kōgyō* (Tōa Yakıt Sanayisi) adlı petrol şirketiyle birlikte rafine petrol ürünleri üretmek amacıyla *Zeneraru Sekiyu*'yu (General Petrol) kurmuştur. 1967 yılında, bu ad şirketin adı olarak değiştirilmiştir. *Tōa Nenryō*'nun adının kı-

saltması *Tōnen*'dir. 2000 yılında *Tōnen* ve *Zeneraru Sekiyu* birleşerek *Tōnen Zeneraru Sekiyu* (Tōnen General Petrol) adını almıştır. Bu yeni şirket, Japonya'nın petrol ürünleri alanında büyük şirketlerinden biri olarak varlığını sürdürmüştür.

- *Shōwa Shell*: 1942 yılında bazı petrol şirketlerinin birleştirilmesiyle kurulan *Shōwa Sekiyu* (Shōwa Petrol), Kawasaki, Niigata ve Kainan rafinerilerinde rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı yapmıştır. Savaştan sonra, 1949 yılında İngiliz-Hollandalı petrol devi Royal Dutch Shell ile ortaklığa girmiş, 1958 yılında Yokkaichi'de kurduğu yeni rafineriyle üretimini büyütülmüştür. 1985 yılında adı *Shōwa Shell* olarak değiştirilmiştir. 2005 yılında, 1924 yılından beri petrol sanayisinde faaliyet gösteren *Tōa Sekiyu*'yu (Tōa Petrol) satın almıştır. *Shōwa Shell*, rafine petrol imalatı alanında Japonya'nın en büyük şirketleri arasında yer almıştır. 2015 yılında, hisselerinin üçte biri Idemitsu'ya satılmıştır.
- *Fuji Sekiyu* (Fuji Petrol): 1964 yılında *Sumitomo Kagaku* (Sumitomo Kimya), *Nihon Kōgyō* (Nihon Madencilik), *Daikyō Sekiyu* (Daikyō Petrol), *Tōkyō Denryoku* (Tōkyō Elektrik) ve Kuveyt'te petrol ve gaz çıkararak Japonya'ya ithal etmek için 1958 yılında kurulan *Arabia Sekiyu* (Arab Petrol) şirketleri tarafından 1964 yılında ortaklık olarak kurulmuş, petrol ve rafine petrol ürünleri alanında faaliyet göstermiştir. Sodegaura şehrinde kurduğu rafineride, 1968 yılından itibaren rafine petrol ürünleri

üretimi yapmıştır. 2003 yılında *Arabia Sekiyu* ile birleşerek *AOC Holdings* adını almıştır. AOC, *Arabia Sekiyu* şirketinin İngilizce adının (Arabian Oil Company) kısaltmasıdır. Holdingin ticarete kullandığı marka ise *Fuji Sekiyu*'dur.

- *Itōchū Enex*: *Itōchū* ticaret şirketi tarafından 1961 yılında *Itōchū Nenryō* (Itōchū Yakıt) adıyla kurulmuştur. 2001 yılında *Itōchū Enex* adını almıştır. Doğalgaz sektöründe, rafine petrol ürünleri ve likit petrol gazı (LPG) ticareti gerçekleştirmekte ve *Itōchū* grubu bünyesinde faaliyetlerine devam etmektedir.
- *Kygnus Sekiyu* (Kygnus Petrol): 1922 yılında petrol ticareti yapmak amacıyla *Nihon Gyōmō Sengu* (Nihon Balık Ağı ve Tekne Ürünleri) tarafından kurulmuş, savaştan sonra da bu faaliyetine devam etmiştir. Kuruluşundan itibaren Amerikalı Exxon şirketinin kontrolünde olmuştur. Petrol ticareti birimi 1958 yılında *Nichimō Sekiyu Seisei* (Nichimō Rafine Petrol Ürünleri) adıyla yeni bir şirkete dönüştürülmüş, 1971 yılında da bağımsız bir şirket olarak *Kigunasu Sekiyu* (Kygnus Petrol) adını almıştır. Rafine petrol ürünleri üretmiş, 2004 yılında tamamen *San'ai Sekiyu*'nun (San'ai Petrol) kontrolüne geçmiştir. Benzin ticareti en önemli faaliyet alanıdır. Şirkete adını veren *Kygnus*, bir takım yıldızın adıdır ve diğer adı Kuğu Takımı yıldızı'dır.
- *Taiyō Sekiyu* (Taiyō Petrol): 1908 yılında Shikoku Adası'ndaki Kōchi vilayetinde kurulan *Aoki Sekiyuten* (Aoki Petrol Şirketi), 1930 yılında *Aoki Seki-*

*yu* (Aoki Petrol) adıyla anonim şirkete dönüşmüş, petrol ithalatı ve ticareti yapmıştır. Savaş döneminde ordu tarafından bölgedeki diğer petrol ticareti yapan şirketlerle birleştirilmiş ve *Taiyō Sekiyu* (Taiyō Petrol) adıyla büyük bir anonim şirket kurulmuştur. 1958 yılında Sovyetler Birliği'nden petrol ithal ederek Japonya'da ticaretini yapmış, 1980'li yıllarda benzin istasyonu işletmeciliği de yapmaya başlamıştır.

- *MOC Marketing*: Mitsui *keiretsu*suna bağlı olarak 1961 yılında *Mitsui Bussan Sekiyu Hanbai* (Mitsui Bussan Petrol Ticareti) adıyla, Mitsui grubunun genel ticaret şirketi olan *Mitsui Bussan*'ın (Mitsui Ticaret) petrol ticareti için bir yan şirket olarak kurulmuştur. Adı 1981 yılında *Mitsui Bussan Sekiyu* (Mitsui Bussan Petrol), 1990 yılında *Mitsui Sekiyu* (Mitsui Petrol) olarak değiştirilmiş, likit petrol gazı ve doğalgaz ticaretine de başlamıştır. 2014 yılında adını *MOC Marketing* (MOC Pazarlama) olarak tekrar değiştirmiş ve *Mitsui Bussan*'a ait olan hisseler *Tōnen Zeneraru Sekiyu*'ya (Tōnen General Petrol) satılmıştır. MOC kelimesi firmanın İngilizce adı olan Mitsui Oil Company'den türetilmiştir.
- *Chiyoda Kakō Kensetsu* (Chiyoda Sanayi ve İnşaat): 1948 yılında *Mitsubishi Sekiyu* (Mitsubishi Petrol) şirketinden ayrılarak kurulmuş bir mühendislik şirkettir. Kimya ve petrokimya sanayi tesisleri inşaatında uzmanlaşmıştır. Yurtdışında birçok ülkede petrol rafineleri ve sıvı doğalgaz tesisleri kurmuş-

tur. Faaliyetlerini Mitsubishi grubunun bünyesinde sürdürmüştür.

- *San'ai Sekiyu* (San'ai Petrol): Petrol, uçak yakıtları ve benzeri alanlarda uzmanlaşmış bir ticaret şirkettir. Tōkyō'da 1952 yılında Amerikalı *Standard Vacuum* şirketinin petrol satış acentesi olarak faaliyet göstermiş, Tōkyō'daki Haneda Havaalanı'nda uçaklara yakıt sağlamıştır. Buradan büyük kazanç elde edip, 1989 yılında otomobil alım satımına da başlamıştır. 2004 yılında, *Tōnen Zeneraru Sekiyu* (Tōnen General Petrol) ve *Nichimō* ile anlaşarak, *Kygunus* şirketini satın almıştır.
- *Shinanen*: 1927 yılında kömür ticareti yapmak amacıyla Tōkyō'da kurulmuştur. Adı 1934 yılında *Shinagawa Tōtan* (Shinagawa Kömür), 1936 yılında *Shinagawa Nenryō* (Shinagawa Yakıt) olarak değiştirilmiştir. Savaştan sonraki dönemde yakıt ticaretinde uzmanlaşmış ve ticari faaliyetlerini kömürden petrol ve gaz alanlarına kaydırmış, likit petrol gazı ve petrol ticaretinde uzmanlaşmıştır. 1998 yılında kısa adı olan *Shinanen*, resmî adı olmuştur. 2015 yılında yan şirketleriyle birlikte *Shinanen Holdings*'i kurmuştur.
- *Tōkai*: Shizuoka vilayetinin Yaizu şehrinde gaz ticaretinde uzmanlaşan bir ticaret şirketi olarak *Yaizu Gasu* (Yaizu Gaz) adıyla 1950 yılında kurulmuş, adını 1956 yılında *Tōkai Gasu* (Tōkai Gaz) olarak değiştirmiştir. Zaman içerisinde likit petrol gazı ve petrol ticaretine doğru faaliyet alanını genişleterek bü-

yümüş, adını 1987 yılında *Tōkai* olarak değiştirmiştir. Enerji ticaretinin yanı sıra içme suyu, konut ve bilişim alanlarında da (internet servis sağlayıcısı, mobil iletişim, vb.) ticari faaliyetler yürütmektedir ve iştirakleri vardır. 2011 yılında, kablo TV alanında faaliyet gösteren *Tōkai Communications* (Tōkai İletişim) ile birleşerek *Tōkai Holdings* adıyla holdingleşmiştir.

- *Mitsuuroko*: Petrol ve gaz ticaretinde uzmanlaşan bu ticaret şirketinin kökeni 1926 yılında kömür madenciliği ve ticareti yapan ve 1961 yılında *Mitsuuroko* adını alan şirkete dayanmaktadır. Yakıt ve enerji ticaretinde uzmanlaşmış, 2011 yılında yan şirketleriyle birlikte *Mitsuuroko Group Holdings*'i kurmuştur.

### Eczacılık

- *Hisamitsu Seiyaku* (Hisamitsu Eczacılık): 1847 yılında Kyūshū Adası'nda Saga vilayetinde bulunan Tosu şehrinde kurulmuştur. Kökeni bu bölgede bitkisel ilaçlar yapımında uzmanlaşan bir şirket olarak kurulan *Komatsuya*'ya kadar uzanmaktadır. 1871 yılında *Hisamitsu Jōeidō* adını almış, 1903 yılında *Hisamitsu Kyōdai* (Hisamitsu Kardeşler) adlı bir ortaklığa dönüşmüştür. 1930'lu yıllarda geliştirdiği *Saronpasu* (Salonpas) adlı ağrı kesici popüler olmuştur. 1965 yılında adı *Hisamitsu Seiyaku* (Hisamitsu Eczacılık) olarak değiştirilmiştir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda yurtdışında (Taiwan, Endonezya, Brezilya, Amerika) yatırımlar yaparak ticaret ve üretim

ağını genişletmiştir. Çeşitli ilaçlar üreterek ilaç piyasasında büyük bir pazar payına ulaşan şirket, Japonya'nın en büyük eczacılık şirketleri arasında yer almaktadır.

- *Takeda Yakuhin Kōgyō* (Takeda İlaç Sanayisi): Kökeni 1781 yılında Ōsaka'da Takeda Ailesi tarafından kurulan<sup>17</sup> ilaç imalathanesine kadar gitmektedir. Meiji döneminde Batılı ilaçları ithal ederek ticaretine başlamış, 1915 yılında *Takeda Seiyaskusho* (Takeda İlaç İmalatı) adını almıştır. 1918 yılında *Takeda Seiyaku* (Takeda İlaç) adıyla anonim şirkete dönüşmüş, kimya ve eczacılık alanlarında araştırma ve imalat faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Savaşın sonuna doğru eczacılık alanına yönelerek bu alanda uzmanlaşmış, geliştirdiği *Arinamin* gibi yeni ilaçlarla önemli ilaç firmaları arasında yer almıştır. Aynı zamanda gıda ve kozmetik sanayilerinde yatırımlar yapmıştır. Zaman içerisinde çeşitli firmaları da bünyesine katarak büyümüş, yeni ortaklıklar da kurarak dünyanın en büyük ilaç firmaları arasında yer almıştır.
- *Asuterasu Seiyaku* (Astellas İlaç): 1894 yılında Ōsaka'da kurulan *Fujisawa Yakuhin Kōgyō* (Fujisawa İlaç Sanayisi) adlı bir ilaç ticaret şirketi ile 1923 yılında Ōsaka'da kurulan *Yamanouchi Yakuhin Shōkai* (Yamanouchi İlaç Ticareti) adlı ilaç imalat ve ticaret şirketinin 2005 yılında birleşmesiyle kurulmuştur.

Her ikisi yurtdışında yatırımlar yapan, ilaç sanayisinde büyük çaplı araştırma faaliyetleri gerçekleştirmekte olan büyük ilaç firmalarıydı. *Astellas*, dünyanın en büyük ilaç firmaları arasındaki yerini almıştır. Mitsubishi *keiretsu*suna dahil olmuştur.

- *Ōtsuka Seiyaku* (Ōtsuka İlaç): 1921 yılında Shikoku Adası'nda Tokushima vilayetinde kurulan ilaç imalat ve ticaret şirketi *Ōtsuka Seiyaku Kōjō* (Ōtsuka İlaç Fabrikası), 1964 yılında *Ōtsuka Seiyaku* firmasını kurarak ilaç imalatını genişletmiştir. 1950 yılından itibaren grup kimya sektöründe de faaliyet göstermiştir. 1970 yılında, 45 yıllık bir eczacılık ve kimya şirketi olan *Āsu Seiyaku*'yu (Earth İlaç) satın alarak büyümesini sürdürmüştür. Gıda sektöründe de faaliyet göstermiş, 1980 yılında piyasada çok tutan bir alkolsüz içecek olan *Pokari Suetto* (Pocari Sweat) ile büyük kazanç elde etmiştir. Bunu bir başka popüler ürünü olan, 1983 yılında piyasaya sürülen *Karorī Meito* (CalorieMate) izlemiştir. *Ōtsuka İlaç* grubu kısa zamanda Japonya'nın en önemli eczacılık ve alkolsüz içecek üreticilerinden biri haline gelmiştir. 2008 yılında, grup bünyesindeki firmaların katılımıyla *Ōtsuka Holdings* kurulmuştur. 2009 yılında, 1963 yılında kurulmuş büyük bir ilaç firması olan *Taihō Yakuhin Kōgyō* şirketi de gruba katılmıştır. *Ōtsuka* grubu dünyanın büyük eczacılık şirketleri arasında yer almaktadır.
- *Dai-ichi Seiyaku* (Dai-ichi İlaç): 1915 yılı

<sup>17</sup> Takeda Ailesi ticari işlemlerinde Takeda Chōbee adını kullanıyordu.



- İnada Āsemin Shōkai (Arsemin Ticaret) adıyla kurulmuştur. Başlangıçta, Almanya başta olmak üzere yabancı ülkelere getirilen ilaçların ticaretiyle ilgilenmiştir. Savaş sonrası dönemde ilaç sanayisinde araştırma ve imalat faaliyetlerinde bulunmuş, Japonya'nın büyük eczacılık şirketleri arasında yer almıştır. 2005 yılında bir başka büyük eczacılık şirketi olan *Sankyō* ile birleşme kararı almıştır. 2007 yılında bu birleşme gerçekleşmiş ve *Dai-ichi Sankyō* kurulmuştur. Bu şirket eczacılık ve kimya alanlarında Japonya'nın en büyük şirketleri arasındadır.
- *Sankyō*: 1899 yılında kurulmuştur. İlk müdürü, ünlü kimyacı ve Riken Enstitüsü'nün kurucularından Takamine Jōkichi'dir. Sadece kimyayla değil, içten yanmalı motor üreterek motosiklet yapımıyla da ilgilenmiştir. Savaş sonrası dönemde ise esas faaliyet alanı eczacılık ve kimya sanayisi olmuştur. Büyük bir firma olarak eczacılık sanayisinde varlık göstermiş, 2007 yılında Dai-ichi İlaç ile birleşmiştir.
  - *Ēzai* (Eisai): 1941 yılında kurulan *Nihon Ēzai*, 1944 yılında, 1936 yılında kurulmuş olan *Sakuragaoka* adlı bir araştırma laboratuvarıyla birleşmiş ve 1955 yılında adını *Ēzai* olarak değiştirmiştir. Eczacılık alanında araştırma faaliyetleri yürütmüş ve çeşitli yenilikler geliştirmiş, zamanla Japonya'nın büyük eczacılık ve kimya şirketleri arasına girmiştir. Amerika da dahil olmak üzere birçok ülkede üretim ve ticaret faaliyetleri de yürütmektedir.
  - *Adeka*: 1916 yılında, bazı elektrik ticaret şirketlerinin ortaklığı olarak *Tōkyō Denka Kōgyōsho* (Tōkyō Elektrokimya Sanayisi) adıyla kurulmuştur. Elektroliz yöntemiyle soda üretimi gerçekleştirmiştir. Ertesi yıl anonim şirkete dönüşerek *Asahi Denka Kōgyō* (Asahi Elektrokimya Sanayisi) adını almıştır. Savaştan sonra, günlük hayatta sıklıkla kullanılan çeşitli kimyasal ürünlerin imalatına yönelmiş, adı 2006 yılında *Adeka* olarak kısaltılmıştır. Furukawa grubunun bir üyesidir.
  - *Kobayashi Seiyaku* (Kobayashi Eczacılık): 1886 yılında Nagoya'da küçük bir market olarak kurulmuştur. 1894 yılından itibaren eczacılık sektörüne girmiş, 1940 yılında *Kobayashi Seiyaku* (Kobayashi Eczacılık) adını almıştır. Savaş sonrası dönemde eczacılık alanında faaliyet göstererek, geliştirdiği çok sayıda ilaçla büyük ilaç şirketleri arasına katılmıştır. İlaç imalatının yanı sıra hijyenik ürünler üretiminde de Japonya'da söz sahibidir.
  - *Sawai Seiyaku* (Sawai Eczacılık): 1929 yılında Ōsaka'da *Sawai Yakkyoku* (Sawai Eczanesi) adıyla ilaç ticareti yapmak için kurulmuştur. Savaştan sonra, 1948 yılında ilaç üretimine başlayıp, *Sawai Seiyaku* (Sawai Eczacılık) adıyla bir anonim şirkete dönüşmüştür. Eczacılığın yanı sıra, sağlık hizmetlerinde kullanılan ilaç ve ecza malzemeleri üretimi de gerçekleştiren şirket, merkezini Tōkyō'ya taşımıştır.
  - *Santen Seiyaku* (Santen Eczacılık): 1890 yılında Ōsaka'da kurulan *Taguchi San-*

*tendō* adlı küçük bir eczacılık şirketi, geliştirdiği bir göz ilacıyla büyük kazanç elde etmiştir. 1925 yılında adını *Santendō* olarak değiştirmiş, 1945 yılında *Santendō Seiyaku* (Santendō Eczacılık), 1958 yılında *Santen Seiyaku* (Santen Eczacılık) adını almıştır. Plastik kap ile göz damlalarının maliyetini azaltarak piyasada büyük pay kapmıştır. Optik ürünleri ve göz damlası başta olmak üzere çeşitli eczacılık ürünlerinin imalatını gerçekleştirmektedir.

- *Taikō Yakuhin* (Taikō Eczacılık): 1902 yılında Ōsaka'da bir doktor olan Nakajima Saichi, savaşlarda pis su ve benzeri nedenlerde cephede mide hastalıkları ve diğer hastalıklara yakalanan askerler için bir ilaç geliştirmiştir. Bu ilaca o sıralarda Rusya ile savaşa hazırlanan Japonya'da *Seirogan* adı verilmiştir. İlacın adındaki *Seiro* ifadesi Rusya'yı fethetmek anlamına gelmektedir. Rus-Japon Savaşı'nda, bu ilaç Japon ordusu tarafından kullanılmıştır. Doktor Nakajima 1945 yılında ölmüştür. Bu ilacın ticaret hakları, savaştan sonra 1946 yılında kurulan *Taikō Yakuhin* (Taikō Eczacılık) şirketine verilmiştir. 1950'li yıllarda şirket *Seirogan*'ı çeşitli ülkelere ihraç etmeye başlamış, zamanla bulaşıcı hastalıkların önlenmesi ve ilaç geliştirilmesi konularında da faaliyet göstermiştir.
- *Taishō Seiyaku* (Taishō Eczacılık): 1912 yılında *Taishō Seiyakusho* (Taishō Eczacılık) adıyla, eczacılık ve ilaç imalatı alanında faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. 1948 yılında adını *Taishō Seiyaku* (Taishō Eczacılık) olarak de-

ğiştirip anonim şirkete dönüşmüştür. Geliştirdiği göz damlası ve ağrı kesiciler rağbet görmüş, 1962 yılında imal ettiği *Ripobitan D* adlı besin içeriği yüksek ilaçtan da çok büyük kazanç elde etmiştir. Çeşitli yan şirketleriyle 2011 yılında *Taishō Seiyaku Holdings*'i kurmuştur.

- *Tanabe Mitsubishi Seiyaku* (Tanabe Mitsubishi Eczacılık): Kökeni 17. yüzyılın başlarından itibaren Tanabe Ailesi tarafından *Tanabeya* adıyla işletilen ilaç işletmesine dayanmaktadır. Meiji döneminde ilaç ithalatı ve ticareti yaparak eczacılık alanında faaliyet göstermiş, 1920'li yıllarda kendi ilaçlarını üretmeye başlamıştır. 1943 yılında *Tanabe Seiyaku* (Tanabe Eczacılık) adını almıştır. Geliştirdiği yeni ilaçlarla (özellikle vitamin ilaçları) büyümesini sürdürmüş, 2007 yılında Mitsubishi grubunun eczacılık şirketiyle birleşerek *Tanabe Mitsubishi Seiyaku* (Tanabe Mitsubishi Eczacılık) adını almıştır. Hisselerinin büyük kısmı *Mitsubishi Chemical Holdings*'in sahipliğindedir.
- *Chūgai Seiyaku* (Chūgai Eczacılık): Dev eczacılık şirketi Roche, 1924 yılında NSY adıyla bir ortaklık kurmuş ve bu, Japonya'da eczacılık alanındaki ilk yabancı yatırım olmuştur. 1932 yılında şirketin adı *Nippon Roche* olarak değiştirilmiştir. Bir başka eczacılık şirketi olan *Chūgai Seiyaku* (Chūgai Eczacılık) ise 1925 yılında kurulmuş ve 1944 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. *Nippon Roche*, sentetik vitamin gibi çeşitli yeni ilaçlar geliştirerek bu sektördeki büyük şirketler arasında yer alırken,

*Chūgai Seiyaku* da biyoteknoloji alanında araştırmalar yapmıştır. Yeni ilaçlar geliştiren bu iki şirket, 2002 yılında *Chūgai Seiyaku* adı altında birleşmiştir.

- *Āsu Seiyaku* (Earth Eczacılık): 1892 yılında Ōsaka’da *Kimura Kagaku* (Kimura Kimya) adıyla küçük bir ilaç imalat firması olarak kurulmuş, marka adı olarak *Chikyūin*’i kullanmıştır. Bu kelime, Japoncada dünya (gezegen) mührü anlamına gelmektedir. 1925 yılında *Kimura Seiyakusho* (Kimura Eczacılık) adıyla anonim şirkete dönüştükten sonra, 1920’li yılların sonlarından itibaren geliştirdiği böcek ilacı için kullandığı *Āsu* (*Earth*) markasını tüm ürünlerinin markası olarak belirlemiştir. 1964 yılında bu marka adı şirketin resmî adı olmuştur. 1969 yılında iflasın eşiğine gelmiş, Ōtsuka grubu tarafından sermaye sağlanarak kurtarılmış, 1970 yılından itibaren faaliyetlerine bu grupta devam etmiştir. Böcek ilacı, hijyen ürünleri gibi günlük kimyasal ürünler imalatı ve ticaretinde uzmanlaşmıştır.
- *Yunichāmu* (*Unicharm*): Yetişkinler ve bebekler için hijyenik ürünler (ped, bebek bezi, vb.) imalatı ve ticareti yapmak üzere 1961 yılında *Taisei Kakō* (Taisei Kimya Sanayisi) adıyla kurulmuştur. Başlangıçta inşaat malzemeleri üretirken, daha sonra hijyen ürünleri imalatına geçmiştir. Sanwa *keiretsu*suna üye olan şirket, daha sonraları adını *Unicharm* olarak değiştirmiştir.
- *Nichi Ikō*: Toyama vilayetinde 1965 yılında *Nihon Iyakuhin Kōgyō* (Nihon

İlaç Sanayi Şirketi) adıyla kurulmuştur; kısaltılmış adı *Nichi Ikō* 2005 yılında şirketin adı olmuştur. Jenerik ilaç sanayisinde Japonya’nın en önemli şirketlerinden biridir. Genel ilaç ticaret ticareti de gerçekleştirmektedir.

- *Sawai Seiyaku* (Sawai Eczacılık): 1929 yılında Ōsaka’da küçük bir eczane olarak kurulmuş, 1948 yılında şirketleşmiştir. Genel ilaç imalatı ve ticareti yapmış, daha sonraları jenerik ilaç ticaretine başlamış ve bu alanda ülkenin en büyük şirketi olmuştur.
- *Rōto Seiyaku* (Rōto Eczacılık): 1899 yılında Ōsaka’da kurucusunun (Yamada Yasutami) adına atfen *Shintendō Yamada Yasutami Yakubō* (Shintendō Yamada Yasutami Eczanesi) adıyla kurulmuştur. Kurucusunun eczacılık alanında incelemelerde bulunmak üzere gittiği Almanya’da beraber çalıştığı ünlü Alman eczacı August von Rothmund’un soyadından esinlenerek, ürettiği göz ilacına *Rōto* adını vermiş ve 1909 yılından itibaren bu adı marka olarak kullanmıştır. Savaş öncesi dönemdeki en önemli ürünleri göz ve bağırsak ilaçlarıdır. Savaş sırasında, 1945 yılında hava bombardımanında tesisleri tamamen yanmış, savaştan sonra 1946 yılında tekrar açılmıştır. 1949 yılında adı *Rōto Seiyaku* (Rōto Eczacılık) olarak değiştirilmiştir. Savaş sonrası dönemde, özellikle göz ve mide ilaçları geliştirmiştir. Optik alanında ilaç, lens, lens bakımı (solüsyon) gibi alanlarda da söz sahibi büyük bir şirkete dönüşmüştür. Güzellik, cilt bakımı, gıda

ve sağlık hizmetleri alanlarında faaliyet gösteren yan şirketleri bulunmaktadır.

- *Ono Yakuhin Kōgyō* (Ono İlaç Sanayisi): Ōsaka'da 18. yüzyılın başlarından itibaren ilaç ticaretiyle ilgilenen Ono Ichibee aile şirketi, 1918 yılında *Tōyō Seiyaku Kasei* (Tōyō Eczacılık ve Kimya) adıyla bir anonim şirket şeklinde yeniden düzenlenmiştir. İlaç araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunarak, savaş öncesi dönemde büyük eczacılık şirketlerinden biri olmuştur. 1947 yılında ikiye bölünmüş, ilaç imalat bölümü 1948 yılında *Ono Yakuhin Kōgyō* (Ono İlaç Sanayisi) adını almıştır. Savaş sonrası dönemde vitamin ilacı ve benzeri genel ilaçlar üretip ticaretini yapmış, ancak daha sonra bunu terk ederek ilaç araştırma-geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermiş, özellikle hastane ve klinikler için tedavilerde kullanılan ilaç imalatı ve ticaretinde uzmanlaşmıştır.
- *Shionogi Seiyaku* (Shionogi Eczacılık): Ōsaka'da 1878 yılında *Shionogi Saburō Shōten* (Shionogi Saburō Ticaret) adıyla küçük bir aile şirketi olarak kurulmuş, geleneksel Japon ilaçlarının üretimini ve ticaretini yapmıştır. 1919 yılında *Shionogi Shōten* (Shionogi Ticaret) adıyla anonim şirkete dönüşmüştür. Bu tarihten itibaren Batılı ilaç imalatı ve ticareti yapmış, savaş sonrası dönemde dış macunu gibi sağlık ve bakım ürünleri üretimi ve ticaretine de başlamış, penisilin ve antibiyotik ithalatı ve üretiminde söz sahibi olmuştur. Esas faaliyet alanı ise hastane ve klinikler için tedavilerde

kullanılan spesifik ilaç üretimi ve ticaretidir.

- *Raion (Lion)*: Kobayashi Tomijirō tarafından, *Kobayashi Tomijirō Shōten* (Kobayashi Tomijirō Ticaret) adıyla kurulmuştur. Sabun imalatı ve ticaretine başlamış, 1896 yılından itibaren *Raion (Lion)* markasıyla dış macunu ticareti yapmıştır. 1918 yılında anonim şirkete dönüşmüş, savaş sonrasında *Nihon Kangyō Ginkō*'yu (Nihon Kangyō Bankası) *main bank* olarak kullanmıştır. Bu banka, daha sonraları Mizuho finans grubuna katıldıktan sonra, *Mizuho* grubuna bağlı olarak kimya sektöründe faaliyetlerini sürdürmüştür. Dış macunu imalatı ve ticareti alanında Japonya'nın en büyük şirkettir. Diğer temizlik ve kişisel bakım ürünleri imalatı ve ticaretinde de büyük şirketler arasında yer almaktadır. Ticaretini yaptığı önemli ürünler arasında *Kurinika* dış macunu ve *Plala* dış bakım seti gibi popüler ürünler bulunmaktadır.

### Kozmetik Ürünler İmalatı

- *Shiseidō*: 1872 yılında kurulmuştur ve Japonya'nın ilk modern ilaç firmasıdır. Kurucusu olan Fukuhara Arinobu,<sup>18</sup> Tōkyō'nun Ginza semtinde *Shiseidō Yakkyoku* (Shiseidō Eczanesi) adlı firmasıyla ilaç üretimi ve ticareti yapıyordu. Shiseidō Eczanesi, Japonya'da

<sup>18</sup> Fukuhara Arinobu (1848-1924), Japon donanmasında eczacılık yaptı. Daha sonra buradan ayrılarak kendi firmasını kurdu. *Teikoku Seimei Hoken* (Teimei Hayat Sigortası) şirketinin başkanlığını da yaptı.

ilk kez diş macunu (1888) üretimini gerçekleştirmiş, 1897 yılında kozmetik sanayisine de girmiştir. 1920'li yıllarda ülkenin birçok yerinde şube açmış, savaştan sonra kozmetik ve tüketicilere yönelik kimya ürünleri üretiminde büyük bir pazar payına sahip olarak dünyanın büyük şirketleri arasında yer almıştır.<sup>19</sup>

- *Kanebō*: Kökeni, tekstil sanayisinde faaliyet göstermek için 1887 yılında Tōkyō'da kurulan *Kanegafuchi Bōseki*'ye (Kanegafuchi İplik) dayanmaktadır. Çin'de de yatırım yapan bu büyük tekstil şirketi, kendi ihtiyacı olan kimyasal ürünleri de üretmek için bir birim kurmuştur. Daha yaygın olarak, kısa adı *Kanebō* ile anılmıştır. Savaştan sonra yeniden yapılandırılarak, yabancı ülkelerde de yatırımlar yapmıştır. 1960'lı yıllarda naylon ve polyester teknolojilerini kullanarak yeni ürünler geliştirmiş, 1971 yılında kısa adı olan *Kanebō*'yu resmî adı olarak benimsemiştir. Kimya sanayisinin yanı sıra ilaç ve kozmetik alanlarında da yatırımlar yapmış, 1990'larda isim değişikliğinden sonra 2001 yılında tekrar *Kanebō* adını almıştır. 2000'lerin başlarında rakiplerinin gerisinde kalarak düşüşe geçen şirket, 2006 yılında *Kracie Holdings* grubuna katılmıştır.
- *Kaō*: 1887 yılında bir girişimci olan Nagase Tomirō<sup>20</sup> tarafından kurulan

*Nagase Shōten* (Nagasa Ticaret şirketi), Batı'dan gelen çeşitli küçük eşyaların ticaretini yapmıştır. Sabun ticaretinde büyük kazançlar elde etmiş, 1890 yılından itibaren sabun üretimine de başlamıştır. Ürünlerini *Kaō* markasıyla satmış, parfüm ve mum gibi ürünlerin de satışını yapmıştır. Adı 1925 yılında *Kaō Sekken* (Kaō Sabun), 1985 yılında *Kaō* olarak değişmiştir. Çeşitli şirket birleşmelerinin ardından büyük Alman, İsviçreli ve Amerikalı kimya şirketleriyle ortaklıklar da kuran Kaō, kozmetik ve tüketicilere yönelik kimyasal ve hijyen ürünleri alanında dünyanın sayılı büyük şirketleri arasına girecek şekilde büyümüştür. 2006 yılında kozmetik alanında Japonya'nın büyük şirketlerinden biri olan *Kanebō* şirketini satın alarak ölçeğini de büyütümüştür.

- *Pōra (Pola)*: 1929 yılında Shizuoka şehrinde küçük bir kimya atölyesi olarak kurulmuştur. Zamanla büyüyen atölye, 1940 yılında *Pōra Kasei Kōgyō* (Pola Sentetik Kimya Sanayisi) adını alarak şirketleşmiştir. Faaliyetlerinden biri, makyaj malzemesi imalatı ve ticareti olmuştur. Bu birim savaştan sonra 1946 yılında *Pōra Shōji* (Pola Ticaret) adıyla ayrı bir şirkete dönüşmüş, adı iki yıl sonra *Pōra Keshōbin Honpo* (Pola Makyaj Malzemeleri) olarak değiştirilmiştir. *Apex* markasıyla ürettiği makyaj malzemeleri büyük rağbet görmüştür. 1984 yılında makyaj malzemesi ticareti için kurduğu *Orbis* adlı ticaret şirketiyle de büyük başarı elde etmiştir. Çeşitli makyaj ürünleri üreterek büyük

<sup>19</sup> Fukuhara (2000), Shiseidō şirketinin tarihini ve stratejisini incelemiştir.

<sup>20</sup> Nagase Tomirō (1863-1911), 1887 yılında Tōkyō'da kendi ticaret şirketini kurarak başarılı oldu.

başarıya ulaşmış, 2006 yılında *Orbis* ile birleşerek *Pola Orbis Holdings* adıyla holdingleşmiştir. Ürünlerini pazarlamak için küçük marketler ve süpermarketler ile işbirliği yapmıştır. İlaç sektöründe de faaliyet göstermektedir.

- *Kōsē* (Kosé): Makyaj malzemesi imalat ve ticareti yapmak üzere, Tōkyō'da kurucusunun ismi olan *Kobayashi Kōsē* adıyla kurulmuştur. 1960'lı yıllarda güzellik ve kozmetik alanında faaliyet gösteren Fransız devi *L'Oreal* ile teknoloji alanında işbirliği yapmıştır. 1960'lı yıllardan başlayarak Asya ülkelerinde yatırımlar ve ticaret yapmıştır. Adını 1991 yılında *Kosé* olarak kısaltmıştır. Başarılı pazarlama stratejileriyle ürünleri dünyanın birçok ülkesinde satılmış ve büyük bir global şirkete dönüşmüştür.

### Lastik İmalatı

- *Bridgestone*: Yukarıda, diğer hafif sanayiler bölümünde açıklanmıştır.
- *Sumitomo Gomu* (Sumitomo Lastik): 1909 yılında İngiliz lastik şirketi *Dunlop*, otomobil lastiği üretmek için Japonya'ya yatırım yapmak için geldiğinde *Dunlop Japan* adıyla kurulmuştur. Faaliyetlerine bu isimle devam etmiş, 1960 yılında *Sumitomo* grubuna geçmiş ve adı 1963 yılında *Sumitomo Gomu Kōgyō* (Sumitomo Lastik Sanayisi) olarak değiştirilmiştir. Japonya'nın en büyük otomobil lastiği üreticileri arasında yer almıştır. *Dunlop*'un hisselerinin tamamı 1983 yılında *Sumitomo*'ya geçmiştir. Çeşitli lastik üretici şirketleri bünyesine

katarak genişlemiş ve 2006 yılında *Sumitomo Gomu* (Sumitomo Lastik) grubu adını almıştır. 1990'lı yıllarda Amerikan *Goodyear* lastik firmasıyla ortak yatırımlar yapmış, bu ortaklık 2015 yılında sona ermiştir. 1909 yılında Japonya'ya yatırım için gelen *Dunlop* şirketi ortadan kalkmış ve tüm operasyonları 2015 yılında *Goodyear* ve *Sumitomo Lastik* firmalarına geçmiştir.

- *Yokohama Gomu* (Yokohama Lastik): 1917 yılında otomobil lastiği üretmek için Japonya'ya gelen Amerikalı *Goodrich* ile *Yokohama*'da elektrik kablosu üretimi yapan *Yokohama Densen Seizō* (Yokohama Elektrik Kablosu İmalat Şirketi) arasında bir ortaklık olarak *Yokohama* şehrinde kurulmuştur. 1930'lu yıllara kadar *Goodrich* markasıyla lastik satmış, daha sonra *Yokohama* markasını kullanmıştır. 1963 yılında, adı *Yokohama Gomu* (Yokohama Lastik) olarak değiştirilmiştir. 1969 yılında Amerika'ya yatırım yapmıştır. Dünyanın en büyük otomobil lastiği imalatçılarından biridir.
- *Tōkai Gomu Kōgyō* (Tōkai Lastik Sanayisi): 1929 yılında Mie vilayetinde *Yokakichi* şehrinde, lastik bant üretimi yapmak üzere *Shōwa Kōgyō* (Shōwa Sanayi) adıyla kurulmuştur. 1937 yılında hisselerinin bir kısmı *Sumitomo* grubuna satılmış ve adı *Tōkai Gomu Kōgyō* (Tōkai Lastik Sanayisi) olarak değiştirilmiştir. Çeşitli kauçuk ve lastik ürünleri üretiminde uzmanlaşmıştır. Çeşitli lastik imalat tesislerini satın alarak büyü-

müş, yurtdışında da çok sayıda yatırım yapmıştır. 2014 yılında adı *Sumitomo Rikō* olarak değiştirilmiştir.

- *Tōyō Gomu Kōgyō* (Tōyō Lastik Sanayi): Kökeni 1904 yılında kurulan *Hirano Gomu Seizōsho* (Hirano Lastik İmalatı) şirketine uzanır; lastik ve yan ürünleri üretimi amacıyla Ōsaka'da kurulmuştur. Yeni gelişen otomobil sektörü için lastik üretimi gerçekleştirmiştir. Savaştan sonra yeniden yapılandırılmış, 1945 yılında *Tōyō Gomu Kakō* (Tōyō Lastik ve Kimya Sanayisi) adını almıştır. Taşıt lastikleri üretiminde ülkenin büyük şirketleri arasındadır ve yurtdışında çeşitli ülkelerde yatırımlar yapmıştır. 1966 yılında Amerika'da üretime başlayarak bu sanayinin büyük şirketleri arasına girmiştir. Bunun yanı sıra, sanayi ve otomobiller için lastik ve plastik ürünleri de üretmektedir.
- *Mitsubishi Jushi* (Mitsubishi Plastik): Kuruluşu savaş döneminde Mitsubishi grubunun kimya şirketinin Shiga vilayetinin Nagahama şehrinde kurduğu sentetik lastik fabrikasına dek uzanmaktadır. Savaştan sonra, 1946 yılında bu tesis, *Nagahama Gomu Kōgyō* (Nagahama Lastik Sanayisi) adıyla şirketleşmiştir. Japonya'da ilk kez polivinil klorür (PVC) üretimi gerçekleştirmiş, 1952 yılında tekrar Mitsubishi grubunun kontrolüne girerek Mitsubishi *keiretsu*sunun üyesi olmuştur. Sentetik lastik üretimi alanında büyük şirketlerden birine dönüşmüş, 1958 yılında *Nagahama Jushi* (Nagahama Plastik) ve son olarak

1962 yılında *Mitsubishi Jushi* (Mitsubishi Plastik) şeklinde adını değiştirmiştir. 2007 yılında *Mitsubishi Chemicals Holdings*'in parçası olmuştur.

### Demir-Çelik Sanayisi

- *Aichi Seikō* (Aichi Çelik): Toyota grubu tarafından, bu şirketin ihtiyacı olan çeliği üretmek amacıyla 1934 yılında kurulmuştur. 1940 yılında ayrı bir şirkete dönüştürülerek, *Toyota Seikō* (Toyota Çelik) adını almıştır. Savaşın bitiminin hemen ardından 1945 yılında adını *Aichi Seikō* olarak değiştirmiştir. Yüksek kaliteli çelik üretiminde büyük bir üretim kapasitesine ulaşarak, paslanmaz çelik ürünler alanında da faaliyet göstermiştir. Kısa adı *Aikō* olan şirket, Toyota grubu bünyesinde çelik üretimine devam etmektedir.
- *Nihon Seikōsho* (Nihon Çelik İmalatı): 1907 yılında İngiliz Vickers (kuruluşu 1829) ve W.G. Armstrong Whitworth (kuruluşu 1897) şirketlerinin de sermaye koymasıyla Hokkaidō Adası'nın Muroran şehrinde kurulmuştur. Çelik üretiminin yanı sıra, makine ve motor imalatı da yapmıştır. 1920'li ve 1930'lu yıllarda Hiroshima, Tōkyō ve Yokohama'da çelik fabrikaları kurarak ülkenin büyük çelik şirketlerinden birine dönüşmüştür. Savaştan sonra, işgal güçleri tarafından anti-tekel kanununa dayanarak tasfiye edilmesi öngörülmüş, 1950 yılında bir anonim olarak yeniden yapılandırılmış ve aynı isimle faaliyetlerine devam etmiştir. Uzun adı yerine, kısalt-

ması olan *Nikkō* adıyla anılarak, dört fabrikasıyla üretime devam etmiştir. 1949 ve 1950 yıllarındaki şiddetli grevlerle adı sıkça gündeme gelmiş ve 1976 yılında Ibaragi vilayetinde Kashima şehrinde bir çelik fabrikası daha açarak üretim kapasitesini genişletmiştir. 1943 yılından başlayarak 2000 yılında kapanana dek dikiş makinesi üretiminde uzmanlaşan *Shingā Nikkō* (Singer Nikkō), bu şirketin bir alt şirketi olarak faaliyette bulunmuştur.

- *Kawasaki Seitetsu* (Kawasaki Çelik): Kökeni, Meiji döneminde kurulan ağır sanayi şirketi *Kawasaki Jūkōgyō*'nun (Kawasaki Ağır Sanayi) gemi yapımı faaliyeti yürüten birimi *Kawasaki Zōsenjo*'nun (Kawasaki Tersanesi) 1878 yılında kuruluşuna kadar eskiye dayanmaktadır. *Kawasaki Jūkōgyō*'nun Kawasaki *Zaibatsusunun* işgal güçleri tarafından 1949 yılında tasfiye edilmesiyle yeniden yapılandırılması üzerine, 1950 yılında bu şirketin altı çelik fabrikasından oluşan *Kawasaki Seikō* (Kawasaki Çelik) kurulmuştur. Savaş öncesi dönemde de Japonya'nın en büyük çelik firmalarından biri olan Kawasaki Çelik, yeni teknolojilerin transfer edilerek rasyonelleşmenin gerçekleştiği 1950'li yıllarda üretim kapasitesini ve teknolojisini ilerletmiş ve Chiba ve Mizushima gibi dünyanın en ileri teknolojilerinin kullanıldığı yeni çelik fabrikalarını işleme sokmuştur. Üretim kapasitesi ve büyük miktarda ihracatın da sayesinde ulaştığı üretim seviyesiyle,

1960'lı yıllardan itibaren dünyanın en büyük çelik şirketleri arasına girmiştir. Yarı iletkenler gibi çeşitli yüksek teknoloji sanayilerinde de yatırımlar yapmış, mikroelektronik sanayisine de girmiştir. 2003 yılında *Nihon Kōkan* (Nihon Çelik) ile birleşerek *JFE Steel*'i (JFE Çelik) oluşturmuştur. Bu şirketin merkezinde olduğu *JFE Holdings*, 2002 yılında kurulmuştur.

- *Nihon Kōkan* (Nihon Çelik): Kısaca, İngilizce adının kısaltması olan NKK olarak bilinmektedir. 1912 yılında Kawasaki şehrinde Asano *Zaibatsusu* tarafından kurulmuştur. Savaştan önceki dönemde çeşitli şirketleri bünyesine katarak büyümüş, savaş sonrası dönemde de yeni teknolojileri transfer ederek kaliteli çelik üretiminde ülkede sahibi büyük bir çelik üreticisi konumuna ulaşmıştır. 2002-2003 yıllarında, yukarıda açıklandığı üzere, *Kawasaki Seitetsu* (Kawasaki Çelik) ile birleşerek *JFE Holdings* adıyla büyük bir çelik holdinge dönüşmüştür ve bu holding bünyesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.
- *Shin Nihon Seitetsu* (Shin Nippon Çelik): Bu şirketle ilgili detaylar, Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Kōbe Seikōsho* (Kōbe Çelik): Bu şirketle ilgili detaylar, Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Sumitomo Kinzoku Kōgyō* (Sumitomo



Metal Sanayisi): Savaş öncesi dönemde Sumitomo *Zaibatsusu* tarafından 1897 yılında kurulan bakır işleme birimi, Sumitomo'nun çelik şirketiyle 1935 yılında birleşerek *Sumitomo Kinzoku Kōgyō* (Sumitomo Metal Sanayisi) adını almıştır. Adı 1945 yılında değiştirilmiş, savaşın ardından Sumitomo *Zaibatsusunun* dağıtılmasından sonra, tasfiye edilmiş ve sahiplik yapısı yeniden düzenlenerek 1949 yılında yeniden açılmış, 1952 yılında da tekrar eski adını almıştır. Alüminyum ve çelik üretiminde Japonya'nın ve dünyanın büyük şirketleri arasında yer alan bu şirketin adının kısaltması *Sumikin* idi. *Sumikin*, çelik üretiminde büyük yeniliklere imza atarak 1960'lardan itibaren dünyadaki çelik teknolojisi ve üretiminde öncü şirketler arasında yer almıştır. Çelik ve metal üretiminin yanı sıra silikon ürünleri üretiminde de uzmanlaşarak, zamanla metal sanayisinin devleri arasında yerini almıştır. 2012 yılında çelik sanayisi devi *Shin Nihon Seitetsu* (*Shin Nittetsu*) ile birleşmiş ve *Shin Nittetsu Sumikin* şirketi kurulmuştur. Kurulduğu tarihte dünyanın ikinci büyük çelik şirketi olmuştur.

- *Hitachi Kinzoku* (Hitachi Metal): Savaş öncesi dönemin büyük *zaibatsularından* Nissan *Zaibatsusunun* tesislerinden biri olan Tobata Dökümhanesi 1899 yılında, elektrik kablosu üretimi ve benzer demir dışı metal ürünleri üretimi gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Bu tesis, 1935 yılında *Kokusen Kōgyō* (Kokusen Sanayi) adını almıştır. 1937 yılında ise

Nissan grubunun ana sanayi kuruluşu olan *Hitachi Seisakusho*'nun bünyesine dahil olmuştur. Hitachi'nin savaştan sonra üretime devam etmesinden sonra, 1956 yılında elektrik kablosu üreten birimi ayrı bir şirkete dönüştürerek *Hitachi Kinzoku Kōgyō* (Hitachi Metal Sanayi) adını almıştır. Çeşitli metal ürünleri üretiminde dünyanın büyük şirketleri arasında yer almıştır.

- *Nisshin Seikō* (Nisshin Çelik): 1959 yılında iki eski çelik firmasının birleşmesiyle kurulmuştur: 1911 yılında kurulmuş olan *Nihon Teppan* (Nihon Demir) ve 1908 yılında kurulmuş olan *Nichia Seikō* (Nichia Çelik). Nisshin Çelik 1963 yılında Ichikawa'da, 1976 yılında Sakai'de yeni çelik fabrikalarını işleme sokarak büyük çelik firmaları arasına katılmıştır. 2012 yılında Nisshin Çelik ve *Nihon Kinzoku Kōgyō*'nun (Nihon Metal Sanayisi) katılımıyla *Nisshin Seikō Holdings* kurulmuştur.
- *Nihon Yakin Kōgyō* (Nihon Yakin Sanayi): Paslanmaz çelik imalatı ve paslanmaz çelikten yapılan ürünlerin üretiminde uzmanlaşan bu şirket, demir-nikel alaşımı üretimi de gerçekleştirmektedir. 1925 yılında Mori *Zaibatsusu* tarafından itfaiye için su söndürme cihazları üretmek üzere *Chūō Rika Kōgyō* (Chūō Bilim ve Sanayi) adıyla kurulmuştur. 1928 yılında adını *Nihon Kakō* (Nihon Ateş Sanayisi) olarak değiştirmiştir. 1935 yılından itibaren paslanmaz çelik ve ateşe dayanıklı metal ürünler imalatına yönelmiştir. 1942 yılında

mevcut adını almıştır. Savaş öncesi dönemde Japonya'nın en önemli metal şirketlerinden biri olmuştur. Savaş sonrasında, bağımsız bir şirket olarak *Nihon Kōgyō Ginkō* (Nihon Kōgyō Bankası, IBJ) ile sıkı ilişkiler geliştirmiş ve bu *keiretsu* içinde yer almıştır. 1950 yılından itibaren yeni teknolojilerle paslanmaz çelik üretimine başlamıştır. Paslanmaz çelikten yapılan ürünler imalatı da gerçekleştirerek, 1960 yılından itibaren Batılı ülkelere paslanmaz çelik ihracatı da yapmıştır. Bunun dışında imalatını yaptığı ürünler arasında elektronik parçalar, saat parçaları, elektron tabancası, metal maske, ısıtıcı ve sanayi tesisleri için çelik parçalar gibi materyaller ile binalar ve mutfak için çelik kaplamalar gibi işlenmiş çelik ürünleri yer almaktadır. Şirket için *main bank* işlevi gören IBJ, *Mizuho* finans grubuna dönüştükten sonra, Mizuho grubu bünyesinde yer almıştır.

### Demir Dışı Metal İmalatı

- *Sumitomo Denki Kōgyō* (Sumitomo Elektrik Sanayisi): Kökeni Meiji döneminde Sumitomo *Zaibatsusu* tarafından elektrik kablosu üretmek için 1897 yılında kurulan *Sumitomo Shindōjō* (Sumitomo Bakır Tesisi) adlı tesise kadar geriye gitmektedir. Elektrik ve iletişim hatları için kablo üretiminde uzmanlaşan şirketin adı, 1911 yılında *Sumitomo Densen Seizōsho* (Sumitomo Elektrik Kablosu İmalatı), 1939 yılında *Sumitomo Denki Kōgyō* (Sumitomo Elektrik

Sanayisi) olarak değiştirilmiştir. Savaştan sonra faaliyetlerine devam eden şirket, 1970'li yıllarda fiber optik kablolar gibi yeni alanlara yönelmiştir. 1980'li ve 1990'lı yıllarda da kablo imalatı alanında önemli teknolojik yeniliklere imza atmıştır. Adının kısaltması *Sumiden*'dir.

- *Mitsubishi Materials* (Mitsubishi Malzeme Şirketi): Kökeni, 1870'li yıllarda Mitsubishi *Zaibatsusunun* kömür madenciliği işine girmesine kadar uzanmaktadır. 1918 yılında madencilik faaliyetleri *Mitsubishi Kōgyō* (Mitsubishi Madencilik) adıyla bir şirkete dönüştürülmüştür. Metal sanayisi de faaliyet alanları arasındadır. Mitsubishi *Zaibatsusunun* savaştan sonra dağıtılmasıyla birlikte, grubun metal işleriyle ilgili faaliyetleri 1950 yılında kurulan *Taihei Kōgyō*'ya (Taihei Madencilik) devredilmiştir. Bu şirket, 1952 yılında *Mitsubishi Kinzoku Kōgyō* (Mitsubishi Metal ve Madencilik) adını almış, 1973 yılında adı *Mitsubishi Kinzoku* (Mitsubishi Metal) olarak kısaltılmıştır. 1954 yılında kurulmuş olan *Mitsubishi Semento* (Mitsubishi Çimento) ile 1918 yılında kurulmuş olan *Hōkoku Semento* (Hōkoku Çimento) 1973 yılında birleşerek, *Mitsubishi Kōgyō Semento* (Mitsubishi Madencilik ve Çimento) adını almıştır. Bu firma ile *Mitsubishi Kinzoku* firması 1990 yılında birleşmiş ve *Mitsubishi Materials* (Mitsubishi Malzeme Şirketi) kurulmuştur. Çimento ve metal sanayilerinde büyük pazar payına sahip olan bu şirketin ana faaliyet alanları arasın-

da, bakır ürünleri, inşaat sanayisinde kullanılan metal ürünler, çimento, işlenmiş metal ürünleri, alüminyum ve mühendislik hizmetleri başta gelmektedir.

- *Sumitomo Kinzoku Kōgyō* (Sumitomo Metal Sanayisi): Yukarıda çelik sanayisiyle ilgili bölümde açıklanmıştır.
- *Furukawa Denki Kōgyō* (Furukawa Elektrik): Meiji döneminin büyük sanayi devlerinden biri olan Furukawa *Zaibatsusu* tarafından elektrik teli üretmek üzere *Yamada Densen Seizōsho* (Yamada Elektrik Kablosu İmalatı) adıyla, 1884 yılında Yokohama'da kurulmuştur. 1896 yılında *Yokohama Densen Seizō* (Yokohama Elektrik Kablosu İmalatı) adını almıştır. 1920 yılında *Yokohama Densen Seizō* şirketi, *Nikkō Denki* (Nikkō Elektrik) ile birleşmiş ve *Furukawa Denki Kōgyō* (Furukawa Elektrik) şirketi kurulmuştur.<sup>21</sup> Savaş sonrasında da bu isimle faaliyet göstermeye devam etmiştir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda kurduğu yeni tesislerle alüminyum, bakır ürünleri, elektronik aletler için parçalar ve fiber optik kablolar gibi üst düzey demir dışı metal ürünleri üretiminde uzmanlaşmıştır. Yabancı ülkelerde de yatırımlar yapmış, elektronik ve otomotiv sanayileri için parça da üretmiştir.
- *Fujikura*: Kökeni elektrik kablosu ve teli üretmek amacıyla Meiji döneminde 1910 yılında Tōkyō'da kurulan *Fujikura Densen*'e (Fujikura Elektrik Teli) kadar uzanmaktadır. Elektrik kablosu

üretiminde uzmanlaşarak, bu alanda dünyanın büyük şirketlerinden birine dönüşmüş ve 1982 yılında adını kısaca *Fujikura* olarak değiştirmiştir. Elektrik enerjisi üretimiyle de ilgilenmiş ve yabancı ülkelerde yatırımlar yapmıştır.

- *Mitsui Kinzoku Kōgyō* (Mitsui Metal Sanayisi): Mitsui *Zaibatsusu*nun 1874 yılında başlattığı madencilik faaliyetleri 1892 yılında *Mitsui Kōzan* (Mitsui Madencilik) şirketinin kurulmasıyla devam etmiş ve Mitsui grubu Japonya'nın en büyük maden işletmecilerinden biri olmuştur. Mitsui *Zaibatsusu*nun savaştan hemen sonra tasfiye edilmesinden sonra, bu şirket de kapatılmış ve yerine, sahiplik yapısı değiştirilerek *Kamioka Kōgyō* (Kamioka Madencilik) kurulmuştur. Bu şirket adını 1952 yılında *Mitsui Kinzoku Kōgyō* (Mitsui Metal Sanayisi) olarak değiştirmiştir. 1960'lı yıllarda çeşitli metal imalatçısı şirketleri bünyesine katarak genişlemiş, 1960'lı yılların sonlarında Toyama bölgesindeki üretim faaliyetlerinden dolayı cıva zehirlenmesi ve sonrasında çeşitli sağlık sorunları yaşanması nedeniyle, uzun bir süre kamuoyunu ve gündemi meşgul etmiştir. Japonya'nın en büyük metal firmaları arasında yer alarak üretime devam eden firmanın, metal işlemenin yanı sıra, çinko ve ürünleri, seramik, otomotiv parçaları, nadir metaller, özel bakır ürünleri ve enerji arama faaliyetleri gibi üretim faaliyetleri de bulunmaktadır.
- *Dōwa*: Kökeni Meiji döneminin ünlü girişimcisi Fujita Denzaburō tarafından 1881 yılında kurulan *Fujita-gumi*

<sup>21</sup> Bu şirket, 1923 yılında Alman Siemens şirketiyle ortaklık kurarak *Fuji Denki*'yi (Fuji Elektrik) kurdu.

- (Fujita Kardeşler) adlı ticaret şirketine kadar uzanmaktadır. Bu şirket çeşitli inşaat şirketleriyle birlikte çalışmış ve onlara hammadde veya işlenmiş girdiler sağlamıştır. Daha sonra madencilik ajanında yoğunlaşmış, savaştan sonra işgal güçleri tarafından dağıtılmıştır. 1945 yılında madencilik bölümü *Dōwa Kōgyō* (Dōwa Madencilik) adıyla yeniden yapılandırılarak bir anonim şirket olarak madencilik faaliyetlerine devam etmiştir. Metal üretiminde yoğunlaşmış, bu sanayide büyük şirketlerden birine dönüşmüştür. Zaman içerisinde değişik sanayilerde faaliyet gösteren şirketleri bünyesine katarak büyüyüp, 2006 yılında holdingleşme kararı almış ve *Dōwa Holdings* kurulmuştur. Elektronik sanayisinde kullanılan malzemeler, ısı sistemleri ve çevre gibi çeşitli alanlarda faaliyet göstermektedir.
- *Nihon Keikinzoku* (Nihon Hafif Metal): 1939 yılında *Nihon Keikinzoku* (Nihon Hafif Metal) adıyla kurulmuştur. Alüminyum gibi hafif metal üretiminde hızla büyüyerek 1960'lı yıllardan itibaren bu alandaki en büyük şirketler arasına girmiştir. İnşaat sektöründen elektronik sanayisine dek birçok sanayide girdi olarak kullanılan hafif metal ürünleri üretmiş, makine sanayisinde de faaliyet göstermiştir.
  - *Tōhō Aen* (Tōhō Çinko): *Nihon Aen Seitō* (Nihon Çinko İmalatı) adıyla 1937 yılında kurulan bu firma, 1941 yılında adını *Tōhō Aen* (Tōhō Çinko) olarak değiştirmiştir. Çinko, demir-dışı metaller ve yakın malzemelerin üretiminde

uzmanlaşan şirket, elektronik sanayisi için parçalar ve malzemeler üretmektedir. Makine parçaları imalatı ve çeşitli mühendislik hizmetleri de sunmaktadır.

- *Yodogawa Seikōsho* (Yodogawa Çelik): 1935 yılında Ōsaka'da kurulmuş, savaş sonrasında büyük bir çelik şirketine dönüşerek Taiwan, Avustralya, Malezya, Çin ve Tayland'da yatırımlar yapmıştır. Uzun süre Fuyō *keiretsusunun* üyesi olarak faaliyet gösterdikten sonra Risona grubunun üyesi olmuştur.
- *Yamato Kōgyō* (Yamato Sanayi): 1944 yılında *Kawanishi Hikōki* (Kawanishi Uçak) şirketinin bir fabrikası olarak kurulmuş, savaşın sona ermesinin ardından, önceleri demiryolu şirketleri için imalat ve tamiratla ilgilenirken, 1950'li yılların sonlarından itibaren demir dökümü ve çelik üretimine başlamıştır. Ağır makine imalatı ve çelik imalatı yapmış, yabancı ülkelerde yatırımları da olmuştur.
- *Maruichi Kōkan* (Maruichi Çelik Boru): 1926 yılında bisiklet parçaları üretmek amacıyla kurulan *Maruichi Seisakusho* (Maruichi İmalat), adını 1947 yılında *Maruichi Kōkan Seisakusho* (Maruichi Çelik Boru İmalatı), 1960 yılında *Maruichi Kōkan* olarak değiştirmiştir. Çelik boru üretiminde büyük şirketlerden biridir ve çeşitli ülkelerde yatırımları bulunmaktadır.
- *Nakayama Seikōsho* (Nakayama Çelik): 1919 yılında Hyōgo vilayetinde Amagasaki şehrinde çinko plaka üretimiyle faaliyetlerine başlamış, 1923 yılında kurucusunun adı olan *Nakayama Etsuji*

*Shōji* (Nakayama Etsuji Ticaret) adını almıştır. 1934 yılında adı *Nakayama Seikōsho* (Nakayama Çelik) olarak değiştirilmiştir. 1930'lu yıllardan itibaren bir çelik dökümhanesi olarak faaliyet göstermiş, savaştan sonra çelik ürünleri imalatı gerçekleştirmiştir.

- *Tōyō Kōhan* (Tōyō Çelik): 1934 yılında, Yamaguchi vilayetinde çelik üretimine başlamıştır. Sanayi için çeşitli çelik ürünleri sağlamaktadır. *Tōyō Seikan* (Tōyō Çelik) grubunun üyesidir.
- *Tōkyō Seitetsu* (Tōkyō Çelik): 1934 yılında kurulmuştur. Elektrikli fırın ve yüksek fırın kullanarak çelik üretimi yapmaktadır.
- *Daidō Tokushukō* (Daidō Özel Çelik): 1916 yılında *Denki Seikōsho* (Elektrik Çelik İmalatı) adıyla Nagoya'da kurulmuştur. 1921 yılında kurulan *Daidō Denryoku* (Daido Elektrik Üretimi), aynı yıl *Daidō Seikō* (Daidō Çelik) firmasını kurmuştur. Bu firma, çelik üretimi gerçekleştirerek bu alandaki büyük firmalar arasına katılmayı başarmıştır. Savaştan sonra 1950 yılında tekrar kurularak çelik üretimi gerçekleştirmiştir. Çeşitli çelik firmalarını bünyesine katarak büyümüş, 1976 yılında *Daidō Tokushukō* (Daidō Özel Çelik) adını almıştır. Otomobil sanayisi başta olmak üzere sanayi kullanımı için özel çelik üretimi ve çeşitli sanayi makineleri parçaları imalatı gerçekleştirmektedir. Uçak motorları ve cep telefonu parçaları da üreten şirket, Mizuho grubuyla uzun süre sıkı ilişki içinde olmuştur.
- *San'yō Tokushu Seikō* (San'yō Özel

Çelik): 1933 yılında *San'yō Seikōsho* (San'yō Çelik İmalatı) adıyla Hyōgo vilayetinde Himeji şehrinde kurulmuş ve 1935 yılında *San'yō Seikō* (San'yō Çelik) adını alarak çelik üretimine devam etmiştir. Savaştan sonra çeşitli sanayiler için özel çelik ürünleri imal etmiştir. Adı, 1959 yılında *San'yō Tokushu Seikō* (San'yō Özel Çelik) olmuştur. 1960'lı yılların başlarında finansal açıdan zor duruma düşüp 1965 yılında iflas etmiş ve muhasebe kayıtlarında büyük hileler yapıldığı ortaya çıkmıştır. Daha sonra yeniden yapılandırılarak 1973 yılında kurtarılmış ve hisseleri 1980 yılında tekrar işlem görmeye başlamıştır. Özel çelik ürünleri üretiminde büyük bir şirket olarak faaliyetlerine devam etmektedir; 2006 yılında *Shin Nittetsu* grubunun kontrolüne girmiştir.

- *Kyōei Seikō*: 1947 yılında kurulmuştur. Elektrikli fırın kullanarak çelik üretimi gerçekleştirmiştir. Hurda demiri girdi olarak kullanmakta, inşaat firmaları için önemli çelik ürünleri üretimi gerçekleştirmektedir. Güçlü beton yapılar imalatında da söz sahibi olan Kyōei Çelik, sanayi atıklarının geri dönüşümü alanında da faaliyet göstermektedir. 1980'li yıllardan itibaren Sumitomo grubuyla ortak üretim gerçekleştirmiştir. Risona grubunun bir üyesidir.
- *UACJ*: 2013 yılında köklü bir alüminyum üreticisi olan *Furukawa Sukai* (Furukawa Sky) ile *Sumitomo Keikinzo* (*Sumitomo Hafif Metal Sanayisi*) şirketlerinin birleşmesiyle kurulmuştur. Alüminyum ürünler alanında dünyanın

en büyük şirketlerinden biridir. Adı, İngilizce adı olan United Aluminum Company of Japan'in kısaltmasıdır.

- *Rinnai*: Nagoya'da 1920 yılında *Rinnai Shōkai* (Rinnai Ticaret) adıyla kurulmuş, adı, kurucuların adlarının ilk Çince karakterlerinin yan yana getirilmesiyle oluşturulmuştur.<sup>22</sup> İlk kurulduğunda, petrolle çalışan fırın satışı yapmıştır. Savaşın sona, Alman *Schwank* şirketinden teknoloji transferi gerçekleştirerek gazlı ısıtıcı ve soba imalatına başlamış, daha sonra bunu elektronik teknolojiyle birleştirmiştir. 1971 yılında adını sadece *Rinnai* şeklinde kısaltmış, su ısıtıcıları alanında kısa sürede yeni teknolojiler geliştirerek Japonya'da pazar payı en yüksek firma olmuştur. Başlıca ürünleri, enerji tasarrufu sağlayan su ısıtıcıları, gazlı fırın ve benzeri gazla çalışan fırınlar, konut ısıtma cihazları ve sistemleri ve su kaynatıcılarıdır. Birçok ülkede yatırımları bulunmaktadır.
- *Noritz*: 1951 yılında *Nōritsu Furo Kōgyō* (Nōritsu Banyo Sanayisi) adıyla Hyōgo'da, banyo sistemleri (küvet, fayans, vb.) ve cihazları üretimi gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. 1968 yılında adını *Nōritsu* (*Noritz*) şeklinde kısaltmıştır. 1980'li yıllarda mutfak sistemleri imalatına da başlayıp, tuvalet, lavabo imalatı da gerçekleştirmiştir. 2000'li yıllarda gazlı ısıtıcı imalatına da başlamıştır.

- *Paroma* (Paloma): 1911 yılında *Kobayashi Gasu Denki Kigu Seisakusho* (Kobayashi Gaz ve Elektrikli Aletler İmalatı) adıyla Nagoya'da, gazla çalışan ısıtıcı gibi cihazlar üretmek üzere kurulmuştur. Savaşın sona gazlı soba ve gazla çalışan fırın üretimi de geliştirerek, *Paroma* (Paloma) markasıyla ürünlerini pazarlamıştır. 1964 yılında firmanın adı olarak benimsenen bu marka adı, İspanyolcada güvercin anlamına gelmektedir. Cam kullanarak fırın üretimi geliştiren şirket, 1970'li yıllardan itibaren ihracata da ağırlık vermiş ve Amerika'da büyük pazar payına ulaşmıştır.
- *Sanwa Shattā*: 1956 yılında *Sanwa Shattā Seisakusho* (Sanwa Panjur İmalatı) adıyla Hyōgo vilayetinde kurulmuş, 1959 yılında adını *Sanwa Shattā* (Sanwa Panjur) şeklinde değiştirmiştir. Binalar ve daireler için panjur, kapı, alüminyum yapılar imal ederek bu alanda Japonya'nın en büyük şirketi haline gelmiştir. Yan şirketleriyle birlikte 2007 yılında *Sanwa Holdings*'i kurmuştur. Otomatik kapı imalatı da yapmaktadır.
- *Bunka Shattā*: 1955 yılında çelik kapı üretimi amacıyla kurulan *Nihon Bunka Shattā* (Nihon Bunka Panjur), konutlar için pencere ve kapılarda kullanılmak üzere panjur üretimi de yaparak büyümüştür. 1970 yılında adını *Bunka Shattā* (Bunka Shutter, Bunka Panjur) olarak kısaltmış, bu ürünlerin yanı sıra alüminyum inşaat malzemeleri de üretmiştir.
- *G-Tekt.*: 1953 yılında Tōkyō'da otomobiller için parça üretimi gerçekleştiren

<sup>22</sup> Bu kurucuların adları Hayashi Kenkichi ve Naitō Hidejirō'dur. Burada Hayashi kelimesi tek karakterdir ve *on-yomi* okunuşu *rin*'dir.

tirmek üzere kurulan *Kikuchi Puresu Kōgyō* (Kikuchi Pres Sanayisi), 1952 yılında Wakayama vilayetinde kurulan *Takao Kinzoku Kōgyō*'yu (Takao Metal Sanayisi) 2011 yılında satın almış ve otomobil parçaları üretimi alanında faaliyet göstermek üzere *G-Tekt* adıyla büyük bir şirket doğmuştur. Merkezi Saitama'da olan bu şirketi oluşturan iki firma da *Honda* tarafından kontrol edilmiştir. *G-Tekt*, *Honda*'nın kontrolünde faaliyetlerine devam etmiştir.

- *Sumco*: *Shin Nittetsu Mitsubishi* grubunun silikon levha üreticisi olan *Sumco*, 1999 yılında Sumitomo ve Mitsubishi gruplarının ortaklığıyla *Silicon United Manufacturing* adıyla kurulmuştur. Adını 2002 yılında *Mitsubishi Sumitomo Silicon*, 2005 yılında, orijinal adının kısaltılması olan *Sumco* olarak değiştirmiştir. Silikon levha üretiminde dünyanın en büyük şirketleri arasında yer almaktadır.
- *Nippon Hatsujō* (NHK Yay): 1936 yılında *Nisshō* genel ticaret şirketi tarafından *Shibaura Spring Seisakusho* (Shibaura Yay İmalat) adıyla kurulmuştur. 1939 yılında *Nippon Hatsujō* (Nippon Yay) adını almış, İngilizcede adının kısaltması olarak NHK ifadesini kullanmıştır. Sanayi kullanımı için yay imalatı alanında dünyada en büyük şirketlerden biri olmuştur. Bunun yanı sıra, otomobiller için koltuk üretimi ve bilgisayarlardaki hard disk sürücülerini için okuyucu başlıklar gibi küçük parçalar ve bazı sanayiler için makine üretimi gerçekleştirmektedir.

## Elektrikli Olmayan Makine İmalatı

- *Komatsu Seisakusho* (Komatsu): Ishijawa vilayetinde Komatsu şehrinde bakır madeni işletmeciliği yapan bir aile şirketi olan *Komatsu Kōgyō* (Komatsu Madencilik), 1917 yılında maden ocağında ihtiyaç duyulan makineleri üretmeye başlamıştır.<sup>23</sup> Makine üretim birimi 1921 yılında *Komatsu Seisakusho* (Komatsu İmalat) adıyla ayrı bir şirket olarak kurulmuş, burada sadece madencilikte değil genel olarak sanayide ihtiyaç duyulan iş makineleri ve çeşitli makinelerin üretimi gerçekleştirilmiştir. Savaş döneminde (1931-1945) Japon ordusundan traktör ve buldozer siparişleri alan *Komatsu* böylece büyük iş makineleri yapımına da başlamıştır. Savaş döneminde Japon ordusuna tank ve silah yapımıyla görevlendirilmiş, savaştan sonra da iş makineleri alanında üretimine devam etmiştir. Savaş sonrasındaki yeniden imar döneminde, 1950'li yıllarda iş ve sanayi makinelerine olan talebin artmasıyla, şirketin kârları artmıştır. Makinelerinde kendi ürettiği motorları kullanan *Komatsu*, buldozer, kamyon, ekskavatör, forklift ve benzeri iş makinelerinde ileri teknolojileri kullanarak ve yeni teknolojiler geliştirerek 1960'lı

<sup>23</sup> Bu maden şirketinin kurucusu olan Takeuchi Meitarō (1860-1928), savaş sonrasının başbakanlarından Yoshida Shigeru'nun erkek kardeşiydi. Soyadlarının farklı olmasının nedeni, Yoshida'nın daha sonra baba Takeuchi Tsuna'nın ölümünden sonra, aile dostu olan Yoshida Kenzō tarafından büyütülmesi ve bu ailenin nüfusuna geçti. Savaş öncesi dönemde Japonya'da bu tür durumlara çok sık rastlanıyordu.

- yılların başlarında ihracata başlamış ve rakibi olan Amerikan şirketi Caterpillar ile birlikte dünyanın en büyük iki iş makineleri üreticisinden biri olarak uzun süre dünya pazarında da büyük paya sahip olmuş, üretim faaliyetlerine devam etmiştir. Yurtdışında yatırımlar yaparak büyümüş ve Amerikan pazarında da büyük paya sahip olmuştur.
- *Kurita Kōgyō* (Kurita Sanayi): Kōbe’de 1949 yılında kurulmuş, su ısıtıcı makineler imalatı konusunda uzmanlaşmıştır. 1950’li yıllarda su arıtma cihazları imalatına da başlamıştır. İçme suyu temizliği ve arıtma, kimyasal temizlik ürünleri gibi alanlarda da faaliyetler yürütmekte, sanayi tesisleri için su temizliği ve kimyasal temizleme hizmetleri de sunmaktadır. Sanayide kullanılan temizlik cihazları ve bu hizmetler alanında uzmanlaşarak çeşitli ülkelerde yatırımlar yapmıştır.
  - *SMC*: 1959 yılında *Shōketsu Kinzoku* (Shōketsu Metal) adıyla kurulmuştur. Adındaki *shōketsu* kelimesi basınçlı ve köpüklü suyla yangın söndürme anlamına gelmekte ve faaliyet alanını açıklamaktadır. Şirket, bu şekilde çalışan yangın söndürme cihazları üretiminde öncü ve büyük şirketlerden biri olmuştur. 1986 yılında adını İngilizce resmî adının (Shoketsu Manufacturing Company) kısaltması olan SMC şeklinde değiştirmiştir. Pompa ve yangın söndürme cihazı ve benzeri aletlerin imalatında dünyanın önde gelen şirketleri arasında yer almaktadır.
  - *Takeuchi Seisakusho* (Takeuchi İmalat): 1963 yılında Nagano vilayetinde inşaat sektöründe kullanılan aletler ve basit makineler üretmek amacıyla kurulmuştur. Çin, Avrupa ve Amerika’da da yatırımlar yapmakta, Toyota grubuyla da ticari ilişkiler yürütmektedir.
  - *Orufa* (Olfa): Japonya’nın en büyük kesici aletler üreticisidir. 1967 yılında *Okada Kōgyō* (Okada Sanayi) adıyla kurulmuş, 1984 yılında adını Olfa olarak değiştirmiştir.<sup>24</sup> En iyi bilinen ürünü Türkiye’de maket bıçağı adı verilen ve bu şirket tarafından geliştirilmiş özel amaçlı bıçaktır.
  - *Kyōritsu* (Kioritz): 1947 yılında tarım makineleri üretmek amacıyla *Kyōritsu Nōki* (Kyōritsu Tarım Makineleri) adıyla kurularak bu alanda büyük bir pazar payına kavuşmuş, 1971 yılında adı *Kyōritsu* (İngilizce yazılışıyla, Kioritz) olarak değiştirilmiştir. 2008 yılında bir başka büyük makine şirketi olan *Shin Daiwa* ile birleşerek *Yamabiko* adlı büyük makine imalat şirketini kurmuştur. 2009 yılında kendini feshederek bu yeni şirkete katılmıştır.
  - *Shin Daiwa*: 1962 yılında kurulan *Shin Daiwa* (tam olarak çevirisi: Yeni Daiwa) biçerdöver, kesme makineleri gibi tarımda kullanılan alet ve makineler ile inşaat makineleri üretiminde uzmanlaşmıştır. 1969 yılında *Asamoto Seiki*

<sup>24</sup> Bu isim Japoncada bükme anlamına gelen *oru* ve bıçak anlamına gelen *ha* kelimesinin bileşimiyle oluşturulmuştur. Japoncada *ha* ve *fa* hecelerinin eşdeğer olması nedeniyle *Oruha* ifadesi *Orufa*’ya dönüştürülmüştür.



(Asamoto Hassas Cihazlar) adlı şirketi satın alarak büyümüştür. 2008 yılında *Kyōritsu* ile birleşerek *Yamabiko* adıyla büyük bir makine imalat şirketine dönüşmüştür.

- *Ebara Seisakusho* (Ebara İmalat): 1912 yılında atölye olarak kurulmuş ve 1920 yılında şirketleşerek *Ebara Seisakusho* adını almıştır. Pompa üretimi için faaliyete başlamış, su işleme tesisi de kurmuştur. 1950'li yıllarda Amerika'dan teknoloji transferi de gerçekleştirmiş, 1960'lı ve 1970'li yıllarda pompa ve türbin gibi makineler, 1980'li yıllardan sonra da çevre mühendisliği ve elektronik alanlarında uzmanlaşmıştır.
- *Yamazaki Mazakku* (Yamazaki Mazak): Küçük mutfak aletleri üretmek için 1919 yılında Nagoya yakınlarında *Yamazaki Tekkōsho* (Yamazaki Çelik) adıyla kurulmuştur. 1930'lu yıllarda sanayi makineleri üretimine başlamıştır. Savaş sonrası dönemde ağaç işleme makineleri başta olmak üzere, çeşitli sanayi makineleri üretimine ve ihracatına yönelmiştir. 1963 yılında ürettiği makineler için *Mazak* markasını kullanmaya başlamıştır. Ticari anlamda başarılı olarak, 1970'li ve 1980'li yıllarda sanayi makineleri alanında Japonya'nın ve dünyanın büyük şirketleri arasına girmiştir. 1985 yılında adı *Yamazaki Mazakku* (Yamazaki Mazak) olarak değiştirilmiştir. Amerika, İngiltere ve bazı Avrupa ülkelerinde tesisleri bulunmaktadır.
- *Tadano*: 1919 yılında çelik üretimi amacıyla Kagawa vilayetinin Takamatsusu şehrinde kurulmuştur. Savaştan son-

ra 1948 yılında adını *Tadano Tekkōsho* (Tadano Çelik) olarak değiştirmiştir. Demiryolu kargo alanında faaliyet gösterirken, vinç üretimi de ve sanayi için ağır makine imalatı da gerçekleştirmiştir. İhracatın yanında yabancı ülkelerde yatırımlar da yapmıştır. 1989 yılında adı sadece *Tadano* olarak değiştirilmiştir. Sanayide kullanılan büyük hidrolik vinçlerin üretiminde dünyanın en büyük şirketleri arasındadır.

- *Murata Kikai* (Murata Makine): 1935 yılında *Nishijin Jagādo-ki Seisakusho* (Nishijin Jacquard İmalatı) adıyla, tekstil makineleri üretmek üzere kurulmuştur. 1960'lı yıllarda sanayi makineleri üretimine geçmiş ve adını 1962 yılında *Murata Kikai* (Murata Makine) olarak değiştirmiştir. 1970 yılında faks makineleri üretimi ve ticaretine başlayarak bu alanda Japonya'nın öncü şirketleri arasında yer almıştır. Tekstil makineleri imalatına da devam etmiş, sentetik elyaf makineleri üretiminde de uzmanlaşmıştır. İhracat yoluyla Amerika'da faks makineleri pazarında büyük paya ulaşmıştır. Metal makineleri, dijital bilişim makineleri, otomasyon ve mühendislik alanlarında da faaliyet göstermektedir.
- *Fujikoshi*: *Fujikoshi Kōzai Kōgyō* (Fujikoshi Çelik Sanayisi) adıyla Toyama vilayetinin Fujikoshi şehrinde, 1928 yılında kurulmuştur. Kuruluş amacı, metal aletler ve makine imalatıdır. Ürünlerinde marka olarak *Nachi* adını

kullanmıştır.<sup>25</sup> Bıçak gibi metal ürünlerde adını duyurmuş, savaşın sona ermesinin ardından makine üretimine yönelmiş ve kısa bir süre için bisiklet imalatı da gerçekleştirmiştir. 1963 yılında adını kısaca *Fujikoshi* olarak değiştirmiştir. Sanayi makinelerinde kullanılan bile üretiminde söz sahibi olmuş, daha sonra sanayi robotları üretimine başlayarak asıl prestijini bu alanda kazanmıştır. Özellikle otomobil sanayisinde kullanılan robotların önemli bir kısmını üretmektedir. Son yıllarda Sumitomo ile işbirliği yapmaktadır.

- *DMG Mori Seiki* (DMG Mori Hassas Cihazlar): 1948 yılında *Mori Seiki Seisakusho* (Mori Hassas Cihazlar İmalatı) adıyla Nara vilayetinde tekstil makineleri üretmek amacıyla kurulmuştur. Tekstil sanayisinin öneminin azalmasıyla, 1950'li yılların ikinci yarısında faaliyetlerini genel sanayi makineleri ve makine parçaları alanına kaydırmış, sayısal kontrol prensiplerini uygulayarak yüksek kaliteli makine imalatı gerçekleştirmiştir. 2009 yılında Almanya'nın büyük sanayi makineleri imalatçılarından biri olan Deckel-Maho-Gildemeister ile işbirliğine girmiştir. 2013 yılında adını *DMG Mori Seiki* (DMG Mori Hassas Cihazlar) olarak değiştirmiştir. Bu işbirliğinden sonra, 2014 yılında Alman ortağına da

bünyesine katmıştır. DMG-Mori, bu birleşmenin ardından dünyanın en büyük sanayi makineleri imalatçısı konumuna yükselmiştir. Otomasyon alanında da önemli bir şirket konumundadır.

- *Shimazu Seisakusho* (Shimadzu): Kökeni 1875 yılına kadar geri gitmektedir. Shimazu Genzō<sup>26</sup> tarafından kimya ve benzeri alanlarda kullanılan bilimsel alet ve cihaz üretimi için kurulmuş, 1890'lardan itibaren akümülatör üretimine de başlamıştır. Japonya'da birçok bilimsel cihaz üretimini ilk kez gerçekleştirmiştir. 1909 yılında ilk röntgen cihazı, 1930'lu yıllarda spektograf gibi bilimsel cihazlar, savaştan sonra 1949 yılında ilk elektron mikroskobu, 1956 yılında da ilk gaz kromatografi cihazını üretmeyi başarmıştır. Ölçüm cihazları ve tıbbi cihazlar üretiminde dünyanın büyük şirketleri arasında yer almaktadır. Başlıca ürünleri arasında elektron mikroskobu, röntgen makineleri, tıpta kullanılan küçük kameralar ve tıbbi makineler gibi yüksek teknoloji makinalar ve cihazlar bulunmaktadır.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Bu, 12. yüzyılda yapılmış ünlü bir Shintō tapınağı olan *Kumano Nachi Taisha*'nın tapınağının adıdır. Tapınağın Japonya'nın köklerini barındırıldığına inanılmaktadır. Şirketin bu marka adını seçmesinin nedeni ise, 1929 yılında tesislerini ziyaret eden imparator Shōwa'nın ziyaret sırasında bindiği askerî geminin adı olmasıdır.

<sup>26</sup> Shimazu Genzō (1839-1894), Kyōto'da dini ürünler satan bir ailenin en büyük erkek çocuğu olarak doğdu. Aile işini devam ettirdi; 1869 yılında Ōsaka'da ve ertesi yıl Kyōto'da kurulan, devlet tarafından işletilen ve kimya alanında araştırmalar yapılan *Seimi-kyoku* adı verilen bir kuruluşla ilgilenerek burada kimya alanında kendini geliştirdi. 1875 yılında bilimsel araştırmalarda kullanılan cihaz ve makine üretimini gerçekleştirmek için *Shimazu Seisakusho* firmasını kurdu. Çeşitli icatları da bulunan Shimazu, Kyōto'da devlet tarafından istihdam edilen Alman bilim adamı Gottfried Wagener (1831-1892) ile birlikte de çalıştı.

<sup>27</sup> Bu şirkette mühendis olarak çalışan Tanaka Kōichi, 2002 yılında kimya alanında Nobel ödülü kazandı.

- *Ryōbi*: 1943 yılında *Ryōbi Seisakusho* (Ryōbi İmalathanesi) adıyla Hiroshima vilayetinde, genellikle oyuncak üretiminde kullanılan bir çinko ve alüminyum alaşımı olan diecast üretimi amacıyla kurulmuştur. Mitsubishi grubunun bir şirketi olan *Mitsubishi Denki* (Mitsubishi Elektrik) şirketinin taşeronu olmuş, bu alaşımın yanı sıra, inşaat sektöründe kullanılan aletler ve cihazların imalatını da gerçekleştirmiştir. 1960'lı yıllarda matbaa makineleri üretimine başlamıştır. 1973 yılında adını kısaltarak *Ryōbi* olarak değiştirmiş, yabancı yatırımlar da yaparak büyümüştür.
- *Ōkuma*: 1898 yılında noodle (şehriye) yapan makineler üretmek amacıyla *Ōkuma Menki Shōkai* (Ōkuma Noodle Makinesi Ticaret Şirketi) adıyla kurulmuştur. 1904 yılında genel makine parçaları ve sanayi makineleri üretimine de başlamıştır. Torna tezgâhları üretiminde büyük bir prestije ulaşıp, adını 1918 yılında *Ōkuma Tekkōsho* (Ōkuma Çelik) olarak değiştirmiştir. Savaştan sonra da büyük bir makine parçaları üreticisi olarak üretime devam etmiş ve 1991 yılında adını *Ōkuma* olarak değiştirmiş, daha sonra yan şirketleriyle birlikte 2005 yılında *Ōkuma Holdings* adıyla holdingleşmiştir. Ertesi yıl adını tekrar *Ōkuma* olarak değiştirmiştir. Torna tezgâhları, bilgisayarlı nümerik kontrol sistemleri ve benzeri birçok makine üretiminde dünyanın büyük şirketleri arasına girmiştir. Mühendislik hizmetleri de sunmakta ve müşterileri arasında Mitsubishi gibi büyük grupların yanı sıra Siemens gibi büyük yabancı şirketler de bulunmaktadır.
- *NTN*: 1918 yılında Mie vilayetinin Uchibori şehrinde *Nishizono Tekkōsho* (Nishizono Çelik İmalathanesi) adıyla kurulmuş ve sanayide kullanılan mil yatağı (bearing) üretimi yapmıştır. 1923 yılında *Tomoe Shōkai* (Tomoe Ticaret) ile birleşerek, ürünlerini *NTN* markasıyla pazarlamaya başlamıştır. 1927 yılında bu iki ortak ayrılmış ve Nishizono şirketi *NTN Seisakusho* (NTN İmalathanesi) adıyla yoluna devam etmiştir. 1934 yılında anonim şirkete dönüşen *NTN*, savaş döneminde Japon işgali altında bulunan Mançurya'da da yatırım yapmıştır. 1934 yılında adını *Tōyō Bearingu* (Tōyō Mil Yatakları) olarak değiştirmiştir. Savaşın sona ermesinden sonra, mil yatakları konusunda Japonya'nın en önemli şirketleri arasına girerek üretimine devam etmiş, henüz 1960'lı yıllarda Amerika ve Avrupa'da ortaklıklar yaparak büyümeye devam etmiştir. Adını 1972 yılında *NTN-Tōyō Bearingu* (NTN-Tōyō Mil Yatakları), 1989 yılında tekrar *NTN* olarak değiştirmiştir. Mil yatakları ve benzeri makine parçaları alanında dünyanın en büyük şirketleri arasında yer almaktadır.
- *Nyūgin* (NewGin): 1949 yılında kurulan *Marushin Bussan* (Marushin Ticaret) tarafından, 1958 yılında *Marushin Kōgyō* (Marushin Sanayi) adıyla kurulmuştur. 1968 yılında *Nyūgin* (NewGin) adıyla anonim şirkete dönüştürülmüştür. Japonya'da bir tür kumar sayılan *pachinko* adlı eğlence merkezleri için

oyun makineleri üretmiş, 1980'li yıllarda kendi eğlence merkezlerini de işletmeye başlamıştır. Bu alanlarda büyük şirketler arasına girmiştir.

- *Makino Furaisu Seisakusho* (Makino Freze İmalat Şirketi): Kökeni 1937 yılında kurulan makine imalathanesine dayanır. 1951 yılında Tōkyō'da *Makino Shōten* (Makino Ticaret) adıyla anonim şirkete dönüşmüştür. 1950 yılında başlayan çalışmaların ardından, 1958 yılında Japonya'nın ilk nümerik kontrol esasına göre çalışan makinesini üreterek imalat sanayisine önemli bir katkıda bulunmuştur. Adı 1961 yılında *Makino Furaisu Seisakusho* olarak değiştirilmiştir. 1966 yılında makine işleme merkezi kurmuş, makine imalatı konusunda yoğun araştırma ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmiştir. 1970'li yıllardan itibaren yabancı ülkelerde yatırımlar da yaparak üretimini genişletmiştir. Makine üretimi sanayisinde ve freze (bir tür makine tezgâhı) üretiminde çeşitli yeniliklere imza atmıştır.
- *Nihon Seikō* (NSK): 1916 yılında Tōkyō'da *Nihon Seikō* adıyla, ordunun ihtiyacı olan mil yatakları (makine parçalarını birleştiren parçalar veya diğer adıyla, bearing) üretmek üzere kurulmuştur. Kuruluşunda Yasuda *Zaibatsu*-su finansal destek de sağlamıştır. 1916 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Savaşın sonu otomobil sanayisi için makine parçaları üretimi yapmaya başlamıştır. 1960'lı yıllardan itibaren Ame-

rika, İngiltere ve Almanya'da ortaklıklar kurarak yeni teknolojiler geliştirmiş ve İngilizce adının kısaltması olarak *NSK*'yi kullanmıştır. Mil yatakları üretiminde dünyanın en büyük firmaları arasında yer almayı başarmıştır. Otomobillerde direksiyon sistemleri ve makinelerde yağlanma ve sürtünme konularında teknoloji üretiminde de dünyanın en büyük şirketleri arasındadır. Otomobil parçaları üretiminde, özellikle de direksiyon sistemleri imalatında etkili olmuştur.

- *Jūki*: 1938 yılında Japon ordusuna tabanca üretmek amacıyla *Tōkyō Jūki Seizō Kōgyō Kumiai* (Tōkyō Ağır Makine İmalat Birliği) adıyla Tōkyō'da kurulmuştur. 1943 yılında *Tōkyō Jūki Kōgyō* (Tōkyō Ağır Makine Sanayisi) adıyla bir anonim şirkete dönüştürülmüş, savaş döneminde silah üretimi gerçekleştirmiştir. Tōkyō'daki makine imalatçıları da hissedarları arasındadır. Savaşın sonu sivil üretim için yeniden yapılandırılmış, 1947 yılında dikiş makinesi üretimine başlamıştır. 1953 yılından sonra sanayi kullanımı için dikiş makinesi üretimine başlayarak, kısa sürede bu ürünün imalatında en büyük şirketlerden birine dönüşmüştür. Giderek bünyüüp metal, hassas ölçüm cihazları ve ilişkili yan sanayilerde üretim yapmıştır. 1988 yılında adı *Jūki* olarak değiştirilmiştir. Birçok yabancı ülkede yatırımları da bulunmaktadır.
- *Rikushiru* (LIXIL): 1923 yılında *Myōken'ya Shōten* (Myōken'ya Ticaret)

inşaatlarda kullanılan malzemeler ve aletlerin üretimi amacıyla Tōkyō'da kurulmuştur. 1949 yılında adı *Nihon Tategu Kōgyō* (Nihon Tategu Sanayi) olarak değiştirilmiştir. İnşaat malzemeleri ve aletleri üretimine devam ederek, alüminyumdan yapılan inşaat malzemeleri üretiminde uzmanlaşmıştır. Adını 1987 yılında *Tōyō Sasshi* (Tōyō Sash), 1992 yılında *Tosutemu* (Tostem) olarak değiştirmiştir. 2001 yılında INAX ile birleşerek, *INAX Tostem Holdings*'e dönüşmüştür. Bu holding adını 2004 yılında *Juseikatsu Group*, 2010 yılında *LIXIL* olarak değiştirmiştir. İnşaat malzemeleri alanında Japonya'nın en büyük şirketleri arasında yer almaktadır.

- *Nihon Denshi* (Nihon Elektronik): 1949 yılında *Nihon Denshi Kōgaku Kenkyūjo* (Nihon Elektronik Optik Araştırma Merkezi) adıyla, optik alanında araştırmalar ve üretim yapmak amacıyla, Tōkyō'nun hemen doğusunda yer alan Chiba vilayetinde kurulmuştur. 1950 yılında elektron mikroskobu üretmeyi başarıp, bunu ticari bir ürüne dönüştürmüştür. İhracat da yapmış, 1960'lı yıllarda spektrometre ve tarayıcı elektron mikroskobu gibi yeni ürünler geliştirmiştir. MR gibi büyük tıbbi cihaz ve makine üretimi de gerçekleştirmektedir. Adını 1961 yılında *Nihon Denshi* (Nihon Elektronik) olarak değiştirmiştir ve İngilizce adını (Japan Electron Optics Laboratory) JEOL şeklinde kısaltmaktadır. Mitsubishi grubuna bağlı olarak faaliyet göstermiştir. Japonya'nın en

büyük tıbbi ve bilimsel cihaz üreticileri arasında yer almaktadır.

- *Airisu Ōyama* (Iris Ōyama): 1958 yılında Ōsaka yakınlarında ev aletleri üretmek amacıyla Ōyama Burō Kōgyō (Ōyama Burō Sanayi) adıyla kurulmuştur. 1971 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Küçük plastik aletler üretmiş, 1980'li yıllarda bahçecilikte kullanılan alet ve makine üretimi ile evcil hayvanlar için ürünler üretmeye başlamıştır. 1980'li yılların sonlarından itibaren ise ev ve ofisler için mobilya, alet ve ekipman üretimi gerçekleştirmiştir. 1991 yılında Sendai'deki *Iris Plaza* şirketini bünyesine katarak adını *Iris Ōyama* olarak değiştirmiştir. 2000'li yıllarda enerji tasarrufu sağlayan ampuller, şarj makineleri ve çeşitli elektronik parçalar gibi ürünleri imalatı da gerçekleştirmiştir. Çin'de ve diğer bazı ülkelerde yatırımları bulunan bu şirket, Japonya'da evlerde ve ofislerde günlük hayatta kullanılan alet ve ekipman imalatında en önemli şirket haline gelmiştir.
- *Amada*: 1946 yılında Tōkyō'da metal kesicileri, pres vb. makine parçaları üretmek üzere kurulmuştur. Adını 1953 yılında *Amada Seisakusho* (Amada İmalat), 1964 yılında kısaca *Amada* olarak değiştirmiş, bünyesine kattığı ve kendi kurduğu yan şirketleriyle birlikte 2015 yılında *Ama Holdings* adıyla holdingleşmiştir. Metal makineler sanayisinde büyük bir pazar payına sahiptir.
- *Iseki Nōki* (Iseki Tarım Makineleri): 1960'lı yıllardan itibaren biçerdöver,

- traktör, tohum ekme cihazları gibi çeşitli tarım makineleri üretmektedir ve bu alanda Japonya'nın en büyük şirketleri arasındadır. 1926 yılında Ehime vilayetinde *Iseki Nōgu Shōkai* (Iseki Tarım Aletleri Ticareti) adıyla kurulmuş, 1936 yılında adını *Iseki Nōki* (Iseki Tarım Makineleri) olarak değiştirmiştir. 1960'lı yıllarda küçük mopet türü motosiklet üretimi de gerçekleştirmiştir. 1980'li yıllarda kendi dizel motorunu üretmiş, Çin'de de yatırımlar yapmıştır.
- *Glory*: 1918 yılında, Hyōgo vilayetinin Himeji şehrinde makine üretimi amacıyla *Kokuei Kikai Seisakusho* (Kokuei Makine İmalatı) adıyla kurulmuş, 1944 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Adını 1957 yılında *Kokuei Shōji* (Kokuei Ticaret), 1969 yılında *Gurōrī Shōji* (Glory Ticaret) olarak değiştirmiştir. Glory, Japonca adımda bulunan ve ihtişam anlamına gelen *ei* kelimesinin İngilizcesidir. Bankacılık ve ulaştırma-lojistik sektörleri için parasal işlemler gerçekleştiren makineler, otomatik satış makineleri, büyük dolaplar vb. makinelerin imalatını ve bakımını gerçekleştiren şirket, aynı sektörde faaliyet gösteren Alman ve Amerikan şirketlerini de satın alarak büyümüştür. Adını 1971 yılında *Gurōrī Kōgyō* (Glory Sanayi), 2006 yılında kısaltarak *Gurōrī* (Glory) şeklinde değiştirmiştir.
  - *Sankyō*: Japonya'da çok sevilen bir eğlence türü olan *pachinko* sektörü için eğlence makineleri tasarımı ve imalatı yapmak üzere, 1966 yılında Nagoya şehrinde kurulmuştur. Merkezini 2008 yılında Tōkyō'ya taşıyan şirketin en önemli ürünü *Fībā* (Fever) markasıyla ürettiği eğlence makineleridir.
  - *Sammy*: 1975 yılında, *pachinko* adlı oyun ve eğlence yerleri için eğlence ve oyun makineleri üretmek üzere kurulmuştur. Kökeni 1947 yılında kurulan *Tōkyō Eiyō Shokuhin*'e (Tōkyō Gıda Şirketi) dayanmaktadır. Adını 1965 yılında *Satomi* olarak değiştirmiştir. Eğlence sektörüne de girerek, 1960'lı yıllarda *Samī* (Sammy) markasıyla eğlence makineleri üretmiştir. 1970'li yıllardan itibaren eğlence makineleri imalatında büyük bir şirkete dönüşmüş ve 1997 yılında adını *Sammy* olarak değiştirmiştir. Eğlence sektörü için yazılım da üretmektedir.
  - *Daifuku*: 1937 yılında *Sakaguchi Kikai Seisakusho* (Sakaguchi Makine İmalatı) adıyla Ōsaka'da kurulmuş, 1947 yılında adını *Daifuku Kikō* (Daifuku Makine Sanayisi) şeklinde değiştirmiştir. 1950'li yıllarda otomotiv sanayisinde üretim hattı için kayış sistemi üretmiş, bowling salonları için de sistemler üreterek bu alanlarda uzmanlaşmıştır. 1970'li yıllarda oto yıkama firmaları için oto yıkama sistemleri geliştirmiştir; lojistik firmaları için de çeşitli elektronik sistemler üretmektedir. Adını *Daifuku* olarak kısaltmıştır.
  - *Taihō Kōgyō* (Taihō Sanayi): Otomobil parçaları üretmek amacıyla, 1939 yılında Aichi vilayetinde *Aichi Seiki* (Aichi Hassas Makineler) adıyla kurulmuştur.

1944 yılında adını *Taihō Kōgyō* (Taihō Sanayi) olarak değiştirmiş ve otomobil parçaları üretimine devam ederek makine parçaları ve makine bağlantıları sağlayan parça üretimi gerçekleştirmiştir. Toyota grubunun taşeronu olarak gelişmiştir.

- *Takuma*: 1938 yılında Hyōgo vilayetinde Amagasaki şehrinde *Takuma Kikan Seizō* (Takuma Isıtıcı İmalatı) adıyla kurulmuş, 1972 yılında adını *Takuma* olarak kısaltmıştır. Japonya’da sanayi kullanımı için ısıtıcı ve temizlik makineleri imalatı alanında en büyük şirketler arasında yer almıştır.
- *THK*: 1971 yılında *Tōhō Seikō* (Tōhō Hassas Makineler) adıyla raylı ulaştırma sistemleri için makineler ve parçalar üretmek amacıyla kurulmuştur. Otomotiv ve raylı sistemler için taşıt parçaları ve sanayi makineleri üretiminde uzmanlaşmış, 1984 yılında adını *THK* olarak değiştirmiştir. Adındaki T harfi İngilizcede sertlik anlamına gelen *toughness*, H harfi İngilizcede yüksek kalite anlamına gelen *high quality* ve K harfi, bir işin nasıl yapılacağı anlamına gelen *know-how* kelimelerinin ilk harflerini temsil etmektedir.
- *TPR*: Otomobiller için piston halkası ve silindir üretiminde uzmanlaşan büyük bir makine üreticisidir. 1939 yılında *Tanaka Pisuton Ringu* (Tanaka Piston Halkası) adıyla kurulmuş, 1961 yılında adı *Teikoku Pisuton Ringu* (Teikoku Piston Halkası) olarak değiştirilmiştir. Adının kısaltması olan *TPR*, 2011 yı-

linda resmî adı olarak kabul edilmiştir. Fuyō *keiretsusunun* bir üyesi olmuştur.

- *Nabtesco*: 2003 yılında iki şirketin birleşmesiyle kurulmuştur. Bunlardan biri olan *Nabuko*, Kōbe’de trenler için fren sistemi üretmek amacıyla Amerikalı Westinghouse Air Break şirketinden teknoloji transferi yapmıştır. 1925 yılında *Nippon Air Break* adıyla kurulmuş, savaş döneminde ordunun zorlamasıyla, adını İngilizce orijinalinden farklılaştırarak *Nihon Seidōki* (Nihon Fren Sistemleri) şeklinde değiştirmiştir. Savaşın sona ermesinin ardından, 1946 yılında eski adı olan *Nippon Air Break*’e geri dönmüştür. Savaş sonrasında taşıtlar için fren üretimini sürdürmüş, 1992 yılında adını *Nabuko* olarak değiştirmiştir. İkinci şirket ise 1944 yılında kurulan *Teijin Hikōki Kōgyō*’dur (Teijin Uçak Sanayisi). Adını 1945 yılında *Teijin Seiki* (Teijin Makine), 2003 yılında *TS Corporation* olarak değiştirmiş ve *Nabuko* ile birleşerek *Nabutesuko* (Nabtesco) adını almıştır. Sanwa *keiretsusu* üyesidir. Hassas cihazlar, uçak parçaları, taşıt parçaları, taşıtlar için kapı ve fren sistemleri ile sanayide kullanılan makineler ve parçalar alanında büyük bir şirket olarak varlığını devam ettirmiştir. Binalarda kullanılan otomatik kapılar da üretmektedir.
- *Kurita Kōgyō* (Kurita Sanayi): Su arıtma sistemleri ve cihazları imalatı yapan bu şirket, 1949 yılında Hyōgo vilayetinin Kōbe şehrinde kurulmuştur. Kurucusu, Japon donanmasında su ısıtma cihazları

üretiminde uzmanlaşmış eski bir mühendistir. 1953 yılından itibaren su arıtma cihazları üretimine başlamıştır. Daha sonraları sanayi tesisleri için su sistemleri, su arıtma kimyasal maddeleri ve enerji alanlarında faaliyet göstermiştir.

### Motorlu Taşıt İmalatı

- *Daihatsu Kōgyō* (Daihatsu Motor): 1907 yılında, Ōsaka'da Ōsaka Üniversitesi'nden mezun olan bazı mühendisler bir araya gelerek *Hatsudōki Seizō* (Motor İmalatı) adıyla bir anonim şirket kurmuştur. Şirket ürettiği motoru Ōsaka'da üretilen motor anlamına gelen Ōsaka no Hatsudōki ifadesindeki iki kelimenin ilk Çince karakterleri olan Ō (Çince *on-yomi* okunuşu ile *Dai*) ve *Hatsu*'yu bir araya getirerek *Daihatsu* markasıyla satmıştır. İçten yanmalı ve yakıt olarak gaz kullanan bu motorlar, daha çok elektrik üretim santrallerinde kullanılmıştır. Şirket, kendi motorunu kullanarak 1930 yılında mini üç tekerli otomobilini üretmeyi başarmış ve hafif otomobil olarak adlandırılan bu otomobillerin üretiminde *Matsuda* ile birlikte en önemli iki şirketten biri olmayı başarmıştır. 1951 yılında adını *Daihatsu Kōgyō* (Daihatsu Sanayi, İngilizce adıyla Daihatsu Motor) olarak değiştirmiştir. 1960'lı yıllara gelindiğinde, dört tekerlekli binek otomobili üretimi yapmaya karar vererek 1966 yılında otomobil üretimi için *Toyota* ile bir ortaklığa girmiş ve burada üretilen kamyon-kamyonet modellerini satmıştır. Otomobil

üretimi de yapmış ve 1980'lerde Amerikan pazarına çok sayıda otomobil ihracatı gerçekleştirmiştir. 1998 yılında hisselerinin yarısından fazlasına sahip olan *Toyota* tarafından yönetimi ele alınmış ve *Toyota* grubuna bağlı bir şirket olarak otomotiv sektöründeki faaliyetlerine devam etmiştir. Hafif araç ve otomobil piyasasında varlığını sürdürerek, *Suzuki* ile birlikte bu sektörün en önemli iki firması arasında yer almıştır. *Toyota*'nın bir alt şirketi olarak üretimine devam etmektedir.

- *Nissan Jidōsha* (Nissan Motor): Bu şirketle ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Mitsubishi Jidōsha* (Mitsubishi Motor): Mitsubishi *Zaibatsusu* bünyesinde, grubun gemi yapım şirketi olan *Mitsubishi Zōsen* (Mitsubishi Gemi Yapımı), 1917 yılında sadece dört yıllık bir süre için *Mitsubishi A* adı verilen bir model numarasıyla otomobil imal etmiştir. 1934 yılında adı *Mitsubishi Jūkōgyō* (Mitsubishi Ağır Sanayi) olarak değiştirilen bu şirket, sadece uçaklar için değil, otomobiller için de motor geliştirmiştir. 1937 yılında sedan tipi otomobil tasarlayarak üretmeyi başarmış, 1948 yılından itibaren sahiplik yapısı değiştirilerek tekrar üretime başlamış ve *Toyota* ile *Nissan* firmaları için otomobil parçaları üretimi de gerçekleştirmiştir. Ancak, Mitsubishi *Zaibatsusunun* savaştan sonra tasfiye edilerek bölünmesi üzerine,



otomobil imalatıyla ilgili birimi *Naka Nihon Jūkōgyō* (Orta Japonya Ağır Sanayi Şirketi) adıyla yeni bir şirkete dönüştürülmüştür. 1953 yılından itibaren *Shin Mitsubishi Jūkōgyō* (Yeni Mitsubishi Ağır Sanayi) adını alan bu şirket, 1950’li yıllarda Amerikalı Kaizer Frazer ile teknoloji transferi konusunda anlaşarak, otomobil parçaları imalatında ve scooter gibi hafif taşıtlarda uzmanlaşmıştır. 1953 yılında cip üretimine başlamış, Amerikan şirketi Willys’in ürettiği ciplerin Japonya’da pazarlamasını ve daha sonra üretimini üstlenmiştir. Bu cipler özellikle askerî amaçlarla kullanılmıştır. Aynı zamanda kamyonet ve kamyon imalatına da başlayan şirket, 1960 yılından itibaren kendi modeli olan binek otomobili üretimi gerçekleştirmiştir. 1964 yılında bölünen şirketler tekrar birleşmiş ve *Mitsubishi Jūkōgyō* tekrar kurulmuştur. Otomobil üretimi yapan birim, 1970 yılında ayrı bir şirket olarak tekrar yapılandırılarak *Mitsubishi Jidōsha* (Mitsubishi Motor) adını almıştır. Mitsubishi, bu yıllarda *Nissan* ve *Toyota*’nın önderlik ettiği Japon otomobil sanayisinde üretim kapasitesini ve toplam üretimini giderek artırmıştır. Hızlı büyüme döneminde otomobillere olan talebin artmasını da avantaj olarak değerlendiren firma, 1970’li yıllarda üretimini çeşitlendirmiş ve artırmıştır. Amerikalı otomobil firması Chrysler ile ortaklık kurarak çeşitli modelleri piyasaya sürmüş ve başarılı olmuştur. 1980’li yıllarda Amerikan pazarında

büyük satışlar gerçekleştirmiştir. Henüz 1986 yılında Çin’e yatırım yapan *Mitsubishi Motor*, burada da ortaklık kurarak otomobil üretimi gerçekleştirmiştir. 1984 yılında üretilen spor amaçlı otomobil *Pajero* çok başarılı olmuştur. 1980’li yıllarda Mitsubishi, Güneydoğu Asya ülkelerinde büyük yatırımlar yapmıştır. 1990’lı yıllarda Chrysler Mitsubishi’deki hisselerini satmış, ancak bu iki şirketin ortaklığı devam etmiştir. 1990’lı yıllarda finansal durumu giderek bozulan ve borçları artan *Mitsubishi Motor*’un hisselerinin üçte bir kadar büyük bir bölümünü satın almak için Daimler-Chrysler 1998 yılından sonra teklif vermiş, ancak çeşitli skandalların ardından, bu işlem 2001 yılında gerçekleşebilmiştir. 2004 yılında *Phonenix Capital* adlı bir sermaye şirketi kuran Tōkyō Mitsubishi Bankası’nın yardımıyla, şirketin borçlarının bir kısmı ödenmiştir. 2005 yılında Daimler-Chrysler tüm hisselerini satarak *Mitsubishi Motor*’un yönetiminden ayrılmıştır. 2016 yılında ise bu kez *Nissan*, Mitsubishi Motor’ın hisselerinin üçte birini alarak yönetimde en büyük söz hakkına sahip olmuştur. 1990’lı yıllardan itibaren, Mitsubishi Motor dünyanın büyük otomobil firmalarıyla (Hyundai, Renault, Volvo, Volkswagen, vb.) ortak üretimler gerçekleştirmiştir. 1980’li yıllarda Malezya’da otomobil firması Proton ile ortaklık kurarak, burada Proton markasıyla otomobil üretmiştir.

- *Isuzu Jidōsha* (Isuzu Motor): Bu şirketle ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Mitsubishi Fusō Torakku-Basu* (Mitsubishi Fusō Kamyon ve Otobüs): Mitsubishi Ağır Sanayi şirketi savaştan sonra tasfiye edildiğinde 1950 yılında ortaya çıkan üç şirketten biri olan *Higashi Nihon Jūkōgyō* (Doğu Japonya Ağır Sanayi Şirketi) 1952 yılında adını *Mitsubishi Nihon Jūkōgyō* (Mitsubishi Nihon Ağır Sanayi) olarak değiştirmiştir. Bu şirket, otobüs ve kamyon gibi büyük ve ağır taşıtların imalatıyla ilgilenmiştir. 1964 yılında kurulan *Mitsubishi Jūkōgyō* (Mitsubishi Ağır Sanayi) ve 1970 yılında kurulan *Mitsubishi Jidōsha* (Mitsubishi Motor) altında bu üretim faaliyetleri devam ettirilmiştir. 1949 yılında *Fusō* adıyla kurulan motorlu taşıt satışı şirketi, 1952 yılında *Mitsubishi Fusō* adını almış ve 1957 yılında Mitsubishi bünyesinde motorlu taşıt satış şirketi olarak yer almıştır. 2003 yılında *Mitsubishi Fusō Torakku-Basu* (Mitsubishi Fusō Kamyon ve Otobüs) kurulmuştur. Burada en büyük hissedarlar, Mitsubishi Motor ve Mitsubishi ile ortaklık yapan Daimler-Chrysler şirketleridir. Mitsubishi Fusō, Japonya'nın en büyük kamyon ve otobüs üreticileri arasında yer almış ve yüksek miktarda ihracat gerçekleştirmiştir.
- *Toyota Jidōsha* (Toyota Motor): Bu şirketle ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük

Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.

- *Subaru*: Kökeni, savaş öncesinin büyük *zaibatsularından* biri olan Nakajima *Zaibatsusuna* kadar uzanmaktadır. Savaş döneminde orduyla işbirliği yapan bu *zaibatsu* uçak üretimi gerçekleştirmiştir. Savaştan sonra dağıtılmış ve uçak imalatı yapan şirket, savaştan sonra tekrar yapılandırılarak 12 şirkete bölünmüştür. Şirket kendi motor teknolojisini kullanarak scooter gibi hafif taşıtlar ve otobüs gibi ağır taşıtlar üretmiştir. 1950'lerin ilk yarısında Fuji grubu bünyesinde otobüs imalatı için *Fuji Jidōsha* (Fuji Motor), scooter üretimi için *Fuji Kōgyō* (Fuji Sanayi) ve motor üretimi için Ōmiya Fuji Kōgyō (Ōmiya Fuji Sanayi) kurulmuştur. 1955 yılında bu şirketler tekrar birleşerek *Fuji Jūkōgyō*'yu (Fuji Ağır Sanayi) oluşturmuştur. 1950'li yılların sonlarında binek otomobili üretimine başlayan şirket, bu otomobili bir yıldız adı olan *Subaru* markasıyla satmıştır. 1960'lı yılların sonlarında, Nissan şirketi Fuji grubunun hisselerinin beşte birine sahip olmuş ve aralarında uzun sürecek bir ilişki başlamıştır. Nissan grubu firmaları Subaru modelleri için parça tedariki sağlamıştır. 1970'li yılların başlarından itibaren, *Subaru* otomobilleri Amerika'ya ve Avrupa'ya ihraç edilmiş ve burada büyük bir başarı elde edilmiştir. Bu şekilde ölçeği büyüyen şirket, 1980'li yıllarda Amerika'da fabrika kurarak burada üretime de başlamıştır. *Legacy*

gibi modelleri büyük bir popüleriteye ulaşmış, hisselerinin beşte biri, varlık piyasalarındaki balonun patlamasından sonra 1990'lı yıllarda Amerikan otomobil devi General Motors tarafından satın alınmıştır. 2005 yılında bu hisseleri geri almıştır. Adı 2017 yılından itibaren *Subaru* olarak değiştirilmiştir.

- *Suzuki* (Suzuki): Bu şirketle ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Hino Jidōsha* (Hino Motor): Savaş döneminde kurulan *Jizeru Jōdōsha Kōgyō*'dan (Diesel Motor Sanayisi) 1942 yılında ayrılarak *Hino Jūkōgyō* (Hino Ağır Sanayi) adını almıştır. Savaş döneminde Japon ordusuna zırhlı araçlar üretmiş, savaştan sonra Hino şehrindeki tesisinde kamyonet ve otobüs üretmeye başlamış ve 1946 yılında *Hino Sangyō* adını almıştır. 1959 yılında adı *Hino Jidōsha Kōgyō* olarak değiştirilmiştir. Binek otomobili üretimine de başlayan Hino, ticari kamyonet ve otobüs imalatında Japonya'nın büyük şirketleri arasında yer almıştır.
- *Kawasaki Jūkōgyō* (Kawasaki Ağır Sanayi): Kökeni, savaş öncesi dönemin büyük *zaibatsularından* biri olan Kōbe Kawasaki *Zaibatsusuna* kadar uzanmaktadır. Savaşın hemen ardından, bu *zaibatsu* işgal güçleri tarafından tasfiye edilerek bölünmüştür. Kawasaki *Jūkōgyō* (Kawasaki Ağır Sanayi) 1939 yılında kurulmuş, savaştan sonra da aynı

isimle faaliyetlerine devam etmiştir. 1949 yılında motor ve motosiklet üretimine başlamıştır. Motor imalatı, savaş döneminde uçak üreten bu şirketin uzmanlık alanlarından biri olmuştur. Kawasaki markasıyla üretilen motosikletlerin satışına 1953 yılında başlamıştır. Kawasaki, dünya çapında büyük satış rakamlarına ve gelirlerine ulaşacak kadar büyük bir üretim kapasitesi geliştirmiştir. Bunun dışında, jet ski üretimi de gerçekleştirmektedir.

- *Matsuda* (Mazda): Bu şirketle ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Mitsuoka Jidōsha* (Mitsuoka Motor): 1968 yılında otomotiv sektöründe faaliyet göstermek üzere Toyama vilayetinde kurulmuştur. Başlangıçta otomobillerin gövde kısmını üretirken, spor arabası da üretmeye başlamıştır. 1979 yılında *Mitsuoka Jidōsha* (Mitsuoka Motor) adını almış, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yanı sıra Nissan ve Toyota ile parça tedariki konusunda ilişkiler de kurmuştur. Ayrıca, ikinci el otomobil ticareti konusunda aktif olmuştur.
- *Honda Giken Kōgyō* (Honda Motor): Bu şirketle ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Yamaha Hatsudōki* (Yamaha Motor): Kökeni, 1887 yılında piyano imala-

tı için Yamaha Torakusu<sup>28</sup> tarafından kurulmuş olan *Nihon Gakki Seizō*'ya (Nihon Müzik Aletleri İmalatı) kadar uzanmaktadır. Ürünlerini Yamaha markasıyla satmış, metalürji konusunda önemli bir birikim gerçekleştirmiştir. Savaşın ardından, yeniden imar döneminde 1950'li yıllarda bu birikime dayanarak taşıt sanayisine girme kararı almıştır. Motosiklet üretimi için araştırma faaliyetleri geliştirmiş ve ilk motosikletini yaparak satışına başlamıştır. İlk motosiklet modeli bir Alman modeli kopyalanarak üretilmiştir. Motosiklet üretim birimi bu başarı üzerine *Yamaha Hatsudōki* (Yamaha Motor) adıyla bir şirkete dönüştürülmüştür. Kısa sürede ihracata da başlayıp, geliştirdiği yeni modellerle dünya çapında büyük bir motosiklet üreticisine dönüşmüştür. Motosiklet imalatının yanı sıra otomobil motorları, gemi motorları, scooter, bot ve jet ski gibi deniz taşıtları da üretmektedir ve çeşitli ülkelerde yatırımları bulunmaktadır.

### Motorlu Taşıt Parçaları İmalatı

- *Aishin Seiki* (Aisin): 1943 yılında Toyota Motor ve Kawasaki Uçak firmaları tarafından, ordudan gelen emirle uçak motoru üretmek amacıyla *Tōkai Kōkū Kōgyō* (Tōkai Uçak Sanayisi) adıyla

Aichi vilayetinde Nagoya yakınlarında kurulmuştur. Savaşın sona ermesinin ardından, otomobil parçaları üretimine yönelmiştir. Adı 1949 yılında *Aichi Kōgyō* (Aichi Sanayi), 1965 yılında şirket birleşmesi sonucunda *Aishin Seiki* (Aishin Hassas Aletler) olarak değiştirilmiştir. Çeşitli otomobil parçalarının yanı sıra dikiş makinesi ve pompa üretimi yapmaktadır. Otomobil parçaları için en büyük müşterisi Toyota'dır.

- *Densō*: Toyota'dan ayrılan bir birimin 1949 yılında *Nihon Densō* (Nihon Elektrik Ekipmanları) adıyla yeni bir şirket olarak kurulması sonucunda oluşmuştur. 1950'li yılların başlarında Alman otomobil parçası üreticisi Bosch ile ortaklık kurarak otomobil parçaları üretimi alanında faaliyet göstermiştir. Toyota grubu bünyesinde özellikle Toyota için otomobil parçaları üretmiştir. 1970'li yıllarda Asya ülkelerinde yatırımlar yapmış, Japonya'nın büyük otomobil parçaları imalatçıları arasında yer almıştır. 1996 yılında adı *Densō* olarak değiştirilmiştir. Ürünleri arasında havalandırma, motor parçaları, elektrikli ve elektronik parçalar, fren sistemleri gibi çeşitli parça ve aksam bulunmaktadır. Alanında dünyanın en büyük firmaları arasında yer almaktadır.
- *Jatco*: 1970 yılında otomobil transmisyon sistemleri üretmek amacıyla Nissan Motor, Mazda ve Amerikalı otomobil firması Ford tarafından bir ortaklık olarak *Nihon Jidō Hensōki* (Nihon Otomatik Transmisyon) adıyla kurulmuştur.

<sup>28</sup> Yamaha Torakusu (1851-1916), saat yapımı ile ilgilenen bir girişimciydi. Yamaha, Tokugawa klanından geliyordu. Saatleri Ōsaka pazarında çok popüler olan Yamaha, 1887 yılında piyano ve org imalatı işine girerek bugünkü Yamaha şirketinin temelini attı.

Marka ismi olarak İngilizce adı Japan Automatic Transmission Company'nin kısaltması olan JATCO'yu kullanmıştır. Ford 1981 yılında çekilmiş ve Nissan hisselerin üçte ikisine sahip olarak hâkim hissedar olmuştur. Adı 1989 yılında JATCO olarak değiştirilmiş, 1999 yılında tamamen Nissan'ın kontrolüne geçmiştir. Otomatik transmisyon üretiminde dünyanın en önemli şirketi haline gelmiş ve sadece Japonya'da değil, dünya çapında büyük otomobil firmalarına transmisyon sistemleri satmıştır.

- *Purinsu Jidōsha Kōgyō* (Prince Motor): Kökeni, 1924 yılında kurulan Ishikawajima Uçak şirketinin savaş sonrasında kapatılmasından sonra, 1946 yılında kurulan *Tachikawa Hikōki*'ye (Tachikawa Uçak) kadar uzanmaktadır. Otomobil üreten bir birimi de bulunan şirket 1947 yılında işgal güçleri tarafından kapatılınca, *Tōkyō Denki Jidōsha* (Tōkyō Elektrikli Taşıt) kurulmuştur. Bu şirket birkaç kez isim değiştirdikten sonra 1952 yılında *Purinsu Jidōsha Kōgyō* (Prince Motor) adını almıştır. Sedan türü otomobiller üreten Prince bunda başarılı olmuş ve büyük otomobil imalatçıları arasında yerini almıştır. 1954 yılında *Fuji Seimitsu Kōgyō* (Fuji Hassas Cihazlar) ile birleşmiş ve yeni şirketin adı *Fuji Seimitsu Kōgyō* olmuştur. Böylece, sadece marka olarak *Prince* adı kalmıştır. 1950'lerin sonlarında büyük bir başarıya ulaşan Skyline modelini geliştiren şirketin adı, 1961 yılında tekrar *Purinsu Jidōsha Kōgyō* olarak

değiştirilmiştir. 1965 yılında otomobil sanayisinde yeniden yapılanmayı planlayan MITI, Prince'in Nissan'a katılması gerektiğini belirtmiştir. 1966 yılında Nissan, mali açıdan zor durumda olan Prince Motor'u satın alarak bünyesine katmıştır.

- *Sanden*: 1943 yılında, telsiz sistemleri üretimi amacıyla Gunma vilayetinde kurulan *Sankyō Denki* (Sankyō Elektrik), savaştan sonra, 1948 yılında şirket dinamik bisiklet lambaları üretimine başlamıştır. Uzun adı yerine kısaca *Sanden* olarak adlandırılmış, yeniden imar döneminde 1950'li yıllarda elektrikli ev aletleri, soğutma sistemleri ve küçük motor üretimi gerçekleştirmiştir. 1961 yılında meyve suyu satışı için kullanılan küçük kabin türü dolaplar üretmeye başlamış, vitrine benzeyen ve soğutma sistemine sahip bu dolaplardan büyük kazanç elde etmiştir. 1970'li yıllarda otomotiv sektörüne de girmiştir. Uzmanlık alanı olan havalandırma ve soğutma sistemlerini otomobillere uyarlayarak, otomobiller için havalandırma sistemleri üretmiştir. 1982 yılında adını *Sanden* olarak değiştirmiştir. Son yıllarda çevre konusuna da eğilmekte, bu konuda araştırmalar yürütmektedir. Çeşitli ülkelerde imalat tesisleri bulunmaktadır.
- *Kayaba Kōgyō* (Kayaba Sanayi): 1917 yılında Kayaba adıyla kurulan ve uçaklarda yağ basıncı ve benzeri konularda araştırmalar yapan araştırma merkezi, 1935 yılında *Kayaba Seisakusho* (Ka-

- yaba İmalat) adını alarak bir şirkete dönüşmüştür. Savaşın sonra 1948 yılında *Kayaba Kōgyō* (Kayaba Sanayi) adını alarak, otomotiv sektörü için mühendislik hizmetleri sunmaya başlamıştır. Otomobiller ve motosikletler için çok emme sistemleri geliştirmiş ve otomobil ve motosiklet imalatçılara bu sistemleri satmıştır. Bunun yanı sıra diğer çeşitli otomotiv hizmetleri ve madencilik sektöründe kullanılan makineler imalatı da gerçekleştirmiştir. Fuyō *keiretsusu* bünyesinde faaliyet gösteren ve çeşitli ülkelerde de yatırım yapan şirketin adı, 2015 yılında KYB olarak değiştirilmiştir.
- *Tōhatsu*: Tōkyō’da 1922 yılında kurulan, içten yanmalı motorlar üzerine araştırmalar yapan *Takata Mōtā Kenkyūjo* (Takata Motor Araştırmaları) adlı kuruluş, daha sonraları şirkete dönüşmüş ve *Takata Mōtā Seisaku* (Takata Motor İmalatı) adını almıştır. 1939 yılında adı *Tōkyō Hatsudōki* olarak değiştirilmiş, daha çok adının kısaltması olan *Tōhatsu* olarak anılmıştır. Çeşitli makinelerde kullanılan motorların üretiminde uzmanlaşmış, savaş döneminde ordu için üretim yapan bir şirkete dönüşürülmüştür. Savaşın sonra deniz taşıtlarına motor üretmeye devam etmiştir. 1950 yılında motosiklet imalatına da başlamış, bu yıllarda mopet türü küçük motosiklet üretiminde adı bilinen bir şirket haline gelmiştir. Bu sektörde Honda’nın ardından büyük şirketler arasına girmiş, 1960’ların başlarında mali zorluk içine düşmüş ve 1964 yılın-

da motosiklet üretimini durdurmuştur. Şirket bu tarihten sonra motor, sanayi ve inşaat kullanımı için pompa ve itfaiye arabaları gibi ürünlere yönelmiştir.

- *Keihin*: 1956 yılında kurulan *Keihin Seiki Seisakusho* (Keihin Hassas Cihazlar İmalatı), karbüratör, yakıt enjeksiyonu ve elektronik aksam gibi otomobil parçaları sanayisinde büyük bir üretici olmuştur. 1989 yılından itibaren Amerika’da da üretim yapmış, adını 1997 yılında *Keihin* olarak değiştirmiştir. Honda *keiretsusu* altında faaliyet göstermiştir.
- *Akebono Burēki Kōgyō* (Akebono Fren Sanayisi): 1929 yılında kurulan *Akebono Ishiwata Kōgyō* (Akebono Asbest Sanayisi) adıyla kurulmuş, savaş sonrası dönemde otomobil, motosiklet ve trenle için tren sistemleri imal etmiştir. Bu alanda dünyanın en büyük şirketi konumuna ulaşmış ve 1960 yılında adını *Akebono Burēki Kōgyō* (Akebono Fren Sanayisi) olarak değiştirmiştir.
- *Karusonikku Kansei* (Calsonic Kansei): 1938 yılında kurulan *Nihon Rajiētā Seizō* (Nihon Radyatör İmalatı), radyatör üretiminde büyük bir şirket olmuş ve 1988 yılında *Karusonikku* (Calsonic) adını almıştır. 1956 yılında *Kantō Seiki* (Kantō Hassas Cihazlar) adıyla kurulan bir otomobil parçaları şirketi de 1991 yılında adının kısaltması olan *Kansei* şeklinde adını değiştirmiştir. Bu iki şirketin 2000 yılında birleşmesiyle *Karusonikku Kansei* (Calsonic Kansei) kurulmuştur. Bu yeni şirket, dünyanın

büyük otomobil parçaları üreticilerinden biridir. Hisselerinin önemli bir kısmına Nissan sahiptir ve ana faaliyet alanları, otomobiller için elektronik aksam, egzoz sistemleri, havalandırma, kompresörler ve ısı değişim sistemleri gibi parça imalatıdır.

- *Hairekkusu* (HI-LEX): 1946 yılında Hyōgō vilayetinin Takarazuka şehrinde *Takarazuka Sakudōkan* (Takarazuka Kablo) adıyla makine ve kablo imalatı amacıyla kurulmuştur. Zamanla, otomobiller için kontrol kabloları ve sanayi üretimi için kablo sistemleri alanlarında uzmanlaşmış ve 1971 yılında adını *Nihon Kēburu Shisutemu* (Nihon Kablo Sistemleri) olarak değiştirmiştir. 2006 yılında *HI-LEX* adını almıştır. Yurtdışında üretim tesisleri de bulunmaktadır. Aadi 1969 yılından itibaren satmakta olduğu *HI-LEX* adlı kablo markasından gelmektedir. Kabloların yanı sıra otomobiller için kapılar gibi parçalar da üretmektedir.
- *Mikuni*: Otomobil ve motosiklet ile bunların parçalarının ticaretini yapmak amacıyla *Mikuni Shōten* (Mikuni Ticaret) adıyla 1923 yılında kurulmuştur. Çeşitli adlar altında faaliyet gösterdikten sonra adı son olarak 1991 yılında *Mikuni* olarak değiştirilmiştir. 1930'lu yılların başlarında taşeron olarak karbüratör üretimine başlamış, savaştan sonra işgal güçleri tarafından 1948 yılında ikiye bölünmüştür. Bu şirketler, 1955 yılında tekrar *Mikuni* adı altında birleşmiştir. 1960'lı yıllarda Fransız So-

lex firmasının ürettiği karbüratörlerin Japonya'da üretim ve ticaretini yapan şirket, anlaşma yaptığı bazı İtalyan ve Amerikalı şirketlerin otomobil parçalarının Japonya'da üretimlerini üstlenmiştir. Zamanla büyüyerek, karbüratör ve yakıt enjeksiyonu alanlarında Japonya'nın en büyük şirketleri arasında yer almıştır ve Asya ülkelerinde yatırımları bulunmaktadır.

- *Aisan Kōgyō* (Aisan Sanayi): 1938 yılında askerî amaçlar için Nagoya'da kurulmuş, savaştan sonra otomobil sanayisi için karbüratör başta olmak üzere otomobil parçaları üretmiştir. 1960'lı yıllarda motor parçaları da üretmeye başlayarak, Toyota başta olmak üzere çeşitli otomobil imalatçılarına parça üretimi gerçekleştirmiştir. LPG kullanılan motor sistemleri de geliştirmiş, Amerika, Kore ve Çin'de yatırımlar da yapmıştır.
- *Exedy*: 1950 yılında *Daikin Seisakusho* (Daikin İmalat) adıyla Ōsaka'da, Sanwa *keiretsu*sunun bir üyesi olarak kurulmuştur. Otomobiller için debriyaj, torque converter ve transmisyon üretimi gerçekleştiren şirket, 1995 yılında adını *Ekusedi* (Exedy) olarak değiştirmiştir.
- *Shōwa*: 1938 yılında *Shōwa Kōkū Seiki* (Shōwa Hassas Uçak Makineleri) adıyla Tōkyō'da kurulmuştur. 1946 yılında adını *Shōwa Seisakusho* (Shōwa İmalat) olarak değiştirmiştir. 1950'li yıllardan itibaren şok emiciler ve taşıtlar için diğer hassas parçalar üretimi gerçekleştirmiştir. Merkezini Saitama vilayetine taşımış

ve 1993 yılında adını kısaltarak, *Shōwa* şeklinde değiştirmiştir. Büyük otomobil parçaları üreticilerinden biridir.

- *Takata*: 1933 yılında *Takata Kōjō* (Takata Fabrikası) adıyla tekstil üretimi amacıyla kurulmuştur. 1950'li yıllarda otomobil ve traktör parçaları üretimine başlayarak anonim şirkete dönüşmüştür. Emniyet kemeri üretiminde uzmanlaşmış, 1983 yılında adını kısaltarak *Takata* olarak değiştirmiştir. 1980'li yıllarda airbag üretimine de başlamıştır. Bu iki ürünün imalatında büyük bir pazar payına sahiptir. Son yıllarda otomobiller için çocuk koltukları da üretmektedir.
- *Tachi-S*: 1954 yılında *Tachikawa Spring Seisakusho* (Tachikawa Spring İmalat) adıyla kurulmuş, 1986 yılında adını *Tachi-S* olarak değiştirmiştir. Otomobil koltukları üretiminde büyük bir şirkete dönüşmüş, önceleri Nissan grubuna bağlı olarak faaliyet gösterdiyse de, daha sonraları bağımsız olarak faaliyetlerine devam etmiştir.
- *TS Tech*: 1954 yılında kurulan ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin makine üreticisi bölümüyken, bu şirketten ayrılarak 1960 yılında *Tōkyō Shīto* (Tōkyō Sheet) adıyla faaliyete başlamıştır. Honda için otomobil parçaları üreterek büyümüş, çok sayıda ülkede fabrika kurmuştur. 1997 yılında İngilizce adını (Tōkyō Sheet Technology) *TS Tech* şeklinde kısaltarak, resmî adı olarak benimsemiştir.
- *Tōkai Rika Denki Seisakusho* (Tōkai Rika Elektrikli Aletler): 1948 yılında

Aichi vilayetinde Toyota grubu tarafından kurulmuştur, Toyota grubu için otomobil parçaları üretmektedir. Başlıca ürünleri emniyet kemeri, direksiyon sistemi, kapı aynası, telsiz anahtar gibi parçalar ve elektronik sistemlerdir.

- *Topī Kōgyō* (Topy Sanayi): 1921 yılında *Miya Seikōsho* (Miya İmalat) adıyla otomobil tekerleği üretmek amacıyla kurulmuş, savaş sonrası dönemde otomobil tekerleği imalatında büyük bir pazar payına sahip olmuştur. 1964 yılında bazı makine üreticileriyle birleşerek *Topī Kōgyō* (Topy Sanayi) adını almıştır. Köprü inşaatı alanında da faaliyet göstermekte, otomobil parçaları için çelik üretimi de gerçekleştirmektedir.
- *Nichiyu Mitsubishi Forklift*: 1937 yılında *Nihon Yusōki* (Nihon Taşıt) adıyla kurulmuş, bataryayla çalışan forklift üretimini Japonya'da ilk kez gerçekleştirmiştir. 1950'li ve 1960'lı yıllarda yeni forklift çeşitleri geliştirmiş, 1970 yılında insansız araç üretimini de başarmıştır. Kısa adı olan *Nichiyu* ile yaygın olarak bilinmektedir. 2007 yılında *Mitsubishi Jūkōgyō* (Mitsubishi Ağır Sanayi) şirketinin etkisi altına girmiş, 2013 yılında Mitsubishi grubuna katılarak *Nichiyu Mitsubishi Forklift* adını almıştır.
- *Nissan Shatai*: Nissan grubunun bir alt şirketidir. Savaş döneminde 1937 yılında uçak üretimi amacıyla kurulan *Nihon Kōkū Kōgyō*'nun (Nihon Uçak Sanayisi), 1946 yılında *Nikkoku Kōgyō* (Nikkoku Sanayi) adıyla tren vagonu ve otomobil gövdesi üretmek amacıyla



yeniden düzenlenmesiyle kurulmuştur. 1951 yılında *Nissan Jidōsha*'nın (Nissan Motor) kontrolüne girmiş, Nissan için otomobil gövdesi üretmiştir. Adı 1962 yılında *Nissan Shatai Kōki* (Nissan Otomobil Gövdesi İmalatı) olmuş ve 1971 yılında *Nissan Shatai* (Nissan Otomobil Gövdesi) olarak son kez değişmiş, Nissan'ın çeşitli modelleri için tasarım ve gövde imalatı gerçekleştirmiştir.

- *Puresu Kōgyō* (Pres Sanayi): 1925 yılında Kawasaki şehrinde *Puresu Sagyōsho* (Press İmalat) adıyla kurulmuş, otomobil parçaları imal etmiştir. 1934 yılında anonim şirkete dönüşerek *Puresu Kōgyō* (Pres Sanayi) adını almıştır. Şasi ve süspansiyon gibi otomobil parçaları üretiminde uzmanlaşmış ve inşaat sektörü için makine üretimi de gerçekleştirmiştir.
- *Yachiyo Kōgyō* (Yachiyo Sanayi): 1947 yılında Saitama vilayetinde Ōtake Tosōsho (Ōtake Boya) adıyla kurulmuştur. 1968 yılında *Yachiyo Kōgyō* (Yachiyo Sanayi) olarak adını değiştirmiş, 1972 yılından itibaren Honda Motor şirketinin kontrolüne girerek otomobil parçaları üretmiştir. Başlıca faaliyetleri yakıt tankı, sun roof gibi otomobil parçaları imalatıdır.
- *Toyota Bōshoku* (Toyota Tekstil Makineleri): Toyota grubunun kurucusu Toyoda Sakichi tarafından 1918 yılında kurulmuştur. Aichi vilayetinde, Toyoda tarafından icat edilen otomatik tekstil makinelerinin imalatı gerçekleştirmiştir. 1921 yılında Çin'de Shanghai şehrinde fabrika da kurmuş, askerî rejim döneminde

1942 yılında tekstil makineleri üretimi yapan diğer bazı şirketlerle birleştirilmiş ve bunun sonucunda *Chūō Bōshoku* (Chūō Tekstil Makineleri) kurulmuştur. Savaştan sonra, 1950 yılında Toyota grubundan ayrı olarak *Minsei Bōseki* (Minsei Tekstil) adını almış, ancak gruba geri dönerek 1967 yılında tekrar *Toyota Bōshoku* adını almıştır. Bu yıllarda tekstil makineleri ve tekstil ürünleri üretimi yapmış, ancak bu sektörün düşüşe geçmesi nedeniyle 1972 yılında otomobil koltuk kumaşı imalatından başlayarak faaliyetlerini otomotiv sektörüne kaydırma kararı almıştır. Zamanla, hava filtresi gibi parçaların üretimini gerçekleştirmiştir. 2004 yılında yeni birleşmelerle büyüyen şirket, Toyota grubunun en büyük parça imalatçılarından biri haline gelmiştir. Birçok ülkede yatırımı da bulunmaktadır.

- *NOK*: Çeşitli otomobil ve elektronik parçaları imalatı yapan bu şirket, 1939 yılında *Edogawa Seiki* (Edogawa Hassas Cihazlar) adıyla Tōkyō'da kurulmuştur. Savaştan sonra, adı 1948 yılında *Tōkyō Oilseal* (Tōkyō Yağ Keçesi Şirketi) olarak değiştirilmiş ve otomobillerde yağ sızıntısını önlemek için metal disk (yağ keçesi) üretiminde söz sahibi bir şirket konumuna gelmiştir. 1951 yılında bu alanda faaliyet gösteren bir şirketle birleşerek adını *Nihon Oilseal Kōgyō* (Nihon Yağ Keçesi Sanayi Şirketi) olarak değiştirmiştir. 1985 yılında adını Japonca isminin ilk harflerinden oluşan *NOK* şeklinde değiştirmiştir. Yağ keçesi

dışında otomobillerde kullanılan O-ring ve hard disklerde kullanılan esnek devreler (*flexible printed circuit*) imalatında da hem Japonya'da hem dünya pazarında büyük bir pazar payına sahiptir.

- *Tōkai Rika Denki Seisakusho* (Tōkai Fen ve Elektrik İmalathanesi): Toyota grubuna bağlı olarak otomobil parça üretimi gerçekleştirmektedir. Aichi vilayetinde 1948 yılında kurulmuştur. Amerika, Tayland, Kore, Hindistan, Filipinler ve Çin gibi ülkelerde yatırımları bulunan şirketin başlıca ürünleri direksiyon, emniyet kemeri, vites, telsiz anahatar ve kapı aynasıdır.
- *Koito Seisakusho* (Koito İmalathanesi): Otomobiller için aydınlatma parçalarının yanı sıra uçaklar için de koltuk üretimi yapmaktadır. 1915 yılında trenler için lens üretimi yapmak amacıyla küçük bir şirket olarak kurulmuş ve 1936 yılında *Koito Seisakusho* (Koito İmalathanesi) adını almıştır. Savaş sonrası dönemde özellikle far yapımında uzmanlaşmış, 1967 yılından itibaren geni ve uçaklar için parça üretimine başlamıştır. Otomobiller için ilk kez LED lamba üretimini gerçekleştirmiştir. Sinyal cihazları da üreten şirketin büyük hissedarlarından biri Toyota'dır.
- *Stanley Denki* (Stanley Elektrik): 1920 yılında otomobil farları üretmek amacıyla kurulmuştur. İlginç bir şekilde, kurucusu tarafından şirketin adı Afrika'ya yaptığı gezilerle ünlü Amerikalı kâşif Henry Morton Stanley'den esinlenerek belirlenmiştir. 1933 yılında *Stanley*

*Denki* (Stanley Elektrik) adını almıştır. 1968 yılında Taiwan, 1980 yılında Tayland ve 1995 yılından itibaren Çin'de yatırımlar yapmıştır. Otomobil ve elektronik makine parçaları imalatı yapmaktadır. Başlıca ürünleri diyot, sensör, far ve otomobil elektroniğidir.

- *Unipress*: Özellikle transmisyon üretiminde uzmanlaşmış bir otomobil parçaları imalatçısıdır. 1945 yılında Shizuoka vilayetinde *Yamakawa Kōgyō* (Yamakawa Sanayi) adıyla kurulmuştur. 1998 yılında *Yamato Kōgyō* (Yamato Sanayi, kuruluşu: 1936) ile birleşmiş ve *Unipress* adını almıştır. Otomobiller için pres üretiminde söz sahibi firma konumuna gelmiştir. Nissan grubunun bünyesinde yer almaktadır.
- *Nisshin Kōgyō* (Nisshin Sanayi): Honda grubuna bağlı olarak faaliyet göstermekte, fren sistemleri başta olmak üzere otomobil parçaları üretmektedir. 1953 yılında Nagano vilayetinde kurulmuştur. 2016 yılında aynı alanda faaliyet gösteren İsveçli *Autoliv* şirketiyle ortaklık kurmuştur.
- *Nihon Seiki* (Nihon Hassas Cihazlar): Motorlu taşıtlar için hassas ölçüm cihazları ve sensörleri imalatı yapmak üzere 1946 yılında Niigata vilayetinde Nagaoka şehrinde kurulmuştur. Büyük otomobil imalatçılarının yanı sıra elektronik makine üreticilerine de parça üretimi gerçekleştirmektedir.
- *Yutaka Giken* (Yutaka Motor): 1976 yılında Shizuoka vilayetinde Hamamatsu şehrinde *Puresu Giken Kōgyō* (Press

Motor Sanayi) adıyla kurulmuş, egzoz ve emisyon gibi otomobil parçaları üretiminde uzmanlaşmıştır. 1986 yılında *Takaoka Giken Kōgyō* (Takaoka Motor Sanayi) ile birleşerek *Yutaka Giken* (Yutaka Motor) adını almıştır. En büyük müşterisi Honda'dır. Yurtdışı yatırımları da bulunmaktadır.

- *Eichiwan (H1)*: Otomobil parçaları üretmek üzere 1939 yılında *Hirata Kōgyō* (Hirata Sanayi) adıyla Saitama vilayetinde kurulmuştur. Pres sistemleri üzerine uzmanlaşmış, 1990 yılında adını *Hirata* olarak kısalttıktan sonra, 2006 yılında *Hongō* adlı bir başka parça üreticisiyle birleşmiş ve *Eichiwan (H1)* adını almıştır.
- *Toyota Jidō Shokki* (Toyota Otomatik Dokuma Makineleri): 1926 yılında Aichi vilayetinde Toyota şirketinin kurucusu olan Toyoda Sakichi tarafından otomatik tekstil dokuma makineleri imalatı amacıyla, *Toyoda Jidō Shokki Seisakusho* (Toyota Otomatik Dokuma Makineleri İmalathanesi) adıyla kurulmuştur. Tekstil sektörü için iplik ve kumaş üretimi de gerçekleştirerek, döneminin önemli yeniliklerinden biri olan otomatik tezgâh makineleri alanında bilinen bir şirket olmuştur. 1933 yılında bünyesinde otomobil birimi de kurulmuştur. Bu birim 1937 yılında şirketten ayrılarak *Toyota Jidōsha* (Toyota Motor) adını alarak, savaş sonrası dönemde dünyanın en büyük otomobil imalatçılarından birine dönüşmüştür. 1940 yılında çelik birimi de ayrılmış-

tır.<sup>29</sup> Savaş döneminde askerî rejim tarafından el koyularak, askerî üretime yönlendirilmiştir. Savaşın ardından Toyota Ailesi'ne devredilmiştir. Savaşın sona ermesinden sonra, tekstil makinelerinin yanı sıra otomobiller için pres ve çelik parçalar üretimi gerçekleştirmiş, 1950'li yıllarda forklift üretimine de başlamıştır. 1960'lı yıllarda dizel motor üretimine geçmiş ve bu alanda büyük bir üretim kapasitesine sahip olmuştur. Zamanla, kompresör ve elektronik aksam imalatı da gerçekleştirmiştir. 2001 yılında adı *Toyota Jidō Shokki* olarak değiştirilmiştir.

- *Mitsuba*: 1946 yılında *Mitsuba Denki Seisakusho* (Mitsuba Elektrik İmalathanesi) adıyla kurulmuştur. 1951 yılından itibaren otomobiller için de parça üretimine başlamıştır. 1996 yılında adı kısaltılarak, *Mitsuba* şeklinde değiştirilmiştir. Ayna, motor ve lamba gibi motosiklet parçalarının imalatında en büyük pazar payına sahip şirketlerinden biridir.
- *Topi Kōgyō* (Topy Sanayi): Otomobil sanayisi ve inşaat sektörü için makine ve parça üretimi gerçekleştirmektedir. Otomobiller için çelik ve alüminyum tekerlek ile çelik jant üretiminde büyük pazar payına sahiptir. 1921 yılında çelik üretmek amacıyla kurulan *Tōto Seikō* (Tōto Çelik), 1934 yılında otomobil tekerleği üretmek için kurulan *Sharin Kōgyō* (Otomobil Tekerlek Sanayisi), makine imalatı için 1955 yılında kuru-

<sup>29</sup> Bu şirket daha sonra *Aichi Seikō* (Aichi Çelik) adını aldı.

lan *Tōto Zōki* (Tōto Makine İmalatı) ve 1956 yılında çelik üretimi için kurulan *Tōto Tekkō* (Tōto Çelik) 1964 yılında birleşmiş, *Topī Kōgyō* (Topy Sanayi) kurulmuştur. 2008 yılından itibaren *Shin Nittetsu* çelik grubuyla işbirliğine girmiştir. Otomotiv sanayisi için ürettiği parçaların yanı sıra inşaat sektörü için çelik materyal üretimi de gerçekleştirmiştir.

- *Tōpre*: 1935 yılında *Tōkyō Puresu Kōgyō* (Tōkyō Pres Sanayisi) adıyla kurulmuş, adını 1985 yılında *Tōpre* şeklinde kısaltarak değiştirmiştir. Otomobil sanayisi için pres ve parçaları üretimi dışında, dondurma sistemine sahip ticari araçlar üretimi ve ticareti de yapmaktadır.
- *Mabuchi Motor*: Küçük motor üretiminde uzmanlaşmıştır; aynı zamanda otomobil şirketleri için ayna ve kapı kilidi gibi parçalar üretmektedir. 1954 yılında *Tōkyō Kagaku Kōgyō* (Tōkyō Bilim ve Sanayi Şirketi) adıyla kurulmuştur. Araştırma-geliştirme faaliyetleri gerçekleştirerek oyuncaklar ve küçük makineler (kurutucu, tıraş makinesi vb.) için motor üretimi gerçekleştirmiştir. Bunun dışında optik sürücü ve otomobil camı gibi ürünler de imal etmektedir. Merkezi Chiba vilayetinin Matsudo şehrinde dir.
- *Komatsu Seisakusho* (Komatsu): Bu şirketle ilgili detaylar yukarıda Makine Sanayisi kısmında bulunabilir.
- *Iseki Nōki* (Iseki Zirai Cihazlar): 1926 yılında *Iseki Nōgu Shōkai* (Iseki Tarım Aletleri Ticareti), Shikoku Adası'ndaki Ehime vilayetinin Matsuyama şehrinde kurulmuştur. 1936 yılında, adı *Iseki Nōki* (Iseki Zirai Cihazlar) olarak değiştirilmiştir. 1961 yılında traktör üretimine başlamış ve hafif motosiklet sektörüne girmiştir. Ürettiği traktörleri dünyanın değişik zirai cihazlar üreticisi şirketlerine satarak büyük gelir elde etmiştir. Biçerdöver, tohum ekme makinesi, vb. cihaz ve makinelerin üretiminde de büyük bir şirkete dönüşmüş, 1970'lerin sonlarından itibaren dizel motor üretiminde de söz sahibi konuma gelmiştir.
- *Kubota*: 1890 yılında Kubota Ginshirō<sup>30</sup> tarafından kurulan metal dökümhanesi, 1897 yılında *Kubota Tekkōsho* (Kubota Demir Dökümü) adını almıştır. Burada demir dökümü ve metal dökümü işlerinin yanı sıra su ve gaz boruları imalatı gerçekleştirilmiştir. Bir süre sonra tekstil makineleri, tarım makineleri ve motor üretimiyle ilgilenmeye başlayan bu şirket, Mançurya'da yatırım yaparak metal boru üretimi de gerçekleştirmiştir. 1919 yılında otomobil üretimine de başlamış, ancak başarılı olamayarak

### Traktör İmalatı

- *Honda Giken Kōgyō* (Honda Motor): Bu şirketle ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.

<sup>30</sup> Kubota Ginshirō (1870-1959), Hiroshima doğumlu bir girişimcidir. Metal dökümü ile ilgilendi ve 1890 yılında kurduğu şirketle tarım makineleri ve motor konusunda araştırma ve üretim faaliyetleri gerçekleştirdi.

bu birimini *Datto* firmasına satmıştır.<sup>31</sup> Savaş sonrasında adını 1953 yılında *Kubota Tekkō* (Kubota Demir Sanayisi) olarak değiştirmiş, 1950'li yılların yeniden imar döneminde inşaat makineleri üretimine de başlamıştır. 1960 yılında traktör üretimine başlayarak dizel motor üretimi de gerçekleştirerek önemli bir traktör imalatçısı haline gelmiştir. 1990 yılında *Kubota* olarak değiştirilmiştir. Traktör dışında, metal borular ve çeşitli tarım makinelerinin yanı sıra, içecekler için otomatik satış makineleri üretimi gerçekleştirmektedir.

- *Mitsubishi Nōki* (Mitsubishi Zirai Cihazlar): 1914 yılında çeltik tarlalarında kullanılmak üzere tarım makineleri üretmek amacıyla kurulmuş ve 1945 yılında *Satō Zōki* (Satō Makine) adını almıştır. 1970'li yılların başlarında borçlarının ağırlığını kaldıramayarak finansal zorluğa düşmüştür. Yönetim değişikliğiyle bir süre daha üretime devam etmiş, 1980 yılında Mitsubishi grubunun makine ticaretiyle ilgilenen şirketiyle birleşerek *Mitsubishi Nōki* (Mitsubishi Tarım Makineleri) adını almıştır. 2011 yılında tamamen Mitsubishi grubunun kontrolüne girmiştir. Son olarak 2015 yılında, Hindistanlı makine üreticisi Mahindra&Mahindra ile birleşmiş ve *Mitsubishi Mahindra Nōki* (Mitsubishi Mahindra Tarım Makineleri) adını almıştır. Japonya'nın en büyük traktör üreticileri arasında yer almıştır.

- *Yanmā* (Yanmar): 1912 yılında bir girişimci olan Yamaoka Magokichi<sup>32</sup> tarafından kurulan *Yamaoka Hatsudōki Kōsakusho* (Yamaoka Motor İmalatı) adlı firma, motor üretimi ve araştırma faaliyetleri gerçekleştirmiştir. 1920'li yılların başlarında ürünlerinin markası olarak *Yanmā* (Yanmar) kelimesini kullanmaya başlamıştır. 1936 yılında içten yanmalı dizel motorlar üzerine araştırma faaliyetleri başlatan şirket bunda başarılı olarak Japonya'nın içten yanmalı motor imalatçıları arasında önemli bir konuma yerleşmiştir. Savaştan sonra da dizel motor üretimine devam ederek, 1952 yılında adını *Yanmar Diesel* olarak değiştirmiştir. 1960'lı yıllarda tarım makineleri sanayisine, 1970'li yılların başlarında gemi yapımı sanayisine de girmiştir. Böylece üretim faaliyetlerini çeşitlendirmiş, dizel motor üretiminde dünyanın önde gelen teknoloji üreticilerinden biri olmuştur. Dizel motor, traktör ve ekskavator üretiminde Japonya'nın en büyük şirketleri arasında yer almaktadır. 2002 yılında adını *Yanmar* olarak değiştirerek, tüm bağlı şirketlerini 2013 yılında *Yanmar Holdings* altında birleştirmiştir. Çin başta olmak üzere çeşitli ülkelerde üretim tesisleri de vardır.

### Gemi Yapımı

- *Fujinagata Zōsenjo* (Fujinagata Gemi Yapımı): Kuruluşu, Meiji döneminden

<sup>31</sup> *Datto* şirketi, daha sonra Nissan Motor adını alacaktı.

<sup>32</sup> Yamaoka Magokichi (1888-1962), Shiga vilayetinde doğdu. 1912 yılında adını taşıyan atölyeyi kurdu ve burada dizel motorlar üzerine araştırmalar yaptı.

önce 1689 yılında Ōsaka'da kurulan *Hyōgoya* adlı bir gemi üretim ve tamir tesisine kadar geriye gitmektedir. Meiji döneminde Batı tarzı modern gemi yapımı teknolojilerini kullanarak buharlı gemi üretimi gerçekleştirmiştir. 1874 yılında *Fuji Nagata Zōsenjo* (Fuji Nagata Tersanesi) adını almıştır. Sadece gemi yapımı değil, tren vagonu, metal boru ve çeşitli makinelerin üretimini de gerçekleştirmiş, 1923 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Donanmadan siparişler alarak büyümüş, yöneticileri arasında donanmanın üst düzey subayları da yer almıştır. Savaştan sonra yük gemisi ve tanker imalatına yönelerek sanayi makineleri ve rafine petrol ürünleri sanayilerinde de faaliyet göstermiştir. 1967 yılında MITI'nin rasyonelleştirme politikasının bir parçası olarak, 1967 yılında *Mitsui Zōsen* (Mitsui Gemi Yapımı) ile birleşmiş, Mitsui grubuna katılmıştır.

- *Hitachi Zōsen* (Hitachi Gemi Yapımı): Meiji döneminde 1881 yılında Ōsaka'da kurulan Ōsaka Tekkōsho (Ōsaka Demir Dökümhanesi) adlı şirket demir dökümü ve makine imalatı faaliyetlerinde bulunmuş, 1908 yılında Japonya'da ilk tanker imalatını gerçekleştirmiştir. 1934 yılında Nissan *Zaibatsusu* tarafından alınarak tüm hisseleri grup bünyesindeki ağır sanayi şirketi *Hitachi Seisakusho*'ya (Hitachi) devredilmiştir. 1943 yılında adı *Hitachi Zōsen* (Hitachi Gemi Yapımı) olarak değiştirilmiş, 1946 yılında işgal güçleri tarafından *zaibatsular*

dağıtıldıktan sonra, gemi yapımı birimi Hitachi, Nissan *Zaibatsusu*ndan ayrılarak bağımsız bir şirkete dönüştürülmüştür. Ticari gemi üretiminde hızla büyümüş, 1960'lı yıllarda petrol tankerleri ve inşaat sektöründe kullanılan makine imalatında uzmanlaşmıştır. Japonya'nın büyük gemi yapımı şirketlerinden biri olarak gemi yapımı sanayisinde varlığını güçlü bir şekilde devam ettirmiş, ancak 1970'lerdeki petrol şokundan sonra gemi yapımı sektörünün ağır bir darbe alması ve gemi talebinin azalması nedeniyle, finansal zorluk içine girmiştir. Bu dönemde, inşaat sektöründe de faaliyet göstermesi sayesinde ayakta kalmayı başarmıştır. Ancak gemi yapımı sanayisinde devam eden durgunluk sonucunda, 2002 yılında Hitachi gemi yapımı birimini elden çıkarmaya karar vermiş ve *Hitachi Zō, Nihon Kōkan* (Nihon Çelik) şirketinin gemi yapımı birimiyle birleşerek *Yunibāsarū Zōsen* (Universal Gemi Yapımı) adıyla büyük bir gemi yapımı şirketi kurulmuştur.

- *Imabari Zōsen* (Imabari Gemi Yapımı): 1901 yılında Shikoku Adası'nda Ehime vilayetinde Imabari şehrinde kurulan *Higaki Zōsenjo* (Higaki Tersanesi), 1930'lu yıllarda şirketleşmiştir. 1940 yılında Ehime vilayetindeki beş küçük çaplı gemi yapım şirketi ve tersanesiyle birleşmiş ve *Imabari Zōsen* (Imabari Gemi Yapımı) şirketi doğmuştur. Ahşap gemi yapımıyla ilgilenen şirket, bu tür gemilere olan talebin azalması nedeniyle, savaştan hemen sonra finansal açı-

dan zor duruma düştüğünden işçilerini işten çıkarmak zorunda kalmıştır. Daha sonra, çelik gemi üretimine geçerek tekrar üretimine devam etmek yoluyla ayakta kalmayı başarmıştır. 1970 yılında Kagawa vilayetinde Marugame şehrinde ikinci tersanesini açmıştır. Petrol şokları sırasında 1970'li yıllarda finansal olarak zor duruma düşen bazı gemi yapımı şirketlerini 1980'li yıllarda satın alıp giderek büyümüştür. Gemi yapımı sanayisinin 1980'li yıllarda durgunluğa girmesiyle birlikte, otel işletmeciliği gibi değişik iş alanlarında yatırımlar yapmıştır. 2012 yılından sonra Mitsubishi Ağır Sanayi şirketiyle yeni teknolojiler geliştirmek için işbirliğine girmiştir.

- *Universal Zōsen* (Universal Gemi Yapımı): 1916 yılında kurulan *Yokohama Zōsenjo* (Yokohama Tersanesi) daha sonraları *Tsurumi Zōsenjo* (Tsurumi Tersanesi) adını almış, 1940 yılında *Nihon Kōkan*'ın (Nihon Çelik) bünyesine katılarak, bu çelik firmasının gemi yapımı birimi olarak faaliyet göstermiştir. 2002 yılında *Nihon Kōkan* şirketinin gemi yapımı birimi ile 1881 yılında kurulan *Hitachi Zōsen* (Hitachi Gemi Yapımı) şirketi birleşti ve *Yunibāsarū Zōsen* (Universal Gemi Yapımı) adıyla dev bir gemi yapımı şirketi kuruldu. *Nihon Kōkan* şirketi *JFE Holdings*'e katılınca, *Universal Zōsen* de onu takip etmiştir. 2013 yılında *IHI Marine United* ile birleşmiş ve *Japan Marine United* kurulmuştur.
- *Kawasaki Jūkōgyō Senpaku Kaiyō* (Kawasaki Ağır Sanayi Gemi Yapımı):

Savaş öncesi dönemin en büyük ağır sanayi *zaibatsularından* biri olan *Tōkyō Kawasaki Zaibatsusunun* gemi yapımı sanayisine girmesi, 1878 yılında bu grup tarafından *Kawasaki Tsukiji Zōsenjo*'nun (Kawasaki Tsukiji Tersanesi) kurulmasıyla gerçekleşmiştir. 1886 yılında Kōbe'de de bir tersane daha kuran Kawasaki grubu, 1896 yılında şirkete dönüşerek *Kawasaki Zōsensho* (Kawasaki Tersaneleri) adını almış ve gemi yapımının yanı sıra lokomotif imalatı, otomobil imalatı ve uçak imalatıyla ilgilenmiştir. Japonya'daki ilk denizaltı yapımını da üstlenmiştir. 1939 yılında *Kawasaki Zōsen*, Kawasaki grubuna ait diğer bazı ağır sanayi şirketleriyle birleşerek *Kawasaki Jūkōgyō* (Kawasaki Ağır Sanayi) kurulmuştur. Savaş öncesi dönemin en büyük gemi yapım şirketlerinden biriyken, Kawasaki grubunun ağır sanayi şirketinin gemi yapımı birimine dönüşmüştür. Savaş sonrası dönemde, gemi yapımı birimi petrol ve doğalgaz tankerleri, dizel motoru, buhar türbini gibi ağır sanayi ürünleri imalatında faaliyet göstermiştir. 2002 yılında gemi yapımı şirketi Kawasaki Ağır Sanayi şirketinden ayrılmış ve *Kawasaki Jūkōgyō Senpaku Kaiyō* (Kawasaki Ağır Sanayi Gemi Yapımı) adıyla, Kawasaki grubunun bir alt şirketi olarak tekrar kurulmuştur.

- *IHI*: Tōkyō'da 1853 yılında kurulan *Ishikawajima Zōsensho* (Ishikawajima Tersanesi) 1889 yılında aynı isimle bir şirkete dönüşerek 1893 yılında *Tōkyō Ishikawajima Zōsensho* (Tōkyō Ishi-

kawajima Gemi Yapımı) adını almış ve Japonya'nın ilk buharlı gemisini üretmiştir. Aynı zamanda demir dökümü ve makine imalatı da yapmış, 1918 yılından itibaren otomobil üretimine de girmiş ve bu birim 1929 yılında bünyesinden ayrılmıştır.<sup>33</sup> 1920'li yıllarda uçak üretimine de başlayarak, savaştan sonra *Ishikawajima Jūkōgyō* (Ishikawajima Ağır Sanayi) adını almıştır. Gemi yapımı alanında faaliyete devam etmiş, 1907 yılında kurulan ve limancılık ve gemi yapımıyla ilgilenen *Harima Zōsensho* (Harima Gemi Yapımı) ile 1960 yılında birleşerek *Ishikawajima-Harima Jūkōgyō* (Ishikawajima-Harima Ağır Sanayi) adını almıştır. İngilizce adı Ishikawajima-Harima Industries ifadesinin kısaltması olan IHI olarak bilinen bu şirket, Ishikawajima'dan gemi yapımı işini devralmıştır. 1968 yılında *Harima Senkyo*'yu (Harima Limancılık) da bünyesine katmıştır. Tanker üretiminde dünyanın en büyük şirketleri arasına girmiş, gemi yapımı birimi ayrı bir birim olarak faaliyet göstermiştir. 1990'lı yıllarda savaş gemisi üretimi de gerçekleştirmiş, 2002 yılında gemi yapımı birimini ayrı bir şirket olarak tekrar yapılandırarak bu şirkete *Marine United* adını vermiştir. 2006 yılında *IHI Marine United* adını almıştır ve IHI bünyesi altında bir alt şirket olarak faaliyet göstermektedir. 2013 yılında *IHI Marine United*'ın adı tekrar değiştirilerek Japan Marine United olmuştur. Bu yeni şirket,

*IHI Marine United*'ın *JFE Holdings* bünyesinde faaliyet gösteren *Yunibāsaru Zōsen* (Universal Gemi Yapımı) ile birleşmesiyle kurulmuştur.

- *Mitsui Zōsen* (Mitsui Gemi Yapımı): 1917 yılında Mitsui *Zaibatsusunun* genel ticaret şirketi olan *Mitsui Bussan* tarafından, gemi yapımı amacıyla Okayama vilayetinde bir tersane kurulmuştur. 1942 yılında bu grubun gemi yapımı birimi *Mitsui Zōsen* (Mitsui Gemi Yapımı) adıyla bir şirkete dönüştürülmüştür. Savaş sonrasında tanker ve benzeri ticari gemi yapımında uzmanlaşan bu şirket, mühendislik hizmetleri de sunmuştur. 1967 yılında büyük bir gemi yapımı şirketi olan *Fujinagata Zōsensho*'yu (Fujinagata Gemi Yapımı) alarak ölçeğini büyütülmüştür.
- *Narasaki Zōsen* (Narasaki Gemi Yapımı): 1935 yılında Hokkaidō Adası'nda bulunan Muroran şehrinde *Narasaki Zōsensho* adıyla kurulan tersane, 1961 yılında bir şirkete dönüşerek *Narasaki Senpaku Kōgyō* (Narasaki Gemi Yapımı Sanayisi) adını almıştır. Ticari yük gemilerinin yanı sıra yat gibi lüks gemiler de üretmekte, gemi tamiri alanında da faaliyet göstermektedir. Bunun dışında makine imalatı, demir boru imalatı ve köprü inşası gibi işlerle ilgilenmektedir. 2008 yılında Hokkaidō'da liman hizmetleri sunan *Hakodate Dokku* (Hakodate Limancılık) şirketi tarafından satın alınmıştır.
- *Ōshima Zōsenjo* (Ōshima Gemi Yapımı): Sumitomo grubu tarafından Nagsaki şehrinde 1973 yılında kurulmuştur.

33 Bu birim daha sonra Isuzu Motor şirketine dönüştü.



Kuruluşundan hemen sonra meydana gelen petrol şokuyla finansal açıdan zor duruma girdiği için, yeniden yapılanmaya giderek istihdamı daraltmak zorunda kalmıştır. Kargo ve yük gemileri üretiminde uzmanlaşmış, ihracat yoluyla gemi yapımından büyük kazançlar elde etmiştir.

- *Sanoyasu Hishino Meishō: Sanoyasu Zōsensho* (Sanoyasu Tersanesi), Ōsaka'da 1911 yılında kurulmuştur. 1940 yılında şirketleşerek gemi yapımı sanayisinde faaliyet göstermiş, savaş sonrasında gemi yapımı sanayisinin talep artışı sonucunda genişlediği bir dönemde hızla büyümüştür. 1984 yılında adını kısaca *Sanoyasu* (İngilizce resmî adıyla, *Sanoyas*) olarak değiştirmiştir. 1990'lı yıllarda bazı küçük metal şirketlerini bünyesine katarak genişlemiş, adını, bünyesine kattığı şirketlerin adını da ekleyerek, 1991 yılında *Sanoyasu Hishino Meishō* olarak değiştirmiştir. 2011 yılında holdingleşmiş ve Ōsaka merkezli *Sanoyasu Holdings* kurulmuştur. Grubun faaliyetleri arasında gemi yapımının yanı sıra inşaat makineleri imalatı, otomobil parçaları imalatı ve kimya gibi çeşitli üretim faaliyetleri bulunmaktadır.
- *Namura Zōsensho* (Namura Gemi Yapımı): 1911 yılında Ōsaka'da kurulan Namura Tersanesi, 1931 yılında şirketleşerek *Namura Zōsensho* (Namura Gemi Yapımı) adını almıştır. Gemi yapımı, demir dökümü ve makine imalatı alanlarında faaliyet gösteren küçük bir şirketken, savaş sonrasında büyümüş ve

1960'lı ve 1970'li yıllarda demir dökümü, makine imalatı ve gemi yapımı için yeni tesisler kurarak üretim kapasitesini artırmıştır. Gemicilik ve liman hizmetleri alanlarında faaliyet gösteren şirketleri bünyesine katarak genişlemiş, 2008 yılında Hokkaidō'nun büyük limancılık şirketlerinden *Hakodate Dokku*'yu da (Hakodate Limancılık) satın almıştır. 2014 yılında gemi yapımı alanında da faaliyet gösteren *Sasebo Jūkōgyō*'yu (Sasebo Ağır Sanayi) bünyesine katmıştır. Böylece Japonya'nın en büyük gemi yapımı ve gemicilik şirketleri arasında yer almıştır.

- *Sumitomo Jūkikai Kōgyō* (Sumitomo Ağır Sanayi): 1888 yılında Shikoku Adası'nda Ehime vilayetinde madencilik sektöründe faaliyet gösteren firmalar için makine üretimi amacıyla kurulmuş, 1934 yılında Sumitomo grubu tarafından satın alınarak *Sumitomo Kikai Seisaku* (Sumitomo Makine İmalatı) adını almıştır. Çelik firmalarına ve ulaştırma alanında faaliyet gösteren şirketlere makine üretmiştir. Adı 1940 yılında *Sumitomo Kikai Kōgyō* (Sumitomo Makine Sanayisi), 1945 yılında *Shikoku Kikai Kōgyō* (Shikoku Makine Sanayisi), 1952 yılında tekrar *Sumitomo Kikai Kōgyō* olarak değişmiştir. 1969 yılında *Uraga Jūkōgyō* (Uraga Ağır Sanayi) ile birleşmiştir. Esas olarak yarı iletkenler ve ağır sanayi makineleri gibi ürünlerin imalatında uzmanlaşsa da, gemi yapımı alanında da faaliyet göstermektedir. Süper tanker ve nakliye gemileri üretiminde de

dünyanın büyük üreticileri arasında yer almıştır. 1995 yılında gemi yapımı birimi, IHI şirketinin gemi yapımı birimiyle birleşerek *Marine United* adıyla büyük bir gemi yapımı şirketine dönüşmüştür. Bu şirket 2006 yılında tamamen IHI grubunun bünyesine katılmıştır.

### Raylı Araçlar İmalatı

- *Kawasaki Jūkōgyō* (Kawasaki Ağır Sanayi): Savaş öncesi ağır sanayi devletlerinden biri olan Kōbe Kawasaki *Zaibatsun*unun ağır sanayi şirketi *Kawasaki Jūkōgyō*'nun (Kawasaki Ağır Sanayi) bir birimi olarak, 1906 yılında raylı sistemlerde kullanılmak üzere vagon ve buhar motoruyla çalışan lokomotif imalatı amacıyla kurulmuştur. Kurulduğu dönemde Japonya'da vagon ve lokomotif üretiminde öncü şirketlerden biri olmuştur. Çelik vagon üretimi gerçekleştirerek bir yeniliği de tanıtmış, 1928 yılında *Kawasaki Sharyō* (Kawasaki Vagon) adıyla *zaibatsun*un bir alt şirketine dönüştürülmüştür. Dizel motorlarla çalışan tren imalatıyla Japonya'nın önde gelen vagon üreticisi olarak üretimine devam etmiş, 1969 yılında tekrar Kawasaki Ağır Sanayi şirketinin altında bir birime dönüştürülmüştür. Bu tarihten sonra da büyük demiryolu şirketlerine tren ve vagon üretimine devam etmiş ve çeşitli teknolojik yenilikleri bu sektöre tanıtmaya devam etmiştir. 1972 yılında, 1896 tarihinde kurulmuş eski bir vagon imalat şirketi olan *Kisha Seizō*'yu (Tren İmalat) satın alarak bünyesine katmıştır.
- *Kinki Sharyō* (Kinki Vagon): 1920 yılında Hyōgo vilayetinde Amagasaki şehrinde *Tanaka Sharyō Kōjō* (Tanaka Vagon Fabrikası) adıyla kurulmuş, 1939 yılında şirketleşerek *Tanaka Sharyō* (Tanaka Vagon) adını almıştır. Son olarak 1945 yılında *Kinki Nihon Tetsudō* (Kinki Nihon Demiryolu) tarafından satın alınmış ve adı *Kinki Sharyō* (Kinki Vagon) olarak değiştirilmiştir. Japonya'daki birçok demiryolu işletmecisi için hafif raylı araçlar üretmiştir. Yabancı ülkelere de vagon ihracatı yapmıştır.
- *Nippon Sharyō Seizō* (Nippon Vagon İmalatı): 1896 yılında Nagoya'da , vagon ve lokomotif üretimi gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Kısa adı *Nissha*'dır. Vagon ve lokomotif imalatı dışında inşaat makineleri imalatı ve köprü inşaatı gibi alanlarda da faaliyetlerde de bulunmuştur. Sadece yurtiçinde değil, yurtdışındaki şirketlere de raylı sistemlerde kullanılan vagon satışı yapmıştır. 2008 yılında JR Tōkai şirketin hisselerinin yarısından biraz fazlasını alarak çoğunluk hisselerine sahip olmuştur. 2012 yılında Amerika'da fabrika kurmuştur.
- *Tōkyū Sharyō Seizō* (Tōkyū Vagon İmalatı): 1946 yılında *Tōkyū Kōgyō* adıyla (Tōkyū Sanayi) Yokohama'da tren imalatına başlayan üretim tesisi, 1948 *Tōkyū Yokohama Seisakusho* adını almış ve bir şirkete dönüşmüştür. Devlet demiryolu şirketi *Kokutetsu* için vagon üretirken, inşaat sektöründeki firmalar için makine imalatı da yapmıştır. 1953

yılında adı *Tōkyū Sharyō Seizō* (Tōkyū Vagon İmalatı) olarak değiştirilmiştir. Hızlı tren hattı *Shinkansen* için de tren üretimi gerçekleştirmiş, 1890 yılından itibaren vagon imalatı yapan *Teikoku Sharyō Kōgyō* (Teikoku Vagon Sanayisi) firmasını bünyesine katmıştır. 2002 yılında hisselerinin çoğunluğuna sahip olan *Tōkyū Kyūkō Dentetsu*'nun (veya kısa adıyla Tōkyū Demiryolu) kontrolüne girmiştir. 2012 yılında değişik birimleri *Shin Meiwa* ve JR East firmalarınca satın alınmıştır.

- *Hitachi Seisakusho* (Hitachi): Bir ağır sanayi grubu olup vagon ve tren imalatı yapan bir birimi de bulunan *Hitachi*, 1940'lı ve 1950'li yıllarda tren imalatı konusunda önemli yeniliklere imza atmış, *Shinkansen* hatları dahil olmak üzere, kamuya ve özel sektöre ait birçok demiryolu şirketine vagon üretmiştir.
- *Mitsubishi Jūkōgyō* (Mitsubishi Ağır Sanayi): Bu dev şirketin tren imalatı birimi, 1960'lı yıllardan itibaren özellikle monorail ve yüksek teknolojili raylı taşıma sistemleri imalatı konusunda büyük bir tecrübeye sahip olmuştur. 2000'li yıllarda artan üretimiyle Singapur başta olmak üzere birçok ülkeye ihracat da gerçekleştirmiştir. 1960'lı yılların başlarından itibaren devlet demiryolu şirketi *Kokutetsu* için çok sayıda tren üretmiştir.
- *Niigata Transhisu* (Niigata Transys): 1910 yılında *Nihon Sekiyu* (Nihon Petrol) tarafından, makine üretimi amacıyla *Niigata Tekkōsho* (Niigata Demir Dökü-

mü) Niigata'da kurulmuştur. 1919 yılından itibaren dizel motor üretimi de gerçekleştiren şirket, savaştan sonra genel olarak makine imalatında uzmanlaşmış, tren vagonu imalatı da yapmıştır. *Dai-ichi Kangyō keiretsusuna* dahil olmuş ve değişik iş alanlarında faaliyet göstermiş, bir süre sonra mali sıkıntı içine girerek, 2001 yılında borçlarının yüksekliğinden dolayı yeniden yapılanmaya gitmiştir. 2002 yılında IHI şirketinin sermaye sağlaması sonucunda, 2003 yılında *Niigata Transhisu* (Niigata Transys) adıyla yeniden kurulmuş ve 2006 yılında tamamen IHI tarafından satın alınmıştır.

### Uçak ve Uçak Parçaları İmalatı

- *Nihon Kōkūki Seizō* (Nihon Uçak İmalatı): 1958 yılında Mitsubishi, Fuji, *Shin Meiwa*, Sumitomo ve Kawasaki ağır sanayi şirketlerinin yanı sıra iki küçük uçak parçası imalatçısının bir araya gelmesiyle, uçak üretmek amacıyla kurulmuş ve yapılan çalışmaların sonucunda ilk yerli uçağın üretimi gerçekleştirilmiştir. Jet motor teknolojisi kullanılarak üretilen YS-11 adlı bu uçak 1962-1965 yılları arasında denendikten sonra, Amerikan Boeing ve McDonnell Douglas şirketleriyle rekabete dayanamamış, 1974 yılında üretime son verilmiştir. Bu tarihten sonra Japonya'da sivil uçak üretimi sona ermiş ve şirket de 1982 yılında feshedilmiştir.
- *Mitsubishi Kōkūki* (Mitsubishi Uçak): Mitsubishi *Zaibatsusu* 1919-1920 yıllarında içten yanmalı motor imalatına

- başlamıştır. Bu amaçla kurulan ve adı 1922 yılında *Mitsubishi Hikōki* (Mitsubishi Uçak) olarak değiştirilen şirketin Mitsubishi'nin gemi yapımı şirketiyle 1934 yılında birleşmesiyle *Mitsubishi Jūkōgyō* (Mitsubishi Ağır Sanayi) kurulmuştur. Savaş döneminde Japon ordusu için uçak üretimi gerçekleştiren şirket, Mitsubishi *Zaibatsusunun* dağıtılmasıyla birlikte yeniden yapılandırılmış ve savaş sonrası dönemde uçak imalatına son vermiştir. Ancak, savaştan sonra, 1970'li yıllardan itibaren Amerikan uçak imalatçısı Boeing için uçak gövdesi imalatı gerçekleştirmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde, Mitsubishi grubu 1960'lı yıllardaki YS-11 uçağından sonra ilk kez yerli üretimi bir jet uçağı üretmek için harekete geçmiştir. 2008 yılında bu amaçla *Mitsubishi Hikōki* (Mitsubishi Uçak) tekrar kurulmuş ve bölgesel uçuşlar için kullanılmak üzere uçak imalatı için çalışmalara başlamıştır. Nagoya yakınlarındaki Komaki şehrinde bir imalat tesisi de kurulmuştur. ANA şirketinden siparişler de alan bu uçağın model adı *Mitsubishi Regional Jet* (MRJ) olarak belirlenmiştir. Test uçuşu 2015 yılında gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra Mitsubishi Ağır Sanayi şirketi tarafından savaş uçağı üretimi de gerçekleştirilmektedir.
- *Shin Meiwa Kōgyō* (Shin Maywa Sanayi): 1920 yılında makine üretimi için kurulan *Kawanishi Kikai Seisakusho* (Tōkyū Vagon) şirketinin otomobil parçaları üreten birimini de satın almıştır.

- *Shōwa Hikōki Kōgyō* (Shōwa Uçak İmalatı): Uçak üretimi amacıyla 1937 yılında Tōkyō'da kurulmuştur. Savaş döneminde Japon donanması için savaş uçağı üretmiş, savaştan sonra uçak imalatının yasaklanması üzerine üretimini durdurmuştur. Savaştan sonra sivil yerli uçak YS-11 projesine ve üretimine katılmıştır. 2014 yılından itibaren hisselerinin çoğunluğuna sahip olan Mitsui grubuna bağlı olarak faaliyet göstermiş, savaştan sonra uçak parçaları, tanker ve tren imalatına yönelmiştir.
- *Fuji Jūkōgyō* (Fuji Ağır Sanayi): Savaş öncesi dönemde Japonya'nın en önemli ağır sanayi şirketlerinden biri olan *Nakajima Hikōki* (Nakajima Uçak), uçak üretiminde de en önemli şirketler arasında yerini almıştır. Savaştan sonra dağıtılmasıyla, 1945 yılında *Fuji Jūkōgyō* (Fuji Ağır Sanayi) kurulmuştur. Bu şirketin uçak parçaları imalatıyla ilgili birimi, hafif uçak imalatı da yapmıştır. 1957 yılında Japonya'nın ilk yerli yapımı jet motorlu uçağı olan *T-1* modelini üretmeyi başarmış, 1960'lı yıllarda yerli uçak YS-11 projesine katılan şirketlerden biri olmuştur. Askerî uçak yapımını da üstlenerek, Japon hava kuvvetlerine savaş uçağı üretmiştir. Boeing ve Airbus ile ilişkileri de bulunmakta, 1980'li yıllardan itibaren helikopter üretimi de gerçekleştirmektedir.
- *Kawasaki Jūkōgyō Kōkūki Kōgyō* (Kawasaki Ağır Sanayi Uçak Şirketi): Kawasaki ağır sanayi grubunun 1919 yılında otomobil üretimi amacıyla kur-

duğu birim 1927 yılında uçak imalatı tesisine dönüştürülmüştür. Bu tesis 1937 yılında *Kawasaki Hikōki Kōgyō* (Kawasaki Uçak İmalatı) adıyla bir şirkete dönüşmüştür. Savaş döneminde Japon ordusu için savaş uçağı üreten *Kawasaki*, savaştan sonra yeniden yapılandırılarak sivil amaçlı üretime geçmiştir. 1950'li yılların ikinci yarısında Japon Özsavunma Kuvvetleri için jet motorlu savaş uçağı geliştirmiş, 1969 yılında *Kawasaki Jūkōgyō* (Kawasaki Ağır Sanayi) bünyesine katılmıştır. 1970'li yıllarda sivil kargo uçağı üretimi gerçekleştirmiştir. Uçak imalatı ve uzay araştırmaları ile ilgili biriminin adı *Kawasaki Jūkōgyō Kōkū Uchū Kanpani* (Kawasaki Ağır Sanayi Uçak ve Uzay Şirketi) idi. Airbus ve Boeing şirketleri için uçak parçaları üretimi ve hafif uçak imalatı da gerçekleştirmiştir.

- *Dai-ichi Kōshō* (Dai-ichi Sanayi ve Ticaret): 1947 yılında *Dai-ichi Sokuryō* (Dai-ichi Ölçüm) adıyla kurulmuş, adını 1958 yılında adını *Dai-ichi Kōgyō* (Dai-ichi Uçak Sanayisi) olarak değiştirmiştir. Ana faaliyet alanı havadan dijital haritalama gibi hizmetlerdir.

### Elektrikli ve Elektronik Makineler İmalatı

- *San'yō Denki* (San'yō Elektrik): Bu şirket ile ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Hitachi Seisakusho* (Hitachi): Bu şirket ile ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Di-

key *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.

- *Fuji Denki* (Fuji Elektrik): Savaş öncesi dönemin elektrikli makine üretimi alanında faaliyet gösteren ve Alman Siemens şirketi ile ortaklık kuran büyük *zaibatsular*ından biri olan Furukawa *Zaibatsusu* ortaklığında, 1923 yılında *Fuji Denki Seizō* (Fuji Elektrik İmalatı) şirketi kurulmuştur. Kawasaki'de bir fabrika kurarak elektrikli ev eşyaları sanayisine giren şirket, 1930'lu yıllarda telefon ve bilişim alanlarında da üretime başlamıştır. Savaştan sonra, elektronik sanayisine girme kararı olarak yarı iletkenler alanında araştırmalar gerçekleştirmiş ve üretim yapmıştır. 1965 yılında bilişim alanında faaliyet gösteren birimi *Fuji Tsūshin Kikai Seizō* (Fuji İletişim Makineleri İmalatı) adıyla şirkete dönüştürülmüş ve daha çok kısa adıyla, *Fujitsu* olarak anılmıştır. Fujitsu ile ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir. 1968 yılında *Kawasaki Denki Seizō* (Kawasaki Elektrik İmalatı) adlı şirketi bünyesine katmıştır. Ertesi yıl otomatik meyve suyu satış makineleri üretimine de başlamıştır. Elektrikli makineler alanında araştırma ve geliştirme faaliyetleri de gerçekleştirmiştir. 1984 yılında adı *Fuji Denki* (Fuji Elektrik) olarak değiştirilmiştir. 2003 yılında *Fuji Denki Holdings* adıyla holdingleşmiş, 2011 yılında holding feshedilerek tekrar *Fuji Denki* adını almıştır. Ana faaliyetleri yarı iletkenler, ulaştırma ve çevre

sistemleri, otomatik yiyecek ve içecek satış makineleri, elektrikli ve elektronik aletler, diskler gibi çeşitli alanları kapsamaktadır.

- *Meidensha*: 1897 yılında *Mitsuyoshi Denki*'den (Mitsuyoshi Elektrik) ayrılarak Tōkyō'da kurulmuştur. 1917 yılında şirketleştiğinde, elektrikli aletler ve esas olarak elektrik motoru imalatı alanında faaliyet göstermiştir. Savaşın sonrasın, 1950'li ve 1960'lı yıllarda Alman elektrikli ev eşyaları üreticisi AEG ve Amerikan elektrikli alet üreticisi General Electric ile işbirliği yaparak teknoloji transferi gerçekleştirmiştir. 1970'li ve 1980'li yıllarda elektronik alanında araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütmüştür. Çin'de de yatırımlar yapmıştır. En önemli ürünleri arasında elektrik jeneratörleri, elektronik ve bilişim alanlarında kullanılan makine ve ekipmanlar bulunmaktadır. Demiryolu elektrik sistemleri, su tesislerinde kullanılan makineler ve enerji tasarrufu da faaliyet alanları arasındadır. Elektrikli aletler ve makineler üretiminde Japonya'nın en büyük şirketleri arasında yer almaktadır.
- *Nisshin Denki* (Nisshin Elektrik): 1936 yılında Shizuoka vilayetinde Shizuka şehrinde *Nisshin Denki Kōgyōsho* (Nisshin Elektrik Sanayisi) adıyla kurulmuştur. Elektrikli makineler üretiminde uzmanlaşmış, 1966 yılında adını *Nisshin Denki* (Nisshin Elektrik) olarak değiştirmiştir. Temel faaliyet alanı elektrik sistemleri üretimi ve bakımındır. Bu alanda Japonya'nın büyük şirketlerinden biri olup, Çin ve Tayland'da üretim tesisle-

ri bulunmaktadır. Sumitomo *keiretsusu* altında faaliyet göstermekteyken, 2007 yılında tamamen Sumitomo bünyesinde bir alt şirkete dönüşmüştür.

- *Tōshiba*: Bu şirket ile ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Kyōsera* (Kyocera): 1959 yılında girişimci Inamori Kazuo<sup>34</sup> tarafından Kyōto'da *Kyōto Seramikku* kurulmuş, şirketin adının kısaltması olan Kyōsera, 1982 yılında resmî ad olarak benimsenmiştir. Kuruluş yıllarında televizyonlar için parça üretimi ve elektronik aletlerin seramikten yapılan parçalarının üretimini gerçekleştirmiştir. Girdi üretiminden sonra, 1980'lerin başlarında elektronik sanayisine girmiş, 1984 yılında telekomünikasyon sektöründeki özelleştirmeler sırasında, *Dai-ni Denden*'i kurmuştur. Bu şirket daha sonra cep telefonu sektörüne girmiş ve KDDI kurulmuştur. Kyōsera sanayide kullanılan ileri düzey seramik ürünleri de satmaktadır. Telekomünikasyon ve dijital elektronik teknolojilerinde ise cep telefonu, dijital fotoğraf makinesi, bilgisayar yazıcısı gibi ürünler üretmiştir.
- *Oki Denki Kōgyō* (Oki Elektrik): 1881 yılında *Meikōsha* adıyla kurulmuştur. 1881 tarihinde Japonya'daki ilk telefon cihazının imalatını gerçekleştirmiştir.

<sup>34</sup> Inamori Kazuo (1932-), kimya eğitimi aldı ve bir süre kimyacı olarak çalıştıktan sonra Kyōsera şirketini kurdu. 1984 yılında telekomünikasyon sektörüne de girerek *Dai-ni Denden* adlı şirketi kurdu.

Kurucusu olan Oki Kitabarō (1848-1906), Sanayi Bakanlığı'nda çalışan bir mühendistir. İlk olarak telefon hatları tesisi ve telefonun Japonya'da yaygın olarak kullanılması için büyük bir çaba göstermiştir. 1889 yılında *Oki Denki* (Oki Elektrik) adını almıştır. 1910'lu yıllarda telefon hizmetleri ve cihazlarına talebin artması üzerine, kârları büyük artış göstermiştir. 1912 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Elektrik kablosu üretimi de gerçekleştirmiştir. Savaş döneminde tesisleri ordu tarafından askerî amaçlar için kullanılmıştır. Savaşın sona ermesinden sonra işgal güçlerince kapatılmış ve yerine *Oki Denki Kōgyō* (Oki Elektrik Sanayisi) adıyla 1949 yılında yeni bir şirket kurulmuştur. 1950'li yıllarda NTT işbirliğine girmiş, iletişim aletleri ve makineleri alanında büyük bir şirkete dönüşmüştür. 1960'lı yıllarda en önemli ürünlerinden biri elektrikli daktilo makineleri ve bilgisayarlar olmuştur. Elektronik sanayisine de girerek yarı iletken üretmiş ve 1970'li yıllarda bankalar için para çekme makineleri geliştirmiş, 1982 yılında dünyada ilk kez kâğıt para işlemleri de yapılabilen ATM makinelerini geliştirmiştir. Bunun yanı sıra 1990'lı ve 2000'li yıllarda bilgisayarlar için yazıcılar, faks cihazları, dijital sistemler, havayolu şirketleri için kontrol sistemleri ve bankalar için iletişim sistemleri gibi yüksek teknolojili bilişim ve elektronik ürünleri üretimi gerçekleştirmiştir. *Fuyō keiretsusuna* dahil olmuştur.

- *Orinpasu* (Olympus): 1919 yılında *Takachiho Seisakusho* (Takachiho İmalat)

adıyla kurulmuştur. Termometre ve mikroskop üretmiş, ürünlerini *Orinpasu* (*Olympus*) markası ile satmıştır. Bir süre sonra faaliyet alanını değiştirerek, 1930'lu yılların ikinci yarısında lens üretimine başlamıştır. Savaş döneminde tesisleri askerî amaçlarla kullanılmış, savaşın sona ermesinden sonra işgal güçleri tarafından kapatılmıştır ve 1949 yılında ardılı olan *Orinpasu Kōgaku Kōgyō* (Olympus Optik Sanayi) kurulmuştur. Savaşın sona ermesinden sonra lens ve fotoğraf makinesi üretimine odaklanmıştır. 1950'li yıllarda tıbbi amaçlar için kullanılan optik cihazlar üretimi de gerçekleştirmiş, bu alanda dünyanın en büyük şirketleri arasında yer almıştır. 2003 yılında adı *Orinpasu* (Olympus) olarak değiştirilmiştir. 2011 yılından sonra hisselerinin bir kısmı *Sony* ve *Mitsubishi* tarafından satın alınmıştır. Savaş sonrasında elektronik makineler ve fotoğraf makineleri (1990'lı yıllardan itibaren dijital fotoğraf makineleri) alanlarında dünyanın büyük şirketleri arasında yer almıştır. 2011-2012 yıllarında gerçekleşen büyük bir yolsuzluk skandalı, adının Japonya'da gündemde ön sıralarda yer almasına neden olmuştur. Bu skandal sonrasında bazı eski müdürler tutuklanmış ve yönetim kurulundaki yöneticilerin çoğu istifa etmek zorunda kalmıştır.

- *Konika* (Konica): Kökeni 1873 yılında Tōkyō'da kurulan *Konishiya Rokuhē-ten* adlı mağazaya kadar gitmektedir. Esas olarak eczacılık ile ilgilenen bu mağazada, fotoğraflarla ilgili

- ürünler de satılmıştır. 1880'li yıllarda Japonya'da *Cherry* markasıyla ilk kez fotoğraf makinesi imalatına başlamıştır. Fotoğraf için özel kâğıt üretimine de başlamış, 1921 yılında adını *Konishi Roppon-ten* olarak değiştirmiştir. 1937 yılında adı *Konishi-roku* olarak kısaltılmıştır. Savaş öncesi dönemde Japonya'nın en büyük fotoğraf makinesi ve fotoğraf filmi imalatçısı haline gelmiştir. Savaş döneminde, 1943 yılında adı *Konishi-roku Shashin Kōgyō* (Konishi-roku Fotoğraf Sanayisi) olarak değiştirilmiştir. 1942 yılından sonra ürettiği fotoğraf filmlerini renkli olarak üretmeye başlamıştır. Ürettiği fotoğraf makinesinin markasını, 1948 yılında şirketin adı olan *Konishi* ve renkli anlamına gelen *karā* (İngilizcedeki *color*) kelimelerinin başlarını bir araya getirip *Konika* olarak değiştirmiştir. Bundan sonra ürünlerini bu marka ile satmaya başlamıştır. Dünyanın en büyük optik şirketlerinden birine dönüşmüş, adı 1987 yılında *Konika* olarak değiştirilmiş ve tüm markaları bu isimle satılmaya başlanmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren dijital fotoğraf makinesi üretmiştir. Önemli ürünleri arasında yazıcılar da vardır. 2003 yılında, diğer bir büyük optik aletler üreticisi *Minolta* ile birleşmesiyle *Konica-Minolta Holdings* kurulmuştur. 2007 yılında renkli fotoğraf filmi üretimi birimini kapatmıştır. Dijital fotoğraf makinesi üretimi de Sony'ye devredilmiştir.
- *Minoruta* (Minolta): 1928 yılında Ōsaka'da *Nichi-doku Shashinki Shōten*

(Japonya-Almanya Fotoğraf Makinesi Mağazası) adıyla açılmıştır. Kuruluşunda rolü bulunan iki Alman girişimciden dolayı bu ismi almıştır. Fotoğraf makinesi ithalatı ve üretimi yapmış, ürünlerinin markası 1933 yılında *Minolta* olmuştur. Optik aletler pazarında önemli bir paya sahip olmuş, tesisleri savaş döneminde askerî amaçlarla kullanılmıştır. Savaştan sonraki dönemde fotoğraf makinesi üretimine devam etmiş, 1962 yılında adını markası olan *Minoruta Kamera* şeklinde değiştirmiştir. 1970'li ve 1980'li yıllarda yeni modeller ve teknolojiler geliştirerek, hızla dünyanın en büyük optik üreticilerinden biri olmuştur. Fotoğraf makineleri dışında faks makinesi, fotokopi makinesi ve bilgisayar yazıcıları da üretmiştir. 1994 yılında adı *Minolta* olarak değiştirilmiştir. 2003 yılında *Konica* ile birleşmiştir.

- *Rikō* (Ricoh): Savaştan önceki dönemde *Riken Zaibatsusuna* bağlı olarak faaliyet göstermiş, fotoğraf kâğıdı imal etmek amacıyla 1936 yılında *Riken Kōgaku Kōgyō* (Riken Optik Sanayisi) adıyla kurulmuş, adının kısaltılması olan *Rikō* daha sık kullanılmıştır. Savaşın ardından *zaibatsular* dağıtıldıktan sonra, bu kez sahiplik yapısı değiştirilen *Riken* grubu içinde yer almış ve fotoğraf kâğıdı ve optik makineler alanında üretimine devam etmiştir. 1960'lı yıllarda fotokopi makineleri için kâğıt geliştirmiş, adı 1963 yılında *Rikō* (İngilizce adıyla *Ricoh*) olarak değiştirilmiştir. 1980'li ve 1990'lı yıllarda fotokopi makineleri üretmiş, bu alanda dünyanın en büyük



şirketlerinden birine dönüşmüştür. 2011 yılında *Pentax*'ı bünyesine katarak daha da büyümüştür. Fotokopi makineleri dışında faks makineleri, bilgisayarlar için yazıcılar, dijital fotoğraf makineleri, dijital görüntüleme sistemleri ve projektörler de üretmektedir.

- *Shāpu* (Sharp): Bu şirket ile ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Sonī* (Sony): Bu şirket ile ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Burazā* (Brother): Kökeni, 1925 yılında Yasui Kenkichi<sup>35</sup> tarafından kurulan *Yasui Mishin Kyōdai Shōkai*'ye (Yasui Kardeşler Dikiş Makinesi Ticareti) kadar uzanmaktadır. Babaları tarafından kurulan ticaret şirketini imalat şirketine dönüştüren Yasui Kardeşler, 1934 yılında firmanın adını *Nihon Mishin* (Nihon Dikiş Makineleri) olarak değiştirmiştir. İngilizce erkek kardeş anlamına gelen *brother* kelimesini (Japon alfabesindeki okunuşu ile *burazā*) isim olarak tercih etmiş, 1962 yılında adını *Burazā Kōgyō* (Brother Sanayi) olarak değiştirmiştir. Elektrikli dikiş makinesi imalatı gerçekleştirmiş ve savaştan sonra üretiminin büyük kısmını ihraç etmiştir. 1960'lı yıllarda bilgisayar yazıcıları ve elektro-

nik ofis ekipmanları imalatına yönelecek, faks, yazıcı, elektrikli daktilo gibi ürünler geliştirmiştir. Dünya pazarında bu ürünlerde önemli bir pazar payına sahiptir ve üretiminin büyük kısmını ihraç etmektedir. 2008 yılından sonra *Hoya* şirketinin yazıcı birimini ve sanayi makineleri üreten *Nissei*'yi bünyesine katarak büyümüştür.

- *Kyanon* (Canon): Bu şirket ile ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Aiwa*: 1946 yılında Aichi vilayetinde elektrikli ve elektronik aletler üretmek amacıyla kurulan *Aikō Denki Sangyō* (Aikō Elektrik Sanayisi) ürünlerini *Aiwa* markası ile satmış, adını 1959 yılında *Aiwa* olarak değiştirmiştir. 1960'lı yıllarda ses kayıt cihazları imalatında ve yeni teknolojilerin geliştirilmesinde birçok yeniliğe imza atmış, Japonya'da ilk kez kaset-teyp kaydedicisi ve radyolu kasetçalar üretimi gerçekleştirmiştir. Bunun yanı sıra transistörlü televizyon ve stereo ses sistemleri geliştirmiştir. 1969 yılında hisselerinin bir kısmına sahip olan *Sony* ile işbirliğine başlamıştır. 1980'li yıllarda küçük taşınabilir radyo kasetçalar ve CD-çalar üretimi gerçekleştirmiş, 1990'lı yıllarda dijital cihazların revaçta olduğu bu piyasada dijital ürünler geliştirmede rekabete dayanamayıp kısa sürede finansal sıkıntı içine girmiştir. Bilgisayarlar için CD sürücüsü, veri depolama cihazı, telefon cihazı, cep telefonu, elektrikli süpürge gibi ürünlerin de imalatını yapmış ve

35 Yasui Kenkichi (1904-1990), Nagoya doğumludur. 1908 yılında babası tarafından kurulan *Yasui Mishin Shōkai* (Yasui Dikiş Makinesi Ticareti) firmasını 1925 yılında dikiş makinesi üretim tesisine dönüştürdü.

üretimini büyük bir kısmını ihraç etmiştir. 2001 yılında Sony, Aiwa'yı satın almak için harekete geçmiş ve ertesi yıl hisselerin tümünü alarak alt şirketine dönüştürdüğünde, *Aiwa* resmen son bulmuştur.

- *Daikin Kōgyō* (Daikin Sanayi): 1924 yılında, Ōsaka'da elektrikli ev aletleri üretmek amacıyla Ōsaka Kinzoku Kōgyō (Ōsaka Metal Sanayisi) kurulmuştur. Başlıca üretim alanları içten yanmalı motor, hassas cihazlar ve uçak parçaları olan şirket, savaşın ardından, 1951 yılında Japonya'da ilk kez havalandırma sistemleri gerçekleştirmeyi başarmıştır. Evler ve sanayi tesisleri havalandırma cihazları üreterek, bu üründen büyük gelir elde etmiştir. 1963 yılında adı *Daikin Kōgyō* (Daikin Sanayi) olarak değiştirilmiştir. Burada, *dai* kelimesi şirketin kurulduğu yer olan Ōsaka'yı oluşturan iki karakterden ilki olan Ō'nun bir başka (*on-yomi*) okunuşudur, *kin* kelimesi ise firmanın önceki adındaki metal (*kinzoku*) kelimesinin ilk karakteridir. Uzun süre Sumitomo *keiretsu*suna bağlı olarak faaliyet göstermiştir. Havalandırma cihazları dışındaki başlıca ürünleri, kimya sanayisi ürünleri, hidrolik ekipmanlar ve ordu için üretilen silahlardır.
- *Fujitsu* (Fujitsu): Bu şirket ile ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsu*lar başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Horiba Seisakusha* (Horiba): 1945 yı-

lnda fizikçi Horiba Masao<sup>36</sup> tarafından kurulmuştur. Nükleer fizik eğitimi alan Horiba, Amerikalı işgal güçlerince nükleer fizik çalışmaları yasaklandığı için, elektronik eşya imalatı gerçekleştirmiştir. 1953 yılında *Horiba Seisakusho* (Horiba İmalat) adını alan şirket, 1950'li yılların ikinci yarısında ölçüm cihazları üretiminde de uzmanlaşmıştır. 1959 yılından sonra *Hitachi* ile işbirliği içinde yeni teknoloji yaratımı için araştırmalar gerçekleştirmiştir. Otomobillerin egzoz gazlarının ölçümü gibi çeşitli alanlarda ölçüm cihazları geliştirmiş, Avrupa ve Amerika'da yatırımlar yaparak, 1990'lı yıllarda bazı küçük şirketleri de satın alıp ölçüğünü büyütüştür. Üretimini yarısından fazlası ihraç edilmiştir.

- *Nihon Bikutā* (JVC): 1927 yılında, Meiji döneminden itibaren Japonya'ya pikap (ses kayıt cihazı) ihracatı yapmakta olan Amerikalı Victor Talking Machine, Japonya'da bir tesis inşa etmiş ve Japon pazarında satış yapmak amacıyla *Nihon Bikutā Chikunonkī*'yi (Japonya Victor Pikap Şirketi) kurmuştur. 1929 yılında Amerikalı ana şirket RCA şirketi tarafından satın alınca, RCA'ya *Tōshiba* ve Mitsui grubu da sermaye koyarak destek vermiş ve 1931 yılında Yokohama'da pikap cihazı imalatı için bir fabrika kurulmuştur. RCA'dan bu yeni şirkete teknoloji transferi de gerçekleşmiştir. Savaş dönemine girildiğinde, as-

<sup>36</sup> Horiba Masao (1924-2015), Kyōto Üniversitesi'nde nükleer fizik eğitimi aldı. 1945 yılında kendi şirketini kurdu. 1958 yılında Amerika'ya araştırma gezisi yaptı.

kerî hükümetlerin yabancı sermayeye düşmanca tavrı ve baskıları nedeniyle, RCA 1938 yılında sermayesini çekerek ayrılmıştır. Savaş döneminde şirketin tesisleri askerî amaçlarla kullanılmıştır. Çoğunluk hisseleri *Tōshiba*'nın kontrolünde olan şirket, savaş döneminde ilk kez yerli yapımı televizyon imalatını (1939) ve ses teknolojilerini üretmeyi başarmıştır. 1946 yılında, dünyada ilk kez iki başlı VTR (video teyp kaydedici) üretmeyi başarmıştır. Savaştan sonra *Tōshiba*'dan kalan hisseleri 1953 yılında *Matsushita Denki Sangyō*'ya devredilerek, bu şirketin kontrolüne geçmiştir. 1950'li yıllarda stereo ses kaydediciler, projektörler, 1960'lı yıllarda televizyon üretimine odaklanarak buradan büyük bir kazanç elde etmiştir. 1970'li yıllarda radyo, televizyon ve ses kaydediciler alanında yeni teknolojiler geliştirilmesine de önayak olmuş, 1976 yılında video kaydı için VHS sistemini geliştirmiştir. *Sony* ile video kaydediciler için büyük bir rekabete girmiş, *Sony*'nin kendi formatı olan *Betamax* ile prestij yarışına girmiş, sonunda VHS sistemi galip gelmiş ve *Sony* 1993 yılında *Betamax* üretimini durdurmuştur. İngilizce adı Japan Victor Company veya kısaltması olan *JVC* olarak bilinen şirket, video formatı geliştirilmesi gibi ses ve video teknolojilerinde büyük teknolojik yeniliklere imza atmıştır. Bilgisayar üretimi, elektronik ekranlar, televizyon ve çeşitli elektronik cihazlar gibi alanlarda da faaliyet göstermiştir. 2007 yılında, çoğunluk hissesini elinde bulunduran *Mat-*

*sushita*, bunları *Kenwood*'a satmıştır. Böylece *Kenwood*'un kontrolüne giren *JVC*, 2008 yılında *JVC Kenwood Holdings*'in bir parçası olmuştur.

- *Kenwood*: 1946 yılında Nagano vilayetinde radyo alıcıları için parça üretmek amacıyla *Kasuga Musen Denki Shōkai* (Kasuga Radyo Ticareti) adıyla kurulmuştur. Ürünlerinde marka adı olarak *Trio*'yu kullanmıştır. 1940'lı yıllarda radyo ve teyp talebinin giderek arttığı yıllarda radyo imal ederek büyük bir pazar payına kavuşmuştur. Adı 1960 yılında *Torio Shōji* (Trio Ticaret), 1986 yılında *Kenwood* olmuştur. 1990'lı yıllarda dijital teknolojilerin gelişmesiyle ürünlerinde farklılaşmaya gitmiş ve cep telefonu, telefon, faks makinesi, ses kayıt cihazları gibi ürünleri imal etmiştir. Bunun yanı sıra çeşitli sanayilerde kullanılmak üzere ölçüm cihazları üretmiştir. Çeşitli ülkelerde yatırımları da bulunmaktadır. 2008 yılında *JVC* ile birleşerek *JVC-Kenwood Holdings* adıyla hollingleşmiştir.
- *Matsushita Denki Sangyō* (Matsushita Elektrik): Bu şirket ile ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Mitsubishi Denki* (Mitsubishi Elektrik): *Mitsubishi Zaibatsusu* tarafından, *Mitsubishi*'nin ağır sanayi şirketi olan *Mitsubishi Zōsen*'in (Mitsubishi Gemi Yapımı) elektrikli makine imalatı birimi, 1921 yılında ayrı bir şirkete dönüştürülerek *Mitsubishi Denki* (Mitsubishi Elektrikli Makineler) adını almıştır.

Elektrik motoru ve elektrikli alet imalatı için kurulan bu şirket, Mitsubishi ile Amerikalı elektrikli alet üreticisi Westinghouse arasındaki işbirliği sayesinde, Amerika'dan teknoloji transferi gerçekleştirmiştir. Elektrikli lokomotif üretimi de gerçekleştirmiş, böylece 1920'li yıllarda elektrikli makineler alanında büyük bir şirket olmuştur. 1930'lu yıllarda yürüyen merdiven ve asansör gibi elektrikli sistemleri de üretmeye başlamıştır. Savaş döneminde, ordunun baskısı sonucu Amerika ile teknoloji transferi ve alışverişi kesintiye uğramıştır. Savaşın bitmesinin hemen ardından faaliyetlerine devam eden şirket, Westinghouse'dan teknoloji transferine tekrar başlamıştır. Mitsubishi Elektrik, 1950'li ve 1960'lı yıllarda elektrikli aletler sanayisinde önemli teknolojik yeniliklere imza atmıştır. 1958 yılında diğer bazı şirketlerin de katılımıyla nükleer elektrik enerjisi üretimine başlamıştır. 1960 yılında da transistörlü bilgisayar imalatını başarmıştır. 1966 yılında da Japonya'nın ilk uzay uydusunu geliştirmiştir. Hızlı büyüme döneminden başlayarak, elektrikli ve elektronik makineler sanayilerinde geniş yelpazede ürünler üretmiştir. Elektrikle çalışan asansör ve yürüyen merdiven gibi sistemlerin yanı sıra otomasyon sistemleri, raylı ulaşım sistemleri için çeşitli parçalar, piller, havalandırma makineleri, elektrik motoru, sanayi robotları, telefon cihazı, elektrikli dikiş makinesi, çamaşır makinesi, fırın, mikrodalga fırın, elektrikli

süpürge, buzdolabı gibi elektrikli alet ve makineler üretiminde Japonya'nın en büyük üreticileri arasında yer almıştır. Elektronik sanayisinde ise yarı iletkenler, bilgisayar, monitör, sanayi kullanımı için dijital sistemler, cep telefonu, video kamera, uzay uyduları, televizyon uydu alıcıları, kristal monitörler, yüksek teknolojlili televizyonlar ve optik makineler gibi ürünlerin imalatını gerçekleştirmiştir. Tüm bu ürünler için yoğun araştırma ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Birçok ülkede yatırımları bulunmaktadır ve dünyanın en büyük elektrikli ve elektronik makine üreticileri arasındadır.

- *Murata Seisakusho* (Murata İmalat): 1950 yılında Kyōto'da, radyo cihazlarında kullanılan seramik kapasitörler ve bunun için seramik parçaları üretmek üzere kurulmuştur. 1950'li yıllarda transistörlü radyolar için, 1960'lı yıllarda renkli televizyonlar için filtreler üretmeye başlamıştır. En önemli ürünlerinden biri olan seramik kapasitörlerin üretiminde dünyanın en büyükleri arasında yer almayı başarmıştır. Bu ürün 1980'li ve 1990'lı yıllarda dijital teknolojileri kullanılan bilişim ve iletişim cihazlarında kullanılmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren teknoloji araştırmaları geliştirmiş, yarı iletken, sensör ve robot üretimi de gerçekleştirmiştir.
- *Paionia* (Pioneer): 1936 yılında bir dinamik hoparlör geliştiren Matsumoto Nozomu, 1938 yılında *Fukuin Shōkai Denki Seisakusho*'yu (Fukuin Ticaret

ve Elektrik İmalatı) kurmuştur.<sup>37</sup> 1947 yılında adı *Fukuin Denki* (Fukuin Elektrik) olarak değişen şirket, 1953 yılında yüksek kaliteli yeni bir hoparlör geliştirmiş ve Hi-fi olarak adlandırılan bu yeni hoparlörle büyük kâr sağlamıştır. 1961 yılında adı *Pioneer* olarak değiştirilmiştir. Ertesi yıl, dünyanın ilk ayrı stereo ses sistemini geliştiren Pioneer, 1970'li yıllarda kablo televizyon sistemleri de üretmiştir. 1980'li yıllarda CD çalar, otomobiller için müzik sistemleri ve benzeri alanlarda da üretim gerçekleştirmiş, 1990 yılında otomobiller için dünyadaki ilk CD-temelli navigasyon cihazını, 1997 yılında da dünyada ilk kez DVD-R sürücüsünü üretmiştir. Navigasyon, bilgisayarlar için DVD sürücülerini ve uydu sistemleri ile ilgili ürünler gibi yüksek teknoloji ürünlerinde yeni teknolojilerin geliştirilmesinde dünyada öncü bir şirket olmuş, 2000'li yıllara girildiğinde tüketici elektroniği sanayisinde dünyanın en büyük şirketleri arasında yerini almıştır. Plazma TV alanında da iddialı konuma gelmiş, 2006 yılından sonra artan rekabette geri kalarak finansal zorluk içine girmiştir. 2010 yılında televizyon imalatını durdurup, dijital eğlence ürünlerine ağırlık vermiştir. 2014 yılında tüketici elektroniği birimini *Onkyō* şirketine satmıştır.

37 Matsumoto Nozomu (1905-1988), Kōbe'de doğdu. Bir Hristiyan misyoner ailesinden gelen Matsumoto, elektronik alanındaki çalışmalarına, misyonerlik faaliyetlerinde yardımcı olması için başladı. 1938 yılında kurduğu şirket, dev Pioneer şirketine dönüştü.

- *NEC*: Bu şirket ile ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Fanakku* (FANUC): 1972 yılında, *Fujitsu*'nun hassas cihazlar imalatı üreten birimi *Fujitsu Fanakku* adıyla bir alt şirkete dönüşmüştür. 1982 yılında adını kısaca *Fanakku* (FANUC) olarak değiştiren şirket, robot üretimi alanında araştırmalar yürütmüş ve elektronik ve otomasyon alanlarında faaliyet göstermiştir. Adı da faaliyet alanını ima etmektedir. FANUC kelimesi İngilizcedeki *Factory Automation Numerical Control* (fabrika otomasyonu ve nümerik kontrol) ifadesinden türetilmiştir. Kısa zamanda robotik alanında Japonya'nın ve dünyanın en büyükleri arasında yer almayı başarmıştır.
- *Futaba Denshi Kōgyō* (Futaba Elektronik Sanayisi): 1948 yılında radyo alıcıları için elektron tüpleri üretmek amacıyla Chiba vilayetinde kurulmuştur. Bir süre sonra, bu üretimden vazgeçerek elektronik ekran üretimine başlamış, radyo kontrol cihazları imalatı da yapmıştır. Vakum floresan ekranlar ve OLED ekranlar konusunda uzmanlaşarak yoğun araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütmüş, Taiwan ve Kore başta olmak üzere yurtdışında üretim tesisleri de kurmuştur. Elektronik ekranlar konusunda dünyanın önde gelen teknoloji ve imalat şirketlerinden biridir.
- *Sumitomo Denki Kōgyō* (Sumitomo Elektrik): Savaş öncesi dönemin büyük *zaibatsularından* biri olan Sumitomo ta-

rafından bakır elektrik teli üretmek üzere kurulmuştur; kökenleri 1897 yılında kurulan *Sumitomo Seikō*'ya (Sumitomo Çelik) dayanmaktadır. 1900 yılından itibaren bakır tel ve kablo üretimi gerçekleştirilmiş, bakır tel ve kablo üretim birimi 1911 yılında ayrılarak *Sumitomo Densen Seizōsho* adıyla yeni bir şirkete dönüştürülmüştür. 1939 yılında *Sumitomo Denki Kōgyō* (Sumitomo Elektrik Sanayisi) adını almıştır. Kablo üretiminde uzmanlaşmış, 1930'lu yıllarda çelik kablo üretimi de gerçekleştirmiştir. Savaştan sonra da üretimine devam etmiş, 1940'ların ikinci yarısında metal ürünleri de üretmiştir. 1950'li yıllarda elektrikli aletler ve elektronik sanayisine de girmiş, otomobil şirketlerine tedarikçi olarak hizmet vererek, elektronik sanayisinde yarı iletken üretimi gerçekleştirmiştir. Elektrik kablosunun yanı sıra fiber optik kablolar ve kablo TV gibi alanlarda da üretim yapmış ve iletkenler teknolojisi alanında yeni teknolojilerin geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır. Bilişim, otomotiv, enerji ve çevre sanayilerinde tedarikçi olarak üretim de yapmaktadır. 2007 yılında büyük elektrikli makine şirketlerinden biri olan *Nisshin Denki*'nin (Nisshin Elektrik) çoğunluk hissesine sahip olmuştur.

- *TDK*: 1935 yılında bir araya gelen sanayici Saitō Kenzō<sup>38</sup> ve bir tür manyetik

demir tozu icat eden iki mühendis tarafından Tōkyō'da *Tōkyō Denki Kagaku Kōgyō*'yu (Tōkyō Elektrik ve Kimya Sanayisi) ürettikleri bu malzemeyi satmak üzere kurulmuştur. Savaştan sonra üretim ve araştırma faaliyetlerine devam etmiş, 1950'li yıllarda manyetik teyp üretimi gerçekleştirmiştir. 1960'lı yılların ortalarında, küçük boyutlu kasetlere bu manyetik teypi ekleyerek teyp kaset üretimine başlamıştır. Bu kaset teypler, ses ve müzik kaydı yapmak için kullanılmış ve şirketin en bilinen ürünü bu kasetler olmuştur. Bunun benzerleri daha sonra videoteyp sanayisinde videokaset üretmek için de kullanılmıştır. 1983 yılında adı, Japonca uzun isminin İngilizce yazılışının kısaltması olan TDK olarak olarak değiştirilen şirket, 2000'li yıllarda CD, DVD ve Bluray diskler gibi teknolojilerin geliştirilmesinde de katkılarda bulunmuştur.

- *Arupusu Denki* (Alps Elektrik): 1948 yılında elektrikli aletler için parçalar üretmek amacıyla kurulan *Kataoka Denki* (Kataoka Elektrik) 1964 yılında adını *Arupusu Denki* (Alps Elektrik) olarak değiştirmiştir. Amerikalı Motorola ile ortaklık da yapmıştır. Elektronik eşyalar için parçalar, ses cihazları, otomobiller için ses sistemleri, bilgisayarlar için touchpad üretimi gibi alanlarda faaliyet göstermiştir.

<sup>38</sup> Saitō Kenzō (1898-1970), hayvancılık alanında yatırım yaptıktan sonra başarısız oldu ve 1935 yılında daha sonraları TDK'ye dönüşecek olan firmayı kurdu. 1942 yılında milletvekili olarak meclise de giren Saitō, Kishi Nobusuke ile muhalif kanatta yer aldı. Savaştan sonra kamu göre-

vi yapması yasaklandı. 1952 yılında bu yasak kalktıktan sonra tekrar meclise girdi. LDP çatısı altında siyaset yapan Saitō bu partide de Kishi'nin grubuna dahildi.

- *Yamaha*: Bu şirket ile ilgili detaylar yukarıda Motorlu Taşıtlar Sanayisi başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Kōyō Seikō* (Kōyō Hassas Cihazlar): 1921 yılında Ōsaka’da kurulan *Kōyō Seikō* (Kōyō Hassas Cihazlar), sanayi makinelerinde kullanılan bilyeler ve otomobiller için direksiyon sistemleri imalatında uzmanlaşmıştır. Savaş sonrası dönemde, *Toyota* grubuna bağlı olarak faaliyet göstermiş, 2006 yılında *Toyota Kōki* (Toyota Sanayi Makineleri) ile birleşmesiyle *Jtekt* şirketi doğmuştur.
- *Heiwa*: 1949 yılında, Kore doğumlu girişimci Nakajima Kenkichi tarafından, Gunma vilayetinde küçük slot eğlence makineleri olan *pachinko* makineleri üretimi gerçekleştirmek amacıyla *Heiwa Shōkai* (Heiwa Ticaret) adıyla kurulmuştur. *Heiwa* kelimesi Japonca da barış anlamına gelmektedir. Şirket, Japonya’da büyümekte olan *pachinko* sektörü için makineler üretmiş ve bu amaçla elektronik alanında araştırma faaliyetleri yürütmüştür. Bu sektörde uzun yıllar en büyük paya sahip olmuş, elektronik teknolojisi alanında öncülük ettiği teknolojik yenilikleri eğlence makinelerine uygulamıştır. 2007 yılında bu sektördeki bir rakibi olan *Olympia*’yı satın alarak sektördeki liderliğini sağlamlaştırmıştır.
- *Nihon Densan* (Nidec): Küçük elektrik motorları üretmek amacıyla *Nihon Densan* (Nihon Elektrik Sanayisi) adıyla 1973 yılında Kyōto’da kurulmuştur. Bilgisayarlarda kullanılan disk sürücülerini için küçük doğru akım motorları

üretimi yaparak, bu alanda en büyük üreticiye dönüşmüştür. Bir süre sonra, makineler için küçük fan üretimi gerçekleştirerek büyük kârlar elde etmiştir. Bu kazançları ile hisselerini aldığı çeşitli elektronik şirketlerine ortak olarak katılmıştır. İngilizce adı olarak *Nidec* ifadesini kullanmaktadır.

- *Omuron* (Omron): 1933 yılında, röntgen makineleri için parça üretmek üzere Kyōto’da kurulan *Tateishi Denki Seisakusho* (Tateishi Elektrikli Makine İmalatı) 1948 yılında adını *Tateishi Denki* (Tateishi Elektrikli Makineler) olarak değiştirmiştir. 1959 yılından itibaren ürünlerinde *Omron* markasını kullanmıştır. Adı da son olarak 1990 yılında *Omron* şeklinde değiştirilmiştir. Hassas cihazlar sanayisinde Japonya’nın ve dünyanın en büyük şirketleri arasında yer almıştır. En önemli ürünleri arasında sanayi için otomasyon sistemleri, hesap makineleri, tıpta kullanılan hassas cihaz ve makineler ve bankalar için ATM makineleri yer almaktadır.
- *Panasonikku* (Panasonic): Bu şirket ile ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsular* başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Toppan* (Toppan Matbaacılık): 1900 yılında kurulmuştur. Maliye Bakanlığı’nın matbaa bölümünde istihdam edilen yabancı uzman Edoardo Chiossone<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Edoardo Chiossone (1833-1898), bir İtalyan sanatçıydı. İtalya’da banknot üretimi için çalıştığı sırada banknot üretimi teknolojisini öğrenmesi için Almanya’ya gönderildi.

tarafından getirilen modern makineler ve yetiştirilen Japon mühendisler tarafından 1900 yılında kurulan *Toppan Insatsu* (Toppan Matbaacılık), 1908 yılında anonim şirkete dönüştürülmüştür. Adı, o dönem için en yeni matbaacılık tekniği olan Erhört letterpress tekniğinin Japoncası olan *Eruhēto-shiki toppan insatsu* ifadesinden gelmektedir. 1908 yılında ofset matbaacılık Japonya'ya tanıtılmış ve 1917 yılında *Toppan* da bu teknolojiye geçmiştir. 1920'li yıllarda Amerika'da geliştirilen fotomekanik teknolojisini Japonya'ya getiren şirket, küçük şirketleri de satın alarak büyümüştür. Savaş döneminde tesisleri ordu tarafından kullanılmış, savaştan hemen sonra Maliye Bakanlığı'nın matbaa işlerini üstlenmiştir. 1950'li yıllarda yeni matbaacılık tekniklerini benimseyerek Japonya'nın büyük matbaacılık şirketlerinden biri olup, uzun süre bu konumunu sürdürmüştür. 1960'li yıllarda transistörlü teknolojileri ve 1970'li yılların başlarında bilgisayar teknolojilerini kullanarak yeni matbaacılık teknikleri geliştirmiş, 1970'li yıllardan itibaren araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek bu teknolojileri ihraç etmiştir. 1988 yılında üç boyutlu basım teknikleri geliştirmiş,

1990'lı yıllardan itibaren veri güvenliği, paketleme, veri depolama, fotomask vb. çeşitli alanlarda yüksek teknoloji üretimi gerçekleştirmiştir.

- *Dai Nihon Insatsu* (Dai Nihon Matbaacılık): Kökeni 1876 yılına kadar uzanmaktadır. Meiji döneminde, kültürel canlanmanın başladığı bir zaman kurulan *Yūeisha* firması, kitap ve evrak basımı gibi matbaacılık alanında faaliyet göstermiştir. 1916 yılında ofset matbaacılığa geçen şirket, 1935 yılında bir başka matbaacılık firması olan *Nisshin Insatsu*'yu (Nisshin Matbaacılık) satın almış ve adını *Dai Nihon Insatsu* (Dai Nihon Matbaacılık) olarak değiştirmiştir. Savaş sonrası dönemde, matbaacılık alanında *Toppan* ile birlikte Japonya'nın en büyük iki şirketi arasında yer almıştır. Karton ve sanayi ürünleri için kâğıt ürünleri imalatı da gerçekleştirmiş ve paketleme alanında uzmanlık geliştirmiştir. 1963 yılında Hokkaidō'da Coca Cola için şişeleme tesisi de kurarak bu alanda da üretim gerçekleştirmiştir. 2006 yılında, *Minolta*'nın vesikalık fotoğraf makineleri birimini bünyesine katarak büyümesini sürdürmüştür. 2009 yılında *Junkudō* adlı büyük bir kitapçıyı da bünyesine almıştır. Bilişim alanında da yatırımları bulunmaktadır. İngilizce ismi olarak kullandığı Dai Nippon Printing'in kısaltması olan *DNP* adıyla da anılmaktadır. Sadece matbaacılık alanında değil, enerji sistemleri araştırmalarından elektroniğe kadar çeşitli alanlarda araştırma ve geliştirme faaliyetleri sürdürmektedir.

1875 yılında Japon hükümeti tarafından kâğıt para üretimi teknolojisini Japonya'ya tanıtması için davet edildi ve kabul ederek Japonya'ya geldi. Maliye Bakanlığı'nın matbaa bölümünde (*Insatsu-kyoku*) kâğıt para, resmî evrak ve posta pulu tasarımının yanı sıra, modern makinelerin getirilmesini sağladı. Meiji döneminin ünlü isimlerinin ve imparator Meiji'nin portrelerini de yaptı. Japonya'da öldü.



- *I-O Data*: 1976 yılında Ishikawa vilayetinin Kanazawa şehrinde bir evin garajında kurulmuştur. Adı, input-output kelimelerinin kısaltması olan I-O'dan gelmektedir. Bilgisayarlar için "periphery" ürünleri üretmek amacıyla kurulmuş, hard disk ve çeşitli medya araçları üretiminde uzmanlaşmıştır. Başlıca ürünleri flash memory, kristal monitör, hard disk, hafıza kartı, DVD sürücüsü vb. bilgisayarlar için çeşitli medya ürünleridir.
- *Azbil*: 1906 yılında Almanya'dan makine ithal ederek pazarlamasını yapan *Yamatake Shōkai* (Yamatake Ticaret), savaştan sonra 1952 yılında Amerikalı Honeywell'den teknoloji transfer ederek bir ortaklık kurmuş ve 1966 yılında adını *Yamatake Honeywell* olarak değiştirmiştir. 1998 yılında bu ortaklığın sona ermesiyle adını *Yamatake* olarak değiştirmiştir. Ürünlerinde marka adı olarak kullandığı *Azbil* ifadesini 2012 yılında resmî olarak benimsemiştir. Başlıca ürünleri otomasyon cihazları ve hassas ölçüm cihazlarıdır.
- *Alpine*: 1967 yılında *Alps Denki* (Alps Elektrik) ve Amerikalı Motorola'nın ortaklığı olarak *Alps Motorola* adıyla kurulmuş, 1978 yılında tamamen *Alps Denki* kontrolüne geçmiş ve adını *Alpine* olarak değiştirmiştir. Otomobil teypleri ve ses sistemleri gyanında, 1981 yılında dünyadaki ilk otomobil navigasyon cihazı prototipini geliştirmeyi başarmıştır.
- *Alps Denki* (Alps Elektrik): Elektronik eşyalar için parça ve ses cihazları üretmek üzere 1948 yılında *Kataoka Denki* (Kataoka Elektrik) adıyla kurulmuştur. 1964 yılında *Alps Denki* (Alps Elektrik) adını almış, 1967 yılında otomobilleri için ses cihazları üretmek için Amerikalı Motorola ile teknoloji alanında on bir yıl süren bir işbirliğine girmiştir. Otomobiller için navigasyon cihazları ve çeşitli elektronik cihazlar için parçalar üreterek, Japonya'nın büyük elektronik cihaz üreticileri arasında yer almıştır.
- *Ibiden*: Gifu vilayetinde 1907 yılında kurulan Ōgaki Denryoku Bōseki (Ōgaki Elektrik ve Tekstil), 1912 yılında bu bölgedeki Ibi Nehri üzerinde elektrik üretimi gerçekleştirmeye başlamış ve adını *Ibigawa Denryoku* (Ibi Nehri Elektrik Şirketi) olarak değiştirmiştir. Elektrikli aletler üretimine de başlayıp, adını 1918 yılında *Ibigawa Denka* (Ibi Nehri Elektrikli Aletler), 1940 yılında *Ibigawa Denki Kōgyō* (Ibi Nehri Elektrik Sanayisi) olarak tekrar değiştirmiştir. Savaş sonrasında elektrikli alet imalatı gerçekleştirmiş, 1982 yılında Japonca adının kısaltması olan *Ibiden* adını almıştır. Entegre devre üretimi ve seramik imalatında uzmanlaşmıştır. Mitsui *keiretsu*-suna bağlı olarak faaliyet göstermiştir.
- *Iwatani*: Kōbe'de 1930 yılında karbür, kaynak makinesi imalatı ve oksijen üretimi için, kurucusunun adını taşıyarak *Iwatani Naoji Shōji* (Iwatani Naoji Ticaret) adıyla faaliyete başlamıştır. 1950'li yıllarda Japonya'da hanehalkı kullanımı için gaz ticaretine başlamış, daha sonra, gazla çalışan fırın imalatı gerçekleştirmiştir. Sanwa *keiretsu*sunun üyesi olmuştur. Savaştan sonra adını

*Iwatani Sangyō* (Iwatani Sanayi) olarak değiştirmiş, fırın gibi makinelerin yanı sıra sağlıklı gıda ürünleri ve mutfak eşyaları üretimi de gerçekleştirmiştir.

- *Keyence*: 1974 yılında *Rīdo Denki* (Rīdo Elektrik) adıyla kurulmuş, 1986 yılında adını *Keyence* olarak değiştirmiştir. Bu isim İngilizcede bilimin anahtarı anlamına gelen *key of science* kelimelerinden türetilmiştir. Başlıca faaliyet alanı lazer sensör, basınç sensörü vb. çeşitli sensör üretimi olan şirket, dokunulan panel ekran, elektronik ölçüm cihazları ve barkod okuyucu da üretmiştir.
- *Clarion*: Otomobil ve otobüsler için görsel ve işitsel aletler ve sistemler, navigasyon cihazları ve iletişim cihazları imalatı yapmak üzere 1940 yılında *Shiroyama Musen Denki* (Shiroyama Radyo ve Elektrik) adıyla kurulmuş, adı 1943 yılında *Teikoku Denpa*, 1970 yılında *Kurarion* (Clarion) olarak değişmiştir. Bu son isim İngilizcede borazan anlamına gelmektedir. Japonya'da savaş sonrası dönemde ilk otomobil radyosu, 1960'lı yıllarda da ilk otomobil teybi üretimini gerçekleştirmiştir. 1998 yılında dünyada ilk kez otomobil için bilgisayar imalatı gerçekleştirmiş, taşıtlar için bilgi terminali üretiminde öncü şirketlerden biri olmuştur. 2006 yılında *Hitachi* grubuna katılmıştır.
- *Sanken Denki* (Sanken Elektrik): 1946 yılında *Tōto Sanken Denki* (Tōto Sanken Elektrik) adıyla kurulmuş, 1962 yılında adını *Sanken Denki* (Sanken Elektrik) olarak değiştirmiştir. Başlıca faaliyet alanları diyot, transistör, en-

tegre devre, sensör, LED, adaptör vb. çeşitli elektronik eşya parçaları üretimi olmuştur.

- *GS Yuasa*: 1895 yılında kurulan ve Japonya'da ilk kez kurşun batarya üretimi gerçekleştiren *Nihon Denchi* (Nihon Pil), ürünlerini *GS* markası ile satmıştır.<sup>40</sup> 1919 yılından itibaren otomobiller için batarya (akü) üretimine de başlayarak, batarya ve akü üretiminde büyük bir imalat şirketine dönüşmüştür. 1993 yılında lityum-ion pil üretimine de başlamıştır. Bir başka pil üreticisi olan *Yuasa Denchi Sōzō* (Yuasa Pil İmalatı), 1913 yılında elektroliz yöntemi kullanarak araştırmalar yürütüp pil üretimi gerçekleştirmiş, 1920 yılından itibaren akü üretimi gerçekleştirmiştir. Kuru pil üretimi de yapan bu şirket, adını 1992 yılında *Yuasa Corporation* olarak değiştirmiştir. 2004 yılında *Nihon Denchi* ve *Yuasa Corporation* birleşerek *GS Yuasa*'yı kurmuş ve enerji ve pil-batarya alanlarında Japonya'nın en büyük imalatçıları arasına girmiştir. Mitsui grubuna bağlı olarak faaliyet göstermektedir.
- *Shinkō Denki Kōgyō* (Shinkō Elektrik Sanayisi): 1946 yılında kurulmuş, yarı iletkenler için lead frame üretiminde uzmanlaşmıştır. *Fujitsu*'ya bağlı olarak faaliyet göstermektedir; merkezi Nagano vilayetindedir.
- *Dai Nippon Sukurūn Seizō* (Dai Nippon Ekran İmalatı): Kökeni, 1868 yılında kurulan *Ishida Kyokuzan Insatsusho*'ya

<sup>40</sup> Bu marka adı, şirketin kurucusu olan Genzō Shimazu'nun adı ve soyadının ilk harflerinin bileşiminden oluşmaktadır.

(Ishida Kyokuzan Basım) kadar geri gitmektedir. Matbaacılık ile ilgilenen bu firma 1918 yılında şeffaf filmler için patent almış ve 1934 yılında fotoğrafçılıkta kullanılmak üzere Japonya'da ilk kez cam ekran imalatı gerçekleştirmiştir. 1943 yılında adı *Dai Nippon Sukurūn Seizō* (Dai Nippon Ekran İmalatı) olarak değiştirilmiştir. Savaş sonrası dönemde yarı iletken ve ekran imalatında uzmanlaşmış, televizyon ve fotoğrafçılık sanayileri için çeşitli teknolojiler ve ürünler üretmiştir. Birçok ülkede yatırımlar da yapmış, özellikle 1980'lerden itibaren yarı iletken ve düz panel ekran imalatı ve ticaretine başlamıştır. Bunun yanı sıra çeşitli medya araçları üretmiştir.

- *Sumitomo Densō* (Sumitomo Elektrikli Aletler): 1917 yılında elektrik teli ve kablosu üretmek amacıyla *Tōkai Densen* (Tōkai Elektrik Teli) adıyla kurulmuş, 1931 yılında *Sumitomo Sensen Seizōsho* (Sumitomo Elektrik Teli İmalatı) ile sermaye ortaklığına girmiştir. 1985 yılında adı *Sumitomo Densō* (Elektrikli Aletler) olarak değiştirilmiştir. Otomobiller için wire harness imalatında dünyanın en büyük şirketleri arasındadır.
- *Daihen*: 1919 yılında elektrik iletimi ve dağıtımında kullanılan transformatör imalatı amacıyla Ōsaka'da Ōsaka Hen'at-suki (Ōsaka Adaptör) adıyla kurulmuştur. 1930'lu yıllarda kaynak makinesi de üretmeye başlamış, adının kısaltması olan *Daihen*, 1985 yılında resmî adı olmuştur. Savaş sonrası dönemde sigorta, sanayi kullanımı için adaptör ve trans-

formatör, sanayi robotları gibi elektrikli cihazlar üretimi gerçekleştirmiştir.

- *Taiyō Yūden*: 1950 yılında kurulmuş, büyük elektronik cihaz ve makine imalatçıları için parça üretimi gerçekleştirmiştir. Başlıca ürünleri kondansatör ve CD, DVD gibi medya araçları olmuştur.
- *Tōkyō Electron*: 1963 yılında, *Tōkyō Hōsō*'nun (Tōkyō Yayıncılık) sermayesiyle *Tōkyō Electron Kenkyūjo* (Tōkyō Electron Enstitüsü) adıyla kurulmuştur. 1978 yılında adını *Tōkyō Electron* olarak değiştirmiş, düz ekranların (flat panel display) geliştirilmesinde büyük rol oynamıştır. Bu alanda dünyanın da en büyük şirketleri arasındadır. Bunun dışında, elektronik makine parçaları ve sanayi için elektronik alet imalatı gerçekleştirmektedir.
- *Nittō Kōgyō* (Nittō Sanayi): Savaş yıllarında, 1944 yılında *Nittō Kōkū Kōgyōsho* (Nittō Uçak Sanayisi) adıyla uçak üretimi amacıyla Aichi vilayetinde kurulmuş, savaştan sonra elektrikli makine üretimi yapmak üzere yeniden düzenlenerek, *Nittō Kōgyō* (Nittō Sanayi) adını almıştır. Elektrik tesisatları için dağıtım sistemleri, sigorta ve şalter üretiminin yanı sıra yüksek voltajlı elektrik sistemleri için parçalar üretmiştir.
- *Nippon Musen* (Nippon Radyo): 1915 yılında bir kooperatif olarak kurulmuş ve 1929 yılında *Nippon Musen Denshin Denwa* (Nippon Radyo, Telgraf ve Telefon) adını almıştır. *Nihon Denryoku* (Nihon Elektrik Üretimi) *Zaibatsusu*-nun etkisi altına girmiştir. Bu dönem-

lerde Alman Telefunken firmasından teknoloji transferi gerçekleştirmiştir. Savaşın sona ermesiyle *zaibatsuların* tasfiye edilmesinden sonra, çeşitli yerlerde bulunan fabrikaları bağımsız birer işletmeye dönüştürülmüştür. Bu işletmeleri 2016 yılı itibariyle tekrar bünyesine katmıştır. Savaş sonrasında telsiz iletişim sistemleri ve cihazları üretimi gerçekleştirmiştir. Telsiz şebekeler, deniz taşıtları için telsiz sistemleri ve benzeri cihazlar geliştirmiş, 1980'li yılların sonlarında ve 1990'lı yıllarda cep telefonu şirketleri için teknoloji ve cihaz üretimi de yapmıştır. İngilizce adının (Japan Radio Company) kısaltması olan *JRC* markasını ürünlerinde kullanmıştır. *Nisshinbō Holdings* grubunun bir üyesidir.

- *Hitachi Maxell*: 1961 yılında, *Nittō Denkō* (Nittō Elektrik) firmasının kuru pil üreten biriminden ayrı bir şirkete dönüşerek *Makuseru Denki Kōgyō* (Maxell Elektrik Sanayisi) adını almıştır. Adında bulunan Maxell ifadesi İngilizcede maksimum kapasitedeki kuru pil anlamına gelen maximum capacity dry cell ifadesinin ilk üç ve son üç harfinin birleşmesiyle türetilmiştir. 1963 yılında Japonya'da ilk kez alkali kuru pil imalatı gerçekleştirmiştir. 1964 yılında *Hitachi* grubunun kontrolü altına girmiş ve *Hitachi Makuseru* (Hitachi Maxell) adını almıştır. 1966 yılında Japonya'da ilk kez teyp-çalarlar için kaset teyp üretimi gerçekleştirmiştir. 1970'li yıllarda manganez pil üretimi, 1977 yılında Japonya'da ilk kez floppy disk (disket) imalatı yapmıştır. Birçok alanda ülke-

de ilklere imza atarak, 1980'li yıllarda hafıza kartları, VHS kaset, IC kart gibi ürünler imal etmiştir. 1991 yılında magneto-optic (MO) disk, 1995 yılında üzerine yazılabilir CD imalatına başlamıştır. 1998 yılında dünyada ilk kez DVD-RAM üretimini gerçekleştirmiştir. 2000 yılında yine dünyada ilk kez video kamera kullanımı için DVD-RAM üretimini, 2006 yılında da HD DVD-R üretimini gerçekleştirmiştir. Video kamera kullanımı için Bluray disk üretimi de dünyada ilk kez bu şirket tarafından gerçekleştirilmiştir.

- *Fosutā Denki* (Foster Elektrik): 1949 yılında Tōkyō'da kurulan ve *Shinano Onkyō Kenkyūjo* (Shinano Ses Sistemleri Araştırma Merkezi) hoparlör imalatı gerçekleştiren merkez, 1953 yılında anonim şirkete dönüşmüş ve adını *Shinano Onkyō* (Shinano Ses) olarak değiştirerek ürünlerini *Fosutā* (Foster) markasıyla pazarlamaya başlamıştır. 1959 yılında adı markası ile değiştirilerek *Fosutā Denki* (Foster Elektrik) olmuştur. Yurtdışında da yatırımlar yapmıştır. İşitsel cihazlar imalatında Japonya'nın en büyük şirketlerinden biridir. *Fostex* markasıyla da üretim yaparak, ses kayıt cihazları, mikrofonlar, hoparlörler, sound mix cihazları, kulaklıklar, stüdyo sistemleri ve benzeri işitsel cihazlar imal etmiştir. 2014 yılında bağlı şirketlerini de yanına alarak birlikte *Screen Holdings*'i kurmuştur.
- *Futaba Denshi Kōgyō* (Futaba Elektronik Sanayisi): Radyo alıcıları için vakum tüp imalatı amacıyla 1948 yılında Chiba vilayetine Mōbara şehrinde ku-

rulmuş, zamanla vakum floresan ekran ürünleri, otomasyon ve radyo kontrol cihazları üretiminde uzmanlaşmıştır. Daha sonraları organik LED ekranları imalatında uzmanlaşmış ve büyük bir pazar payına kavuşmuştur. Yurtdışında da üretim tesisleri bulunmaktadır.

- *Funai Denki* (Funai Elektrik): Japonya'nın büyük elektronik imalatçılarından biridir. 1961 yılında bir dikiş makinesi imalatçısının oğlu olan Funai Tetsurō tarafından Ōsaka'da kurulmuştur. İlk yıllarında yeni geliştirilmiş olan transistörlü radyo üretimi gerçekleştirmiştir. 1980'li yıllarda video kaset yarışında VHS ve Betamax yarışına katılarak kendi formatı olan compact cideo cassette (CVC) ile yarışa katılmış, ancak bu ürün pek tutmayınca yarıştan çekilmiştir. Onun yerine VHS kaset kayıt cihazı satışına başlamış ve bu alanda başarılı olmuştur. 1990'lı yıllarda video kaset oynatıcı cihazı ve daha sonra DVD oynatıcı cihaz satışında başarı sağlamış, Amerika'da da başarılı bir pazarlama stratejisi yürütmüştür. Bunların yanı sıra printer, televizyon ve blu-ray disk oynatıcı gibi makine ve cihazların imalatı ve televizyon-video oyunları üretimi de gerçekleştirmiştir.
- *Hoshiden*: 1947 yılında Ōsaka'da kurulan *Furuhashi Seisakusho* (Furuhashi İmalat), 1950 yılında *Hoshi Denki Seizō* (Hoshi Elektrikli Makine İmalatı) adını almıştır. Başlıca üretim alanları konektör, adaptör, priz gibi elektrikli cihazlar üretimi olmuştur. Kısa adı *Hoshiden* daha sonra resmi adı olmuştur. Monitör

üretimi de gerçekleştirmeye başlayarak, bu alanda Japonya'nın büyük şirketleri arasına girmiştir.

- *Mitsumi Denki* (Mitsumi Elektrik): 1954 yılında *Mitsumi Denki Seisakusho* (Mitsumi Elektrik İmalatı) adıyla kurulmuş, 1959 yılında adını *Mitsumi Denki* (Mitsumi Elektrik) olarak değiştirmiştir. Önceleri floppy disk (disket) üretimi yapmış, daha sonra büyük elektronik alet ve makine üreticileri için klavye ve oyun konsolu gibi parça üretimi gerçekleştirmiştir.
- *Minebea*: *Nihon Minechua Bearingu* (Nihon Miniature Bal Bearings) adıyla, makineler için küçük mil yatağı (bearings) üretimi yapmak amacıyla 1951 yılında kurulmuştur. İngilizce adının kısaltması olan *NMB* ürünlerinde marka adı olarak da kullanılmıştır. Japonca adının kısaltması olan *Minebea*, 1981 yılında resmî adı olmuştur. Makine parçaları üretiminde büyümesini sürdürerek, elektronik makineler için cihazlar ve parçalar da üretmiştir.
- *Rohm*: 1954 yılında *Tōyō Dengu Seisakusho* (Tōyō Elektrikli Aletler İmalatı) adıyla kurulmuş, 1981 yılında adını *Rōmu* (Rohm) olarak değiştirmiştir. Yarı iletken sanayisinde faaliyet göstererek, transistör, LED, düşük dirençli parçalar ve diyot üretiminde uzmanlaşmıştır. Adı, resistans (direnç) anlamına gelen *R* harfi ile direnç ölçme birimi olan *ohm* kelimesi yan yana getirilerek oluşturulmuştur. Risona grubuna üyedir.
- *Shisumekkususu* (Sysmex): Merkezi Kōbe'de bulunmaktadır. 1968 yılında *Tōa*

*Iyō Denshi* (Tōa Tıp Elektroniği) adıyla kurulmuş ve 1978 yılında *Sysmex* markasını kullanmaya başlamıştır. Marka, 1998 yılında şirketin adı olmuştur. Araştırma-geliştirme ve tıbbi cihazlar imalatı alanlarında faaliyet göstermektedir. Asya ülkelerinde yatırımları da bulunmaktadır.

- *Arubakku* (Ulvac): Kanagawa vilayetinin Chigasaki şehrinde 1952 yılında vakum teknolojileri alanında araştırmalar ve makine üretimi yapmak üzere *Nihon Shinkū Gijutsu* (Nihon Vakum Teknolojileri) adıyla kuruolmuştur. 1963 yılında *Shinsei Sangyō* (Shinsei Sanayi) tarafından satın alınmıştır. 2001 yılında, adı *Arubakku* (*Ulvac*) olarak değiştirilmiştir. Başlıca ürünleri düz panel ekranlar, güneş panelleri için parçalar ve yarı iletken imalatı için makine parçalarıdır.
- *Tōshiba Tec*: *Tōshiba* grubu tarafından elektrikli makine üretimi amacıyla 1919 yılında kurulmuş ve yazar kasa üretiminde uzmanlaşmıştır. Muhasebecilerin kullandığı makinelerin imalatını da gerçekleştirmiş, 1940 yılında *Tōshiba* tarafından satın alınmıştır. Savaşın sona, daktilo ve benzeri makinelerin üretimini yapmış, 1950 yılında *Tōshiba* grubu bünyesinde *Tōkyō Denki Kigu* (Tōkyō Elektrikli Makineler) adıyla faaliyetlerini sürdürmüştür. Adı birkaç kez daha değişmiş, 1952 yılında *Tōkyō Denki*, 1994 yılında *Tekku* (*Tec*), 1998 yılında da *Tōshiba Tec* olmuştur. Başlıca faaliyet alanları POS sistemleri, fotokopi makineleri, yazıcı ve barkod

okuyucu cihazlar imalatıdır. İşletmeler için sipariş girişi yapan cihaz üretimi de gerçekleştirmektedir. Özellikle fotokopi cihazları pazarında dünyanın büyük şirketleri arasında yer almaktadır.

- *Hoshizaki*: 1947 yılında Nagoya şehrinde *Hoshizaki Denki* (Hoshizaki Elektrik) adıyla kurulmuştur. Merkezi Aichi vilayetinde Toyoake şehrinde bulunmaktadır. Otomatik havalandırma cihazları ile soğutucu ve dondurucu makineler imalatında ve ticaretinde uzmanlaşmıştır. Soğutma özelliğine sahip meyve suyu satış makinesini 1957 yılında Japonya’da ilk kez geliştirmiş, 1965 yılında da ilk kez otomatik buz makinesi imal etmiştir. Ticari amaçlar için soğutucu, buzdolabı ve dondurucu imalatı yaparak bu alanda ülkenin öncü şirketlerinden biri olmuştur. Adını 2016 yılında *Hoshizaki* şeklinde kısaltmıştır.
- *Gurōrī* (*Glory*): 1918 yılında *Kokuei Kikai Seisakusho* (Kokuei Makine İmalathanesi) adıyla kurulmuştur. Merkezi Hyōgo vilayetinde Himeji şehrinde. Bankalar ve finans şirketleri için para sayma ve bilgi işleme cihazları imalatında uzmanlaşmıştır. Adını 1957 yılında *Kokuei Shōji* (Kokuei Ticaret), 1969 yılında *Gurōrī Shōji* (Glory Ticaret), 1971 yılında *Gurōrī Kōgyō* (Glory Sanayi) olarak değiştirdikten sonra, 2006 yılında *Gurōrī* (*Glory*) şeklinde kısaltmıştır. Alanında önemli yeniliklere imza atmıştır. 1950 yılında Japonya’da ilk kez para sayma makinesi, 1958 yılında otomatik sigara satış makinesi ve 1965

yılında otomatik para bozma makinesi geliştirmiştir. Tezgâhlar için para üstü verme makinesi, ticari işletmeler için otomatik ödeme makineleri ve coin locker adı verilen bozuk para ile çalışan kiralanabilir küçük dolaplar gibi çeşitli cihazlar üretmiştir. Ülke çapında ticari işletmeler, istasyonlar ve birçok değişik alanda kullanılan bu ürünleri sayesinde büyük kazançlar elde etmiştir.

- *Fukuda Denshi* (Fukuda Elektronik): 1939 yılında *Fukuda Tokushu Iryō Denki Seisakusho* (Fukuda Özel Sağlık Hizmetleri Elektrik İmalathanesi) adıyla kurulmuş, adı 1948 yılında *Fukuda Denki Seisakusho* (Fukuda Elektrik İmalathanesi), 1950 yılında *Fukuda Erektorō Seisaku* (Fukuda Elektro İmalat) olarak değiştirilmiştir. Ateş ölçme ve tansiyon ölçüm cihazları gibi genel cihazların yanı sıra 1950'li yıllarda Japonya'da ilk elektro kardiyografi cihazı geliştirmiş ve imalatını gerçekleştirmiştir. 1969 yılında mevcut adını almıştır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile zaman içerisinde elektro kardiyografi cihazı üretiminde dünya çapında yeniliklere imza atmıştır. Medikal cihazlar (ultrasonografi, kardiyografi, kateter, vb.) üretiminde Japonya'nın büyük şirketleri arasına girmiştir. Son yıllarda *Omron* şirketi ile işbirliği yapmaktadır.

### Optik Sanayisi

- *Yashika* (Yashica): 1949 yılında Nagano vilayetinde *Yashima Seiki* (Yashima Hassas Cihazlar) adıyla elektrikli saat-

ler için parça imalatı yapmak amacıyla, küçük bir firma olarak kurulmuştur. Bir süre sonra, fotoğraf makinesi parçaları da üretmeye başlamış, 1953 yılında kendi fotoğraf makinesini üretmeyi başarmıştır. *Tomioaka Kōgaku Kikai Seizōsho* (Tomioaka Optik Makine İmalatı)

- ile işbirliğine girerek buradan aldığı lensleri, ürettiği fotoğraf makinelerinde kullanmıştır. Fotoğraf makinesi üretiminde uzmanlaşmış büyük üreticiler arasına girmeyi başarmıştır. Adı 1953 yılında *Yashima Kōgaku Seiki* (Yashima Optik Makineler), 1958 yılında *Yashika* olarak kısaltılarak değiştirilmiştir. Video kamera üretimi de gerçekleştirmiş, 1965 yılında dünyada ilk elektronik fotoğraf makinesini üretmiştir. Ürettiği yeni fotoğraf makineleriyle büyük bir ticari başarıya ulaşmış, ancak 1970'li yıllarda petrol şokları sonrasında girdiği finansal zorluk nedeniyle 1983 yılında dev *Kyōsera* şirketinin optik aletler birimi ile birleşmiştir. Diğer büyük fotoğraf makinesi üreticileri ile büyük bir rekabete girmiş ve ürünleri *Kyōsera* tarafından pazarlanmıştır. 1990'lı yıllarda dijital kamera üretimi de gerçekleştirdikten sonra rekabette ayakta kalmakta zorlanmış, 2005 yılında dijital kamera üretimini durdurmuştur. 2008 yılında ticari markasını ve haklarını Hong Kong merkezli JNC Datum Tech International'a satmıştır. Bu şirket tarafından ürünleri *Yashika* markası ile pazarlamıştır. Bu durum 2011 yılına kadar devam etmiş ve marka hakları 2012

yılında bir Japon holdingi olan *Jenesis Holdings* tarafından alınmıştır. Pazarlanan bu ürünler arasında dijital fotoğraf makinesi, DVD çalar, dijital kamera, dürbün, ses kayıt cihazı, cep telefonu gibi ürünler bulunmaktadır.

- *Fujifilm*: Japonya'nın ilk fotoğraf filmi imalatı yapan şirketlerinden biridir. Kâğıt üretimi yapan *Dai Nihon Seruroido*'nun (Dai Nihon Selüloz, günümüzdeki Dycell) fotoğraf filmi üreten biriminin ayrılarak yeni bir şirkete dönüşmesiyle, 1934 yılında *Fuji Shashin Firumu* (Fuji Fotoğraf Film) adıyla Kanagawa vilayetinde kurulmuştur. Fotoğraf filmi, sinema sanayisi için film ve röntgen filmleri imalatında uzmanlaşmış, savaştan sonra 1940'lı yıllarda optik ürünleri ve lens üretimine de başlayarak bu ürünlerde dünya pazarında önemli bir paraya sahip olmuştur. 1962 yılında optik makineler alanında faaliyet gösteren büyük İngiliz şirketi Rank Xerox ile teknoloji geliştirme ve imalat alanlarında ortaklığa girmiş ve *Fuji Xerox* adlı bir yan şirket doğmuştur. 1950'li yıllardan itibaren ihracata dönük üretime yönelmiş, fotoğraf makinesi üretimi de yapmıştır. 1980'li yıllarda yabancı ülkelerde de yatırımları olmuştur. Bu yıllarda fotoğraf sanayisi ve tıp ve yayıncılık gibi yan alanlar için dijital teknolojiler ve ürünler de geliştirmiştir. Amerikan fotoğraf filmi pazarında da büyük bir paya ulaşmış, 1980'li yıllarda bu piyasadaki rakibi Eastman Kodak tarafından adil olmayan pazarlama ve ticaret uygulamaları benimsediği gerekçesiyle 1995 yılında Amerikan Ti-

caret Bakanlığı'na (Department of Commerce) şikâyet edilmişse de, 1998 yılında Dünya Ticaret Örgütü şirket lehine karar vermiştir. 2000'li yıllarda talebi azalan fotoğraf filmi alanından aşamalı olarak çekilip, dijital optik teknolojileri için ürünler geliştirerek faaliyetlerini çeşitlendirmiştir.<sup>41</sup> Yan şirketleri ile birlikte 2006 yılında *Fujifilm Holdings*'i kurmuştur. Film kâğıdı üreten orijinal firmanın adı ise *Fujifilm* olmuştur. Holdingin faaliyet alanları dijital optik sanayisi ile sınırlı kalmayarak kimya, tıp, eczacılık alanlarına da yayılmaktadır. *Fujifilm*, Mitsui *keiretsusunun* üyesi olmuştur.

- *Nikon*: 1917 yılında askerî amaçlarla kullanılan optik aletler ve makinelerin üretimi için *Tōkyō Keiki Seisakusho* (Tōkyō Ölçüm Cihazlar İmalathanesi) adıyla kurulmuş, cam üretimi yapan *Iwaki Garasu Seisakusho*'nun (Iwaki Cam İmalathanesi) lens üretim birimi ile birleşerek, Mitsubishi grubunun da sermaye desteğiyle Tōkyō'da *Nihon Kōgaku Kōgyō*'yu (Nihon Optik Sanayisi) kurmuştur. Bu şirket lens üretiminde başarılı olmuş ve gözlük camı üretimi de gerçekleştirmiştir. Almanya'dan mühendis çağırarak yeni teknolojileri de tanıtmış, Japon ordusu için dürbün ve periskop gibi optik cihazların imalatını üstlenmiştir. 1930'lu yıllarda *Nikkōru* markasıyla fotoğraf makinesi lensi üretmiştir. Savaşın ardından sivil kullanım için lensler üretmeye başlamıştır. 1946

<sup>41</sup> Bu konuda başarısız olan Eastman Kodak şirketi ise iflas etti.



yılında geliştirdiği fotoğraf makinesine *Nikon* adını vererek, ürünlerini bu marka ile satmaya başlamıştır.<sup>42</sup> 1948 yılından itibaren, ürettiği fotoğraf makinelerinin büyük kısmını ihraç etmiş, Amerikan pazarında daha 1950'li yıllarda ürünlerinin kalitesinden dolayı pazar payını geliştiren ilk Japon şirketlerinden olmuştur. Yüksek kaliteli *Nikon* fotoğraf makineleri Alman rakipleri Zeiss ve Leica ile sıkı bir rekabet içinde olan şirkete dünya çapında ün kazandırmıştır. 1971 yılında dünyada ilk kez otomatik focus özelliğine sahip kameralar geliştirmiş, 1988 yılında *Nikon* olarak değiştirilmiştir. 1980'li yıllarda video kamera ve bilgisayarlar için manyeto-optik disk sürücüsü imalatı yapmıştır. 1990'lı yıllarda dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla beraber, bu alana 1987 yılında erken girerek araştırmalar yürüterek dijital fotoğraf makinesi ve video kamera imalatı gerçekleştirmiş, burada da büyük bir ticari başarı elde etmiştir. Çeşitli ülkelerde yatırım yaparak optik cihazlar alanında dünyanın en büyük üreticileri arasında yer almıştır. Fotoğraf makinesi ve lensler dışında, yarı iletkenler alanında araştırmalar yürütmektedir.

- *Tamron*: 1950 yılında, Saitama'da lens (mercek) ve optik makineler için parçalar üretmek amacıyla *Taisei Kōgaku*

*Kiki Seisakusho* (Taisei Optik Aletler İmalatı) adıyla kurulmuştur. İki yıl sonra adını *Taisei Kōgaku Kōgyō* (Taisei Optik Sanayisi) olarak değiştirmiştir. 1958 yılından itibaren *Tamuron* (İngilizce resmî adıyla Tamron) markasını kullanmaya başlamış ve bu isim 1970 yılında resmî adı haline almıştır. Fotoğraf makineleri ve video kameralar için lens üretimi yapmış, görüntü sistemleri de üretmiştir. Bu alanlarda büyük bir çokuluslu şirkete dönüşerek, 1995 yılında rakip firmalardan *Bronica*'nın önemli miktarda hissesini satın almış ve üç yıl sonra da bu şirketi tamamen bünyesine katmıştır. 1980'lerden itibaren Avrupa'da ve Çin'de yatırımlar yapmıştır.

- *Tokenā*: Japonya'nın büyük fotoğraf makinesi lensi üreticilerinden biridir. Tōkyō'da 1950 yılında kurulmuş, 1971 yılında adını *Tokenā Kōgaku* (Tokenā Optik) olarak değiştirmiştir. Kontakt lens üretimi ile de ilgilenmiş ve adı 1995 yılında *Tokenā* olarak değiştirilmiştir. 2011 yılında, 1974 yılında kurulan büyük optik şirketi *Kenkō* ile birleşmiş ve *Kenkō-Tokenā* kurulmuştur. Bu şirket kapalı devre kamera sistemleri konusunda da büyük üreticilerden biridir.
- *Koshina* (Cosina): Fotoğraf makineleri için lens üretimi amacıyla Nagano vilayetinde 1959 yılında *Nikō* adlı küçük bir şirket olarak kurulmuştur. Marka adı olarak da bu ismi kullanmış, 1973 yılında adını *Koshina* (Cosina) olarak değiştirmiştir. Bu ad, firmanın kurucusunun doğum yeri olan Nagano vilayetindeki Nakano şehrinin *Koshi* bölgesi

42 Alman optik lens üreticisi Zeiss, *Ikon* markasıyla fotoğraf makinesi ürettiyordu. *Nikon* markası, firmanın adı olan *Nihon Kōgaku* ile *Ikon* kelimelerinin karışımından elde edilmiş bir kelime gibi duruyordu ve *Ikon* markasının taklidi gibi görünüyordu. Zeiss, bu nedenle *Nihon Kōgaku* şirketini 1992 yılında Amerika'da şikâyet de etti.

ile Nakano şehrinin adının başındaki *na* hecesinin birleşiminden oluşmaktadır. Fotoğraf makineleri ve video kameralar için lens üretimi yapmış, 1980'li yıllarda projektör, fotoğraf makinesi, kamera gibi çeşitli ürünler için optik parçalar ve lensler üretmiştir.

- *Kyanon* (Canon): Bu şirket ile ilgili detaylar Hızlı Büyüme başlıklı bölümün sonunda yer alan Büyük Dikey *Keiretsu*lar başlıklı alt kısımda bulunabilir.
- *Bronica*: 1947 yılında Tōkyō'da kurulan *Shinkōdō Seisakusho* (Shinkōdō İmalat), çakmak gibi küçük aletler üretmiş ve lüks ürünlerin ticaretini yapmıştır. Şirketin kurucusu olan Yoshino Zenzaburō, buradan elde ettiği gelire optik alanında araştırmalara girişmiştir.<sup>43</sup> 1952 yılında fotoğraf makinesi imalatı için çalışmalar yapan şirket, 1956 yılında ilk fotoğraf makinesini üretmeyi başarmıştır. Adını aynı yıl *Buronika Kamera* (Bronica Fotoğraf Makineleri), 1962 yılında ise kurucusunun adına atfen *Zenzaburo-nika* olarak değiştirmiştir. 1978 yılında bunun *Buronika* (Bronica) şeklindeki kısaltılmış halini resmî adı olarak benimsemiştir. 1998 yılında büyük bir lens üreticisi olan *Tamuron* (Tamron) tarafından satın alınmıştır. Ancak, Bronica markası ile üretilen ürünlerin pazarlanmasına devam etmiştir. 2005 yılında ise artık bu

marka ile ürün üretimi sona ermiştir ve adı tarihe karışmıştır.

- *Pentax*: Kökeni, 1919 yılında Tōkyō'da gözlük camı ticareti amacıyla kurulan *Asahi Kōgaku Kōgyō*'ya (Asahi Optik Sanayisi) kadar uzanmaktadır. 1930'lu yıllarda fotoğraf makinesi ve sinema kameraları için lens üretimi gerçekleştirmiştir. Savaş döneminde askerî amaçlarla kullanılmış, savaşın bitimiyle birlikte işgal güçleri tarafından kapatılmıştır. 1948 yılında tekrar kurularak, *Konika* gibi büyük fotoğraf makinesi üreticileri için lens üretimi yapmıştır. 1950'li yılların başlarında fotoğraf makinesi üretimine başlamıştır. 1957 yılında Alman optik üreticisi Zeiss şirketinin kullandığı *Pentax* markasını satın alarak bu markayla fotoğraf makinesi satışı gerçekleştirmiştir. Zaman içerisinde Japonya'nın büyük lens ve fotoğraf üreticileri arasındaki yerini almıştır. Özellikle lens imalatında büyük yenilikler geliştirmiştir. 2002 yılında adı *Pentax* olarak değiştirilmiştir. 2006-2007 yıllarında bu optik üreticisi *Hōya* ile birleşmek üzere anlaşmıştır. 2008 yılında *Hōya*, *Pentax*'ı satın aldıktan sonra *Pentax*'ın fotoğraf makinesi birimini *Rikō* şirketine satmıştır.
- *Hōya*: Optik cam üretimi amacıyla 1941 yılında savaş döneminde Tōkyō vilayetinin Hōya şehrinde (günümüzde Nishi Tōkyō şehri) *Tōyō Kōgaku Gassu Seizōsho* (Tōyō Optik Cam İmalathanesi) adıyla kurulmuştur. Bugünkü adını kurulduğu şehirden almaktadır. 1944 yılında anonim şirkete dönüşmüştür ve 1945 yılında kristal ürünler

<sup>43</sup> Yoshino Zenzaburō (1911-1988), optik teknisyeniydi. Fotoğraf makinelerine özel merakı olan Yoshino, optik alanında üretim yapmadan önce, savaş döneminde Tōkyō'da bulunan ve aile işi olarak devam ettirdiği ticaret şirketinde, Batı ülkelerinde üretilen kameraları ithal ederek ticaretini yaptı.

üretimine başlamıştır. Bazı birleşmelerin ardından, 1960 yılında adını *Hōya Garasu* (Hōya Cam) olarak değiştirmiştir. 1962 yılında gözlükler için mercek, 1972 yılında kontakt lens üretimine de başlamıştır. 1970'lerin ikinci yarısında, yüksek nitelikli kristal cam üretimi de yaptıktan sonra, elektronik sanayisine de girmiş ve burada araştırma-geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Cam disk gibi bilgisayar parçaları üretimine de girerek, yabancı ülkelerde yatırım yapmıştır. 2008 yılında fotoğraf makinesi üreticisi *Pentax*'ı satın alarak bünyesine katmış, bu şirketin fotoğraf makinesi imalatı birimini 2011 yılında *Rikō* şirketine satmıştır. Enerji ve tıbbi cihazlar alanında da araştırma ve üretim faaliyetleri de gerçekleştirmektedir.

- *Chinon*: 1948 yılında Nagano vilayetinde kurulmuştur. 1950'li ve 1960'lı yılların büyük fotoğraf makinesi üreticileri arasında yer almış, 1980'li yıllarda video kamera üretimi de gerçekleştirmiştir. Ancak, dijital teknolojilerin yayıldığı 1990'lı yıllarda rekabette geride kalıp finansal zorluk içine düşmüş, 1997 yılında hisselerinin çoğunluğu Kodak grubuna geçmiştir. 2004 yılında tamamen Kodak bünyesine alınarak tarihe karışmıştır.
- *Topukon* (Topcon): 1932 yılında *Seikōsha*'dan ayrılarak *Tōkyō Kōgaku Kikai* (Tōkyō Optik Makineleri) adıyla kurulmuş, ordu için optik cihazlar üretmiştir. Savaşın sonrasiviller için gözlük camları, fotoğraf makinesi ve mikroskop gibi ürünler üretmiştir. 1960

yılında *Tōshiba* grubunun kontrolüne geçmiş, 1989 yılında adını *Topukon* (*Topcon*) olarak değiştirmiştir. 2015 yılında *Tōshiba* grubunun kontrolünden çıkmıştır. Mühendislik hizmetleri, çevre sistemleri, uydu sistemleri ve çeşitli hassas cihazlar üretiminde de büyük bir şirket konumundadır.

### Saat İmalatı

- *Kashio Keisanki* (Casio Bilgisayar): 1946 yılında, bir mühendis olan Kashio Tadao,<sup>44</sup> Tōkyō'da *Kashio Seisakusho* (Kashio İmalat) şirketini kurmuş ve şirketi kardeşleriyle birlikte işletmeye başlamıştır. Hassas ölçüm cihazları konusunda faaliyet gösteren şirket 1949 yılında elektrikli hesap makinesi alanında da üretim yapmaya başlamıştır. Bir süre sonra elektronik aletler üretimine girmiş, elektrikli hesap makinelerinde mekanik cihazlarla yapılan hesapları hızlandırmak amacıyla, elektronik teknolojisini kullanarak hesap makinesi geliştirmek için araştırmalar yapmıştır. 1957 yılında geliştirdiği küçük boyutlu elektrikli hesap makinesi, mekanik parçaları olmayan elektronik bir hesap makinesi olarak dünyada bir ilktir. 1957 yılında adını *Kashio Keisanki* olarak değiştiren şirket, bilgisayar sektörüne de girmiş, 1965 yılında elektronik hesap makinesi geliştirmiştir. 1970'li yıllarda, ürettiği hesap makinelerinin boyutunu

<sup>44</sup> Kashio Tadao (1917-1993), Waseda Üniversitesi'nde mühendislik eğitimi aldıktan sonra, değişik işlerde çalıştı ve 1946 yılında kendi şirketini kurdu.

giderek küçültmeyi başarmıştır. 1980'li yıllarda elektronik müzik aletleri üretimine de başlamıştır. Aynı dönemde elektronik kol saatleri üretimine de başlamıştır. Kısa adıyla ve adının İngilizce yazılışı olan *Casio* şeklinde anılmaya başlamıştır. Yeni üretiminden büyük kazançlar elde etmiş ve bu alanda dünyanın en büyükleri arasında yer almıştır. Hem dijital hem analog saatler olan quartz saatler alanında da araştırmalar gerçekleştirerek bu alanda ilk üretimi gerçekleştiren şirketlerden biri olmuştur. 1990'lı yıllardan sonra dijital kamera üretimi de gerçekleştirmiştir. Bunların yanı sıra elektronik sözlük, projektör, elektronik oyun, cep telefonu imalatı gibi çeşitli alanlarda üretim gerçekleştirmiştir.

- *Shichizun* (Citizen): 1918 yılında *Shōkōsha Tokei Kenkyūsho* (Shōkōsha Saat Araştırmaları Enstitüsü) adıyla kurulmuş, 1924 yılından itibaren ürettiği mekanik saatleri *Shichizun* (Citizen) markasıyla satmıştır. İngilizcede vatandaş veya halk anlamına gelen bu ismin marka olarak seçilmesinin nedeni, halkın ilgisinin çekilmesinin amaçlanmasıdır. 1930 yılında, saat üretimi birimi *Shichizun Tokei* (Citizen Saat) adını alarak şirketleşmiştir. Savaş döneminde ordu için cihaz üretmesi için yeniden şekillendirilmiş, savaştan sonra 1948 yılında tekrar *Shichizun Tokei* adıyla kurulmuştur. Zaman içerisinde *Seikō* ile birlikte Japonya'nın en büyük saat üreticilerinden biri olmuş, elektronik saat ve cihaz üretiminde uzmanlaşarak

bu alanda dünyanın en büyük şirketleri arasında yer almıştır. 2007 yılında adını *Citizen Holdings* olarak değiştirmiştir.

- *Oriente Tokei* (Orient Saat): 1950 yılında Tōkyō'da kurulmuştur. İlk fabrikası, savaş sonrasında önemli bir saat üreticisi olan, ancak iflas ederek 1949 yılında kapanan *Tōyō Tokei* (Tōyō Saat) adlı şirketin kapanan fabrikasıdır. 1950 yılında *Tama Keiki* (Tama Ölçüm Cihazları) adıyla tekrar üretime başlamış, saat üretimine devam etmiştir. 1951 yılında adı *Orient Tokei* olarak değiştirilmiştir. Kol saati imalatının yanı sıra yazıcı ve silikon levha üretimi gerçekleştirmiştir. 2001 yılında *Seikō* grubu tarafından devralınmış, 2009 yılında tamamen bu grubun bir şirketi olmuştur.
- *Seikōsha* (Seikō): 1881 yılında Tōkyō'da Hattori Kintarō<sup>45</sup> tarafından ithal saat ve mücevher satışı yapmak için kurulan *Hattori Tokei* (Hattori Saat), 1892 yılında saat imalatına başlamış ve bu birim *Seikōsha* adını almıştır. 1917 yılında anonim şirkete dönüşen bu şirket, kısa sürede Japonya'nın en büyük saat üreticilerinden biri haline gelmiştir. 1942 yılında Nagano vilayetinin Suwa bölgesinde kurulan *Daiwa Kōgyō* (Daiwa Sanayi) adlı bir başka saat üreticisiyle

<sup>45</sup> Hattori Kintarō (1860-1934), küçük yaşta başladığı ticaret hayatında, saat tamirinde uzmanlaştıktan sonra, 21 yaşında Tōkyō'nun lüks semtlerinden Ginza'da Hattori Saat şirketini kurdu. 1892 yılında *Seikōsha* şirketini kurarak saat imalatına başladı. Japonya'da ilk kez kol saati üretimi gerçekleştiren Hattori, saat imalatı ve ticareti ile büyük bir zenginliğe kavuştu. Yaşadığı dönemde, kendisine *Tokei-ō* (saat kralı) adı verildi.

1959 yılında birleşerek saat üretim birimi *Suwa Seikōsha* adını almıştır. 1970 yılında bu birim ayrılarak *Seikōsha* adıyla şirketleşmiştir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda elektronik saat ve cihazlar üretimi ve araştırma geliştirme faaliyetleri yürüten şirket, kısa zamanda büyüyerek dünya çapında büyük bir elektronik saat üreticisi konumuna ulaşmıştır. *Seikōsha* tarafından Nagano vilayetinde kurulan *Shinshū Seiki* (Shinshū Hassas Cihazlar), *Seikō* saatleri için hassas parçalar imal etmiştir. Yeni teknoloji geliştirmek için kurulan bu şirket, zamanla elektronik sanayisinde yeni teknolojiler için araştırma ve geliştirme faaliyetleri de gerçekleştirmiştir. 1968 yılında dünyada ilk kez bilgisayarlar için mini elektronik printer (yazıcı) üretimini

başarmıştır. EP-101 adı verilen bu yazıcının elektronik yazıcı olmasından hareketle, 1975 yılından sonra geliştirdiği elektronik yazıcılara *Epson* adını vermiştir. Bu ad, İngilizcede elektronik yazıcı (*electronic printer*) ifadesinin baş harfleri (EP) ve bundan sonra geliştirilen modeller bu modelin devamı olduğu için, İngilizcede oğul anlamına gelen *son* kelimesi bir araya getirilerek oluşturulmuştur. 1982 yılında *Shinshū Seiki* adını *Epson* olarak değiştirmiştir. 1985 yılında *Seikōsha* ile *Epson* birleşerek *Seikō Epson* adını almıştır. 1997 yılında şirketin resmî adı *Seikō* olarak değiştirildikten sonra, 2007 yılında bünyesindeki grup tüm şirketlerle birlikte *Seikō Holdings* grubunu kurmuştur.

# 8

## Büyük Firmalar (2): Hizmetler

(Hiroshige, *Full moon over a mountain landscape*)



## ULAŞTIRMA, NAKLİYE VE LOJİSTİK HİZMETLERİ

### Demiryolları

- *JR Group*: Savaş sonrasındaki reformlarla kurulan kamuya bağlı bir demiryolu şirketi olan *Kokutetsu* (Japan National Railways, *JNR*), 1987 yılında özelleştirilerek, altı bölgesel demiryolu ulaştırma şirketi de bir raylı yük taşıma şirketine bölünmüştür: *Hokkaidō Ryokaku Tetsudō*<sup>1</sup> (Hokkaidō Demiryolu Şirketi), *Higashi Nihon Ryokaku Tetsudō*<sup>2</sup> (Doğu Japonya Demiryolu Şirketi),

*Tōkai Ryokaku Tetsudō*<sup>3</sup> (Tōkai Demiryolu Şirketi), *Nishi Nihon Ryokaku Tetsudō*<sup>4</sup> (Batı Japonya Demiryolu Şirketi), *Shikoku Ryokaku Tetsudō*<sup>5</sup> (Shikoku Demiryolu Şirketi), *Kyūshū Ryokaku Tetsudō*<sup>6</sup> (Kyūshū Demiryolu Şirketi), *Nihon Kamotsu Tetsudō* (Japonya Demiryolu Taşımacılık Şirketi). Bunların her biri bağımsız olup, JR adını kısa isimde kullanmıştır: *JR Hokkaidō*, *JR Shikoku*, *JR Kyūshū*, *JR Nishi Nihon*

- 1 Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk ve son istasyonları) şunlardır: Hokkaidō Shinkansen (Aomori-Shin Hakodate Hookuto), Hakodate Hon-sen (Hakodate-Asahikawa), Nemuro Hon-sen (Nemuro-Takikawa), Sekihoku Honsen (Shin Asahikawa-Wakkanai), Muroran Hon-sen (Oshamanbe-Iwamizawa), Sōya Hon-sen (Asahikawa, Wakkanai), Hidaka Hon-sen (Tomakomai-Samani), Senmō Hon-sen (Higashi Kushiro-Abashiri), Sekishō-sen (Minami Chitose-Shintoku).
- 2 Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk ve son istasyonları) şunlardır: Hokuriku Shinkansen (Tōkyō-Shin Aomori), Jōetsu Shinkansen (Ōmiya-Niigata), Tōhoku Shinkansen (Takasaki-Kanazawa), Yamanote-sen (Tōkyō içindeki ring hattı), Yokohama-sen (Higashi Kanagawa-Hachiōji), Nanbu-sen (Kawasaki-Tachikawa), Negishi-sen (Yokohama-Ōfuno), Musashino-sen (Tsurumi-Nishi Funabashi), Kawagoe-sen (Komagawa-Ōmiya), Keiyō-sen (Tōkyō-Soga), Chūō-sen (Tōkyō-Takao), Sōbu-sen (Tōkyō-Chōshi), Yokosuka-sen (Ōfuno-Kurihara), Tōkaidō Honsen (Tōkyō-Kōbe), Takasaki-sen (Ōmiya-Takasaki), Uchibō-sen (Soga-Awa Kamogawa), Sotobō-sen (Chiba-Awa Kamogawa), Narita-sen (Matsugishi-Sakura), Shin'etsu Honsen (Takasaki-Niigata-Nagano), Uetsu Honsen (Niitsu-Akita), Mito-sen (Oysma-Tomobe), Ryōmō-sen (Oyama-Shin Maebashi), Senzan-sen (Uzenchitose-Sendai), Senseki-sen (Aobadōri-Sendai), Nikkō-sen (Nikkō-Utsunomiya), Suigun-sen (Mito-Asakanagatori), Hakkōsen (Kuragano-Hachiōji), Ban'etsusai-sen (Kōriyama-Niitsu), Ōu Honsen (Aomori-Fukushima), Echigo-sen (Yoshida-Kashiwazaki), Yonesaka-sen (Sakamachi-Maizawa),

Tadami-sen (Aizu Wakamatsu-Koide), Ban'etsutōsen (Kōriyama-Iwaki), Kesennnuma-sen (Kesennnuma-Mae-yachi), Yamada-sen (Morioka-Kamaishi), Hanawa-sen ( ), Kōma-Ōdate, Hachinohe-sen (Hachinohe-Kuji), Gonōsen (Kawabe-Higashinoshiro), Tazawa-sen (Morioka-Ōmagari), Tsugaru-sen (Aomori-Minmaya), Kamaishi-sen (Kamaishi-Hanamaki), Rikuutō-sen (Shinjō-Kogota).

- 3 Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk ve son istasyonları) şunlardır: Tōkaidō Shinkansen (Tōkyō-Shin Ōsaka), Tōkaidō Honsen (Tōkyō-Kōbe), Chūō Honsen (Nagoya-Shiojiri), Kansai Honsen (Nagoya-Kameyama), Kisei Honsen (Kameyama-Shingū), Iida-sen (Toyohashi-Tatsuno), Takayama Honsen (Inotani-Gifu), Minobu-sen (Kōfu-Fuji), Gotenba-sen (Numazu-Kōzu).
- 4 Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk ve son istasyonları) şunlardır: San'yō Shinkansen (Shin Ōsaka-Hakata), Hokuriku Shinkansen (Jōetsu Myōkō-Kanazawa), Hokuriku Honsen (Kanazawa-Maibara), Tōkaidō Honsen (Tōkyō-Kōbe), San'in Honsen (Kyōto-Hatabu), Kansai Honsen (Kameyama-Nanba), Hanwa-sen (Tennōji-Wakayama), San'yō Honsen (Kobe-Shimonoseki), Hakubi-sen (Kurashiki-Hakubidaisen), Kishin-sen (Himeji-Niimi), Geibi-sen (Hiroshima-Bicchūkōjirō), Sankō-sen (Gōtsu-Miyoshi), Yamaguchi-sen (Shin Yamaguchi-Masuda), Wakayama-sen (Wakayama-Ōji), Fukuchiyama-sen (Fukuchiyama-Amagasaki).
- 5 Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk ve son istasyonları) şunlardır: Nakamura-sen (Nakamura-Kubokawa), Ukō Renraku-sen (Takamatsu-Uno).
- 6 Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk ve son istasyonları) şunlardır: Kyūshū Shinkansen (Hakata-Kagoshima), Kagoshima Honsen (Yatsushiro-Mojikō), Nagasaki Honsen (Tosu-Nagasaki), Nippō Honsen (Kagoshima-Kokura), Hisatsu-sen (Yatsushiro-Hayato), Kyūdai Honsen (Ōita-Kurume), Hōhi Honsen (Kumamoto-Ōita).

(JR Batı Japonya), *JR Tōkai*, *JR Higashi Nihon* (JR Doğu Japonya), *JR Kamotsu* (yük taşımacılığı). *JR*, İngilizce Japan Railways (Japon Demiryolları) ifadesinin kısaltmasıdır. *JR*, bölünmeden sonra ortaya çıkan yeni şirketlerden oluşan grubun adıdır. Öte yandan bu, *keiretsu* tarzı bir gruplaşma anlamına gelmemektedir. Şirketler karşılıklı olarak birbirlerinin hisselerine sahip değildir; bir finans şirketi etrafında birleşmemiştir. Grupta demiryolu şirketlerinin yanı sıra, bir araştırma enstitüsü olan *Tetsudō Sōgō Gijutsu Kenkyūjo* (Demiryolu Teknik Araştırma Enstitüsü, kuruluşu: 1907) ve yeni kurulan bir bilgisayar sistemleri şirketi olan *Tetsudō Jōhō Shisutemu* (Demiryolu Bilişim Sistemleri) de bulunmaktadır. Her *JR* şirketinin altında bir *JR Bus* adlı otobüs şirketi ve bir *JR Hotel Group*<sup>7</sup> adlı otel işletmeciliği şirketi bulunmaktadır. JNR'nin özelleştirmesi 1987 yılında başlamış, ancak tamamlanması zaman almıştır. 2006 yılında üç bölgesel şirketin (*JR Higashi Nihon*, *JR Tōkai*, *JR Nishi Nihon* ve *JR Tōkai*) elinde bulunan kamuya ait tüm hisseler özel sektöre devredilmiştir. Mali durumları çok daha kötü olduğu için, özel sektöre satılması zor olan diğer üç ulaştırma şirketi (*JR Hokkaidō*, *JR Kyūshū* ve *JR Shikoku*) ile nakliye şirketi *JR Kamotsu*'nun sahibi ise, bir bağımsız idari otorite olan *Tetsudō Kensetsu*

*Un'yu Shisetsu Seibi Shien Kikō*'dur (Japon Demiryolları İnşaat, Ulaştırma ve Teknoloji veya İngilizce adıyla Japan Railway Construction, Transport and Technology Agency, JRTT).<sup>8</sup> 1987 yılında *JNR*'in özelleştirilmesi için kanun çıkarılarak özelleştirme başladığında, *Nihon Kokuyū Tetsudō Seisan Jigyōdan* (JNR Kesin Hesap Şirketi veya İngilizce adıyla *JNR Settlement Corporation*) geçici olarak faaliyet göstermek üzere kurulmuş ve *JNR*'in sahip olduğu varlıkların özelleştirilen şirketlere dağıtımını üstlenmiştir. Misyonu 1998 yılında sona ermiş, demiryolları inşası amacıyla 1964 yılında kurulmuş olan ve *JNR*'in altında faaliyet gösteren *Nihon Tetsudō Kensetsu Kōdan*'a (Japonya Demiryolu İnşaat Ajansı) devredilmiştir. Shinkansen (hızlı tren) hatları ve metro sistemleri dahil olmak üzere raylı sistemler inşası alanında uzmanlaşan bu şirket, 2003 yılında, 1997 yılından beri demiryolu teknolojileri alanında faaliyet gösteren *Un'yu Shisetsu Seibi Jigyōdan* (Ulaştırma Ekipmanı ve Teknolojileri Ajansı veya İngilizce adıyla Corporation for Advanced Transport and Technology) birleşmiş ve *JRTT* adıyla bir bağımsız otorite kurulmuştur. 2016 yılından itibaren *JR Kyūshū* şirketindeki kamu hisseleri elden çıkarılarak, tamamen bir özel şirkete dönüştürülmüştür. JR Grubu bünyesinde demiryolu, otel ve bilgisayar sis-

7 Bu şirket 1984 yılından beri faaliyet göstermektedir; büyük terminal istasyonlarında bulunan otellerin işletmeciliğini yapmaktadır.

8 Bu ajans 2003 yılında kurulmuştur ve demiryolları inşası, teknoloji geliştirme ve ulaştırma alanındaki diğer işlerden sorumludur.



temleri dışında tren biniş kartları satışı, seyahat acentesi, müze, reklam acentesi, büfe işletmeciliği gibi alanlarda faaliyet gösteren yan şirketler de bulunmaktadır. Grup ayrıca vagon üreticisi firmalarla da sıkı ilişkiler içerisinde.

- *Tōbu Tetsudō* (Tōbu Demiryolu): Kuruluşu 1897 yılına kadar gitmektedir. Kantō bölgesinde demiryolu taşımacılığı ve hizmetleri sunmak amacıyla kurulmuştur; ilk hattı, Tōkyō'daki Kita Senju İstasyonu'nu Kōshū bölgesindeki (günümüzde Tochigi vilayeti) Ashikaga İstasyonu'na bağlamıştır. Yönetim kurullarında, dönemin ünlü işadamları ve sonraları bürokrat olarak görev yapacak ünlü insanlar yer almıştır. Adı tam olarak Doğu Musashi anlamına gelmektedir ki, eskiden *Musashi no Kuni* olarak adlandırılan Tōkyō'nun doğu kısımlarında faaliyet gösterdiği için bu adı almıştır. 1905 yılında müdür olarak atanan Nezu Kaichirō ile birlikte büyük bir atılım göstermiş, Nezu'nun aynı adlı oğlu, 1994 yılına kadar firmayı yönetmiştir. *Tōbu*, bu şekilde yeni gelişen bir *zaibatsu* olan Nezu *Zaibatsusunun* en önemli şirketi olmuştur. 1907 yılında demiryolları millileştirildiğinde, özel şirket olarak varlığını sürdürmüştür. 1910'lu yıllarda küçük çaplı demiryolu şirketlerini de satın alarak büyümüş ve Nikkō ve Ise gibi Tōkyō'ya yakın bölgelere kadar uzanan yeni hatlarla şebekesini genişleterek ülkenin önemli demiryolu şirketlerinden birine dönüşmüştür. Terminal istasyonu olan Tōkyō'daki Asakusa İstasyonu'na 1931

yılında *Matsuya* adlı büyük bir mağaza ekleyip, bu şekilde kâr marjı nispeten düşük olan demiryolu hizmetlerinin yanında gelirlerini ve kârlarını artırmıştır. Tramvay işletmeciliği ve otobüs taşımacılığı hizmetleri de sunmuştur. Savaş sırasında, hava bombardımanları sonucunda büyük zarar görmüştür; savaş sonrasında GHQ tarafından altyapının tekrar tesisi önemli olarak görüldüğü için, Kantō bölgesinde önemli bir varlık göstermiş, 1946 yılından itibaren, hasar gören hatların tekrar açılmasıyla tekrar büyük demiryolu şirketlerinden biri olarak büyümesini sürdürmüştür. 1960'lı yıllarda demiryolu hizmetlerine olan talebin arttığı hızlı büyüme döneminde, Kantō bölgesinde ulusal demiryolu şirketi *JNR* ile sıkı bir rekabete girişmiştir. İşlettiği hatlar üzerinde market-mağaza işletmeciliği, konut inşaatı ve emlak satışı gibi hizmetler de sunarak büyük bir gruba dönüşmüş, daha sonraları otobüs taşımacılığı alanından çekilmiştir. Tōkyō, Tochigi, Saitama, Gunma ve Chiba vilayetlerinde tren hatları işletimi esas faaliyet alanıdır.<sup>9</sup>

- *Seibu Tetsudō* (Seibu Demiryolu): Kantō bölgesinin bir başka büyük demiryolu taşımacılığı ve ulaştırma şirketidir; kökleri 1892 yılında kurularak 1894 yılında Tōkyō'daki Kokubunji ile Saitama vilayetindeki Kawagoe arasında hizmet

9 İşlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Isesaki-sen (Isesaki-Asakusa), Sano-sen (Kuzū-Tatebayashi), Nikkō-sen (Tōbu Dōbutsu Kōen-Nikkō), Noda-sen (Ōmiya-Funabashi), Tōjō Honsen (Ikebukuro-Yorii).

vermeye başlayan *Kawagoe Tetsudō*'ya (Kawagoe Demiryolu) dayanmaktadır. 1920 yılında bir elektrik üretim şirketi olan ve aynı zamanda elektrikli tren hattı da işleten *Musashi Suiden* (Musashi Hidroelektrik) tarafından satın alınmıştır. *Musashi Suiden*, 1921 yılında *Seibu Kidōsen* (Seibu Tramvay Hattı) adlı, Tōkyō'nun batı bölgesinde (Shinjuku) tramvay hizmeti sunan bir şirketi satın almış, *Seibu* ismi daha sonra bu şirket tarafından benimsenmiş ve 1922 yılında şirketin adı *Seibu Tetsudō* (Seibu Demiryolu) olarak değiştirilmiştir. *Seibu*, Batı Musashi anlamına gelmektedir. *Musashi* (veya *Musashi no Kuni*) Tōkyō'nun olduğu bölgenin eski adıdır. 1945 yılında *Seibu*, *Musashino* adlı bir başka büyük demiryolu şirketiyle birleşmiştir. *Musashino*'nun hikâyesi ilginçtir. 1920'li yıllarda Tōkyō vilayetinin batı-güney bölgelerinde (Tama) yerleşime yeni açılan bölgelere demiryolu inşa ederek tren seferleri başlatmış, buradan büyük kazanç elde eden emlak zengini işadamı Tsutsumi Yasujirō<sup>10</sup> 1930'lu

yıllarda demiryolu sektörüne ilgi duyup, mali zorluk içinde bulunan, 1912 yılında kurulan *Musashino Tetsudō*'ya (Musashino Demiryolu) yaklaşmıştır. Bu şirket, Tōkyō'daki Ikebukuro İstasyonu'nu terminal olarak kullanıp Tōkyō'nun kuzeyindeki Saitama vilayetindeki Tokorozawa ve Hannō bölgelerine tren seferleri gerçekleştirmiştir. Tsutsumi, 1932 yılında bu şirketin hisselerini satın almış ve 1940 yılında, çoğunluk hisselerine sahip olarak bu şirketin müdürü olmuştur. Tsutsumi'nin döneminde şirket büyük bir ilerleme kaydetmiştir. 1945 yılında, savaşın sona ermesinden sadece bir ay sonra, Tsutsumi'nin önyak olmasıyla *Musashino* ve *Seibu* şirketleri birleşmiş, kurulan yeni şirket, 1946 yılından itibaren *Seibu Tetsudō* adıyla faaliyet göstermiştir. Tsutsumi'nin kendi holding şirketi olan *Kokudo*, halka açık bir şirket olan *Seibu*'nun en büyük hissedarıdır. Demiryolu ulaştırmacılığının<sup>11</sup> yanı sıra bir otobüs şirketi de işleten şirket, açılan yeni hatlarla giderek şebekesini genişletmiştir. Bir süre sonra *Seibu* hisselerinin daha büyük kısmına sahip

<sup>10</sup> Tsutsumi Yasujirō (1889-1964), ilk olarak dağlık Nagano bölgesinde Karuizawa kasabasına yakın bir köyde büyük bir arsa satın alarak *Hakone Tochi* (Hakone Arsaları) adlı bir emlak şirketi kurdu. Birinci Dünya Savaşı sırasındaki balon ekonomisi döneminde büyük kazanç elde ettikten sonra, büyük zenginliğe kavuştu. 1924 yılında milletvekili olarak meclise de girdi. Savaş döneminde askerî rejimle yakın ilişkiler kuran Tsutsumi, demiryolu sektörüne girdi ve Seibu şirketinin başına geçti. Savaşın sona ermesiyle GHQ tarafından kamu görevi yapması yasaklandı, ancak daha sonra 1951 yılında serbest bırakıldı. İşgal döneminde Tōkyō'da büyük değere sahip olan arsalar satın alarak servetini artırdı. *Seibu* şirketinin yanı sıra Hakone, Karuizawa gibi sayfiye yerlerinin gelişmesinde etkili oldu, bura-

lardaki emlak ve konaklama işlerinden büyük kazançlar elde etti. Tōkyō'da bazı lüks yerleşim alanları geliştirme projeleri ve *Prince Hotel* işletmeciliği gibi alanlardan büyük kazançlar elde ederek, göz kamaştırıcı bir servete sahip oldu. 1952 yılında tekrar milletvekili seçilerek meclise girdi. Öldüğünde geriye büyük bir servet ve *Seibu* imparatorluğunu bıraktı.

<sup>11</sup> Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şunlardır: Ikebukuro-sen (Ikebukuro-Agano), Seibu Chichibu-sen (Agano-Chichibu), Shinjuku-sen (Shinjuku-Honkawagoe), Tamako-sen (Kokubunji-Seibu Yüenchi), Kokubunji-sen (Higashi Murayama-Kokubunji).

olan Tsutsumi, *Seibu*'yu sadece demiryolu değil, otelcilik (Tōkyō'daki *Prince Hotel*) ve çeşitli hizmetler alanında da hizmet veren büyük bir gruba dönüştürmüştür. *Seibu Group* olarak bilinen bu büyük yapı, Tsutsumi ailesinin kontrolünde kalmıştır. 2004 yılında büyük bir skandal patlak vermiş ve Tsutsumi Yasujirō'nun oğlu, şirketin genel müdürü Tsutsumi Yoshiaki'nin de parçası olduğu yolsuzluk ve muhasebe hileleri ortaya çıkmıştır. Zor duruma düşen *Seibu* grubunu yeniden yapılandırmak amacıyla, 2006 yılında *Seibu Holdings* kurulmuş, Amerikan yatırım şirketi Cerberus Capital Management'tan da yardım alınmıştır. Mali yapısı ve yönetimi güçlendirilen *Seibu* tekrar kâr etmeye başlamıştır. Grup bünyesinde demiryolu şirketi dışında turizm, inşaat, otobüs, seyahat, eğlence ve otel şirketleri bulunmaktadır.

- *Keisei Dentetsu* (Keisei Demiryolu): Tōkyō ile kuzeydoğusundaki Chiba vilayetinin kuzeyinde yer alan Narita arasında demiryolu işletmeciliği yapmaktadır. Kökleri, 1909 yılında kurulan *Keisei Denki Kidō*'ya (Keisei Elektrikli Tramvay) kadar geri gitmektedir. Tōkyō'nun doğusundaki Oshiage bölgesi ile Tōkyō'nun hemen doğusunda yer alan Chiba vilayetindeki Sakura şehri arasında tramvay hizmetleri sunmak için kurulmuştur. Tren hatları kurarak demiryolu ağını zamanla genişletmiş, Tōkyō vilayetinde Ueno ve Nippori, Chiba vilayetinde Ichikawa, Funabashi,

Chiba, Tsudanuma ve Narita bölgelerine ulaşmış ve Chiba vilayetinde şehirleşmenin hızla devam ettiği 1920'li ve 1930'lu yıllarda, Narita kasabasına dek uzanan bir tramvay hattı kurmuştur. Bu yıllarda bölgede gıda ve taksi hizmetleri gibi çeşitli alanlarda da faaliyetler gerçekleştirmiştir. Savaşta büyük hasar görmüş, 1945 yılında adını *Keisei Dentetsu* (Keisei Demiryolu) olarak değiştirmiş ve savaştan hemen sonra tekrar demiryolu hatları kurarak ulaştırma-taşımacılık hizmetlerine başlamıştır. Hızlı büyüme döneminde, Chiba vilayetinde ikamet ederek Tōkyō'da çalışan işçilerin sık kullandığı hatlar inşa edip<sup>12</sup> büyük bir demiryolu şirketi olarak varlığını sürdürmüştür. 1978 yılında Tōkyō'nun yeni uluslararası havaalanı olan Narita Havaalanı faaliyete geçtikten sonra şirketin havaalanına dek uzanan hattı önemli bir işlev görmüştür. Ekspres tren hizmetlerinin yanı sıra otobüs, taksi, dağıtım-nakliye, emlak, eğlence ve inşaat alanlarında da faaliyet gösteren yan şirketleriyle birlikte, *Keisei Group* adıyla bilinen bir grubun merkezinde yer almaktadır. Şirkete adını veren *Keisei*, Japoncada dört karakterden oluşan Tōkyō-Narita ifadesindeki *kyō* (diğer okunuşu olan *kei*) ve *nari* (diğer bir okunuşu olan *sei*) karakterlerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur.

<sup>12</sup> Şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şunlardır: Keisei Honsen (Ueno-Narita Kūkō), Chiba-sen (Tsudanuma-Chiba Chūō), Chihara-sen (Chiba Chūō-Chiharadai), Narita Kūkō-sen (Takasago-Narita Kūkō).

- *Keiō Dentetsu* (Keiō Demiryolu): Tōkyō'nun batı bölgelerinde, Hachiōji şehri merkez olmak üzere demiryolu taşımacılığı ve ulaştırma hizmetleri vermektedir. Kökleri, 1905 yılında kurulan *Nihon Denki Tetsudō* (Nihon Demiryolu) şirketine kadar geri gitmektedir. 1906 yılında, Tōkyō'nun batı kısımlarında yer alan Chōfu ve Fuchū şehirlerini Tachikawa şehri üzerinden Tōkyō'nun doğu ucunda yer alan Kamata şehrine bağlayan tren hattının işletmeciliğini üstlenmiş, 1906 yılında adını *Musashi Denki Tetsudō* (Musashi Demiryolu) olarak değiştirmiştir. *Musashi*, Tōkyō'nun yer aldığı bölgenin eski adıdır. Tren hatları zamanla batıya doğru uzatılmış ve 1910 yılında şirket adını *Keiō Denki Kidō* (Keiō Elektrikli Tramvay) olarak değiştirmiştir. Tren ve tramvay hatlarından oluşan demiryolu şebekesini genişleterek, Shinjuku merkez olmak üzere yeni hatlar da inşa etmiştir. 1928 yılında Hachiōji ile Shinjuku arasındaki uzun hat işleme açılmıştır. Bu yıllarda, özellikle Morimura *Zaibatsusu* bu şirketle özel olarak ilgilenmiş ve sermaye desteğinde bulunmuştur. Savaş döneminde askerî rejim tarafından sıkı bir şekilde kontrol edilen şirket, Tōkyō'daki demiryollarının 1944 yılında askerî rejim tarafından birleştirilmesi sonucunda kurulan *Daitōkyū* adlı büyük demiryolu şirketinin bir parçası olmuştur. Bu büyük şirketin diğer üyeleri, *Teito Dentetsu* (Teito Demiryolu) ve *Odakyū Dentetsu* (Odakyū Demiryolu) idi. *Teito*, 1933

yılında elektrik üretimi gerçekleştiren *Kinugawa Suiryoku Denki*'ye (Kinugawa Hidroelektrik) bağlı bir demiryolu şirkettir. 1933 yılında Tōkyō'nun batısında Shibuya merkezli olmak üzere Shibuya-Kichijōji bölgeleri arasında Inokashira adlı tren hattını işletmiştir. Kinugawa, 1941 yılında sahip olduğu *Odakyū* şirketini *Teito* ile birleştirerek *Tōkyō Kyūkō Dentetsu*'yu (Tōkyō Ekspres Demiryolu) kurmuştur. Savaşın hemen sonrasında, savaşta tahrip olan hatlar yeniden tamir edilirken, askerî rejim tarafından birleştirilen demiryolu şirketleri de yeniden düzenlenmiş, tüm tren şirketleri *Tōkyū Kyūkō* altında yer almıştır. 1947 yılında bu şirket yeniden yapılandırılarak, Keiō ve Inokashira hatlarının işletimi için *Keiō Teito Dentetsu* (Keiō Teito Demiryolu) adlı bir şirket kurulmuştur. Bu, birleşme öncesinde kurulan *Keiō* şirketinin devamıdır. Hızlı büyüme döneminde, yeni açılan yerleşimler ve ekonomik büyümeyle birlikte artan gelirlerle birlikte tüketimin artması ile işlettiği hatlar<sup>13</sup> üzerinde kurulan *Keiō* mağazaları ve alışveriş merkezleri sayesinde hızla büyümüştür. 1998 yılında ismindeki *Teito* ifadesini kaldırarak *Keiō Dentetsu* (Keiō Demiryolu) olarak değiştirmiştir. Demiryolu şirketinin yanı sıra otobüs, seyahat, taksi, nakliye, emlak ve perakende ticaret alanlarında da

13 Şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Keiō-sen (Shinjuku-Hachiōji), Sagami-hara-sen (Chōfu-Hashimoto), Takao-sen (Kitano-Takaosanguchi), Ino-hashira-sen (Kichijōji-Shibuya).

faaliyet gösteren yan şirketlerle birlikte kurduğu şirketler ağı, gayriresmî olarak *Keiō Group* adıyla bilinmektedir. *Keiō* kelimesi, Japoncada Tōkyō-Hachiōji ifadesindeki *kyō* (diğer okunuşu olan *kei*) ve *ō* karakterlerinin bir araya getirilmesiyle oluşmaktadır. Şirketin İngilizce adı, 2005 yılında *Keio Corporation* olarak belirlenmiştir.

- *Odakyū Dentetsu* (Odakyū Demiryolu): Tōkyō ve Kanagawa vilayetleri arasında demiryolu işletmeciliği yapmaktadır. Kuruluşu, 1910 yılında kurulan elektrik üretim şirketi *Kinugawa Suiryoku Denki* (Kinugawa Hidroelektrik) tarafından Tōkyō’da hızlı tren hizmeti sunmak için, 1923 yılında kurulan *Odawara Kyūkō Tetsudō*’ya (Odawara Ekspres Demiryolu) kadar geri gitmektedir. Kısa adı *Odakyū* idi. Müdürü, savaş öncesi dönemin ünlü işadamlarından ve politikacılarından Toshimitsu Tsurumatsu’dur.<sup>14</sup> Şirket, 1927 yılında Shinjuku-Odawara hattını işletmeye açmıştır. 1938 yılında elektrik şirketleri devletleştirilince, Toshimitsu ve *Kinugawa* sadece elektrikli tren alanında faaliyet göstermiştir. 1941 yılında, Tōkyō’nun batı bölgelerinde faaliyet gösteren ve daha sonraları *Keiō* adını alacak olan *Teito* adlı demiryolu

şirketi ile *Odakyū* birleştirilmiş ve Tōkyō’daki büyük bir hızlı tren hizmetleri sunucusu olan *Tōkyō Kyūkō Dentetsu* (Tōkyō Ekspres Demiryolu) veya kısa adıyla *Tōkyū*’nun altında faaliyet göstermeye başlamıştır. *Keihin* demiryolu şirketinin de katılımıyla *Daitōkyū* adı verilen bu dev şirket, Tōkyō’daki tek büyük demiryolu şirket konumundayken savaş döneminde büyük hasara uğramıştır. Savaştan sonra Tōkyō’daki demiryolu sistemi yeniden yapılandırıldığında, 1948 yılında bünyesindeki *Keiō* hatlarını çıkararak yeni kurulan Keiō Demiryolu şirketine devretmiştir. Yeni hatların katılımıyla büyümüş ve savaş sonrasının yeniden imar ve hızlı büyüme dönemlerinde önemli bir demiryolu şirketi olarak varlığını sürdürmüştür. Adını 1941 yılındaki birleşme öncesinde *Odakyū Dentetsu* (Odakyū Demiryolu) olarak değiştirmiş ve bu isimle savaş sonrası dönemde faaliyet göstermiş, Tōkyō’nun ana istasyonları Shinjuku ve Shibuya ile Odawara ve Hakone’yi bağlayan ana hatların<sup>15</sup> işletmecisi olarak büyük demiryolu şirketleri arasında yer almıştır. Hızlı büyüme döneminde, demiryolu hizmetlerine artan talep ve hızlı şehirleşme hızla büyümesine yardımcı olmuştur. Ana hatlar üzerinde kurduğu alışveriş merkezlerinin yanı sıra otobüs, perakende ticaret, alışveriş merkezle-

<sup>14</sup> Toshimitsu Tsurumatsu (1864-1945) hukukçuydu. Parlamenteoda milletvekilliği de yaptıktan sonra iş hayatına atıldı ve 1910 yılında Kinugawa Hidroelektrik şirketini kurdu. Ertesi yıl, Keisei Tramvay firmasının da müdürü oldu. 1923 yılında Odakyū Demiryolu’nu kurdu ve bu şirketin gelişmesinde büyük rol oynadı. 1941 yılında, sağlığının kötüye gitmesi nedeniyle Odakyū’nun müdürlüğünden ayrıldı ve savaşın sona ermesinden bir ay önce öldü.

<sup>15</sup> Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Odawara-sen (Shinjuku-Odawara), Enoshima-sen (Sagami Ōno-Katase Enoshima), Tama-sen (Shinjyūgaoka-Karakida).

ri, otelcilik, emlak, inşaat ve taksi gibi alanlarda faaliyet gösteren çok sayıda yan şirketi ve iştirakiyle gayriresmî olarak *Odakyū Group* olarak bilinen büyük bir iş grubunun merkezinde yer almaktadır.

- *Tōkyō Kyūkō Dentetsu* (Tōkyū Demiryolu): Tōkyō'nun en büyük demiryolu şirketlerinden biridir. Kökleri savaş dönemine kadar geri gitmektedir. Daha öncesinde, 1908 yılında Tōkyō'da kurulan bir demiryolu şirketi olan *Musashi Denki Tetsudō* (Musashi Elektrikli Demiryolu), 1922 yılında kurulan ve Tōkyō'nun merkezindeki Meguro ve Kamata bölgeleri arasında tren işletmeciliği yapan *Meguro Kamata Dentetsu* (Meguro Kamata Demiryolu) tarafından 1924 yılında satın alınmıştır. Bu şirket, Meiji döneminin ünlü girişimcisi Shibusawa Eiichi öncülüğünde 1918 yılında faaliyete başlayan büyük emlak ve şehir planlama şirketi *Den'entoshi* tarafından kurulmuştur. *Den'entoshi*, dönemin en büyük anonim şirketlerinden biridir ve Tōkyō'nun batı bölgelerinde (özellikle Chōfu ve Ōimachi) araziler satın alarak büyük yerleşim ve ticari merkezler kurmuş, buralara demiryolu gibi altyapı hizmetleri inşa etmiştir. Birleşmeyle kurulan yeni şirket, *Tōkyō Yokohama Dentetsu* (Tōkyō Yokohama Demiryolu) adını almakla birlikte, daha çok kısa adıyla, *Tōyoko* olarak anılmıştır. Müdürlüğüne, demiryolları işletmeciliğinde büyük ün yapmış eski bir Ulaştırma Bakanlığı bürokratu, işadamı Gotō

Keita atanmıştır.<sup>16</sup> Tōkyō ile Yokohama arasında ve Tōkyō'nun merkezinde işlek tren hatları işletmiştir. Gotō'nun yönetim stratejisinin bir parçası olarak, 1930'lu yıllarda büyük istasyonların hemen yanında *Tōyoko* adıyla marketler ve mağazaların kurulmasıyla büyümüş, 1930'ların sonlarında Tamagawa ve Enoshima demiryolu şirketlerini de satın alarak ağını genişletmiştir. Asıl büyük değişim ise askerî rejim döneminde 1940'ların başlarında gerçekleşmiştir. 1941-1942 yıllarında Tōkyō'nun büyük demiryolu şirketleri *Keisei* ve *Odakyū* da Gotō'nun kontrolüne verilmiş, şirket *Tōkyō Kyūkō Dentetsu* (Tōkyō Ekspres Demiryolu) adını almıştır. Kısa adı *Tōkyū* iken halk arasında *Daitōkyū* (Büyük Tōkyū) olarak anılmıştır. 1944 yılında *Keiō* tramvay şirketi, 1945 yılında da *Sagami* demiryolu şirketi ile bu şirketlerin otobüs, taksi ve benzeri yan şirketleri *Daitōkyū*'nun kontrolüne girmiştir.

16 Gotō Keita (1882-1959), Tōkyō Üniversitesi'nden hukuk derecesi aldıktan sonra, Ulaştırma Bakanlığı'na girdi. Demiryolları bölümünde çalışan Gotō, 1920 yılında Musashi Demiryolu'nun müdürlüğü görevine gelerek bürokrasiden ayrıldı ve iş hayatına atıldı. Tren hatları üzerinde çok sayıda eğitim kurumu ve konut alanlarının geliştirilmesini sağlayarak, şirketin büyük kazançlar elde etmesini sağladı. Israrlı ve inatçı bir yapıya sahip olan Gotō, saldırgan bir tavırla birçok rakip küçük demiryolu şirketini satın alarak, *Tōkyū*'yu büyük bir demiryolu imparatorluğuna dönüştürdü ve demiryolu dışında hastane, eğlence ve eğitim alanlarında da faaliyet gösterdi. Askerî rejim ile de yakın ilişkiler kurdu, 1944 yılında Tōjō Hideki kabinesinde ulaştırma bakanı olarak görev aldı. Savaşın hemen sonrasında, 1947 yılında GHQ tarafından kamu görevinde bulunması yasaklandı. 1951 yılında bu yasak kalktıktan sonra, tekrar Tōkyū'nun yönetim kurulu başkanlığına getirildi, hayatının son yıllarında eğitim faaliyetlerine eğildi.

Savaş sırasında büyük zararlarla karşılaşmış, savaştan sonra, 1947 yılındaki hissedarlar toplantısında eski şirketlerin tekrar ayrılarak bağımsız olmasına karar verilmiştir. 1948 yılında *Daitōkyū* bölünerek *Keiō*, *Keikyū* ve *Odakyū* şirketleri ortaya çıkmış, ancak bu üçü arasında, Hakone'ye yolcu taşıma konusunda büyük bir rekabet yaşanmıştır. Savaş sonrası dönemde *Tōkyū* eski stratejisini devam ettirerek, işlettiği hatlarda büyük mağazalar ve alışveriş merkezleri kurmuştur.<sup>17</sup> Zamanla bankacılık, emlak, otobüs, seyahat, otelcilik ve perakende ticaret gibi alanlarda faaliyet gösteren şirketlerle birlikte *Tōkyū Group* adıyla anılmıştır. Aynı zamanda Japonya'nın büyük havayolu şirketlerinden *Japan Airlines*'ın büyük ortaklarından biridir. Grubun sahip olduğu diğer bazı şirketler arasında *Tōkyū Hands* alışveriş merkezleri, *Tōkyū* otel zinciri ve kullanılmış kitaplar ticareti yapan *Book Off* kitabeveleri de bulunmaktadır.

- *Keihin Kyūkō Dentetsu* (Keikyū Demiryolu): 1948 yılında *Tōkyō Kyūkō Dentetsu* (Tōkyō Ekspres Demiryolu) veya kısa adıyla *Tōkyū*'nun üçe bölünmesi sırasında kurulmuştur; ancak, kökeni daha öncesine dayanmaktadır. 1898 yılında kurulan *Daishi Denki Tetsudō* (Daishi Demiryolu), Japonya'da henüz

yeni başlamış olan elektrikli tren hizmetleri sunuyordu. Bu şirkette, Yasuda *Zaibatsusu* büyük sermaye payına sahipti. Sonrasında da bunun devamı olan Fuyō *keiretsusunun* bir parçası olmuştur. *Daishi*, ertesini yıl adını *Keihin Denki Tetsudō* (Keihin Demiryolu) olarak değiştirmiştir. *Keihin* kelimesi Japonca'da Tōkyō-Yokohama ifadesindeki *kyō* (diğer okunuşu olan *kei*) ve *hama* (diğer okunuşu olan *hin*) karakterlerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Şirket, Tōkyō'nun doğusundan başlayarak Kanagawa vilayetine doğru doğu kıyıları ve güneye doğru tren hatları inşa ederek işletmiştir. 1942 yılında askerî rejim tarafından *Tōkyū*'nun bünyesine katılmış, *Tōkyū* 1948 yılında üçe bölündüğünde de *Keihin Kyūkō Dentetsu* adıyla faaliyet göstermiştir. Kısa adı *Keikyū* olan bu şirket, Kurihama ve Uraga'yı Tōkyō'nun doğusuna bağlayan ve Haneda Havaalanı'na uzanan hatları işletmiş ve büyük bir demiryolu şirketine dönüşmüştür.<sup>18</sup> İşlettiği hatlarda kendi adıyla alışveriş merkezleri ve mağazalar işleterek gelirlerini artırmıştır. Bunun dışında perakende ticaret, emlak, eğitim, otobüs, taksi, eğlence, otelcilik ve gıda gibi değişik alanlarda faaliyet gösteren yan şirketleriyle *Keikyū Group* olarak anılan büyük bir gruba dönüşmüştür. 2010 yılında İngilizce adı *Keiyu Corporation* olarak değiştirilmiştir.

<sup>17</sup> Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Tōyoko-sen (Shibuya-Yokohama), Den'entoshi-sen (Shibuya-Chūōrinkan), Ikegami-sen (Kamata-Gotanda), Ōimachi-sen (Mizonokuchi-Ōimachi), Meguro-sen (Hiyoshi-Meguro).

<sup>18</sup> Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Keikyū Honsen (Uraga-Sengakuji), Kurihama-sen (Horinouchi-Misakiguchi).

- *Tōkyō Chikatetsu* (Tōkyō Metro): 1927 yılında Asakusa-Ueno hattıyla hizmete açılan Tōkyō Metro'su, *Tōkyō Chikatetsudō* (Tōkyō Metro'su) adlı şirket tarafından işletiliyorken, savaş sırasında metro hatları askerî rejim tarafından kontrol edilerek, 1941 yılında *Teito Kōsokudo Kōtsū Eidan* (Teito Hızlı Ulaştırma Otoritesi) adıyla kurulan ve doğrudan askerî rejim tarafından kontrol edilen bir idari otoriteye bağlanmıştır. Savaş öncesi dönemde de yeni hatların eklenmesiyle büyüyen metro hattı, savaş sonrasında daha hızlı büyümüştür.<sup>19</sup> Otorite (*eidan*) savaş sonrası dönemde varlığını sürdürmüş, yeni hatlarla daha da büyümüş ve 2004 yılında adı *Tōkyō Chikatetsu* (Tōkyō Metro'su) olarak değiştirilmiştir.
- *Sagami Tetsudō* (Sagami Demiryolu): Kanagawa vilayetinde Chigasaki şehri ile yine aynı vilayetteki Samukawa bölgesi arasında hizmet vermek üzere Chigasaki'de kurulmuştur. Bu kısa hattın işletimi verimsiz olduğundan, kısa süre içinde şirket mali sıkıntıya girmiştir. Hisselerinin yarısı *Shōwa Sangyō* (Shōwa Sanayi), diğer yarısı da bölgede faaliyet gösteren büyük bir başka tren işletmecisi olan ve 1942 yılında *Tōk-*

*yū*'ya dönüşecek olan *Tōkyō Yokohama Dentetsu*'ya (Tōkyō Yokohama Demiryolu veya kısaca *Tōyoko*) aitken, mali durumunun iyileşmemesi üzerine, 1941 yılında tamamen *Tōyoko*'nun kontrolüne girmiştir. *Tōyoko*'nun bünyesinde bulunan ve bu bölgede faaliyet gösteren bir başka demiryolu şirketi, 1917 yılında kurulan *Jinchū Tetsudō* (Jinchū Demiryolu) idi. *Jinchū*, Kantō bölgesinin güneyinde Yokohama ile Tōkyō'nun güneyi arasında tren hattı işletmiş ve tren hattını 1931 yılında Hashimoto şehrine dek uzatmıştır. 1930'lu yıllarda mali sıkıntıya düşerek, 1939 yılında *Tōyoko* şirketine katılmıştır. *Tōyoko*'nun ardılı olan *Tōkyū*, 1943 yılında bünyesinde yer alan *Jinchū* ve *Sagami* şirketlerini ve hatlarını birleştirmiştir. Bu birleşmeden doğan alt şirket *Sagami Tetsudō* (Sagami Demiryolu) adını almış ve daha çok, Japonca adının kısaltması olan *Sōtetsu* olarak anılmıştır. Savaş dönemi boyunca *Tōkyū* altında faaliyet göstermiş, savaştan sonra demiryollarının yeniden yapılandırıldığı 1947 yılında *Tōkyū*'dan ayrılıp bağımsız bir şirket olmuştur. 1952 yılında, Yokohama'da satın alınan büyük bir arazide emlak geliştirme faaliyetine girerek burada mağazalar kurmuştur. Bu şekilde hatlarının cazibesini artırmış ve savaş sonrası dönemde büyük bir demiryolu şirketi olarak gelişmiştir.<sup>20</sup> Tren hatları boyunca yerleşim

<sup>19</sup> Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Ginza-sen (Asakusa-Shibuya), Marunouchi-sen (Ikebukuro-Ogikubo), Hibiya-sen (Kitansenju-Nakameguro), Hanzōmon-sen (Oshiage-Shibuya), Chiyoda-sen (Yoyogi Uehara-Kita Ayase), Tōzai-sen (Nakano-Nishi Funabashi), Yūrakuchō-sen (Wakōshi-Shin Kiba), Namboku-sen (Akabane-Meguro), Fukutoshin-sen (Wakōshi-Shibuya).

<sup>20</sup> Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Sagami Honsen (Yokohama-Ebina), Izumino-sen (Futamatagawa-Shōnandai).



ve ticari alanların gelişmesinin yanı sıra, diğer demiryolu şirketleri gibi yan şirketler olarak kurulan mağazalar ve alışveriş merkezleri, otobüs, emlak, otelcilik ve dağıtım şirketleri *Sōtetsu Group* olarak anılmıştır. 1990'lı yıllarda mali sıkıntı içine düşen grup şirketlerinin 2009 yılında yeniden yapılandırılmasıyla *Sōtetsu* adlı holding şirketi kurulmuştur.

- *Nagoya Tetsudō* (Nagoya Demiryolu): Savaş döneminin bir ürünüdür. Kökeni, Nagoya şehrinde 1894 yılında kurulan *Aichi Basha Tetsudō*'ya (Aichi Atlı Tren) kadar geri gitmektedir. Bu şirket çok kısa süre sonra elektrikli tren hizmetleri başlatmaya karar vermiş ve 1898 yılında Tōkyō'dan da önce elektrikli tren seferleri Nagoya'da başlamıştır. İlk elektrikli tren seferi Kyōto'da 1898 yılında başlamıştır. Şirket adını 1896 yılında *Nagoya Denki Tetsudō* (Nagoya Elektrikli Demiryolu) olarak değiştirmiş, Nagoya ve çevresinde demiryolu ağını genişletip Nagoya şehri banliyöleriyle birleştirmiştir. 1921 yılında adı *Nagoya Tetsudō* (Nagoya Demiryolu) olarak tekrar değiştirilmiş ve yönetimi Nagoya şehrine devredilmiştir. Nagoya vilayetinde ve çevresindeki vilayetlerde faaliyet gösteren küçük demiryolu şirketlerini de bünyesine katarak genişleyip, böylece demiryolu ağını da genişletmiştir. 1930 yılında Gifu şehrindeki demiryolu şirketini de satın almış ve Nagoya-Gifu anlamına gelen *Meigi* ifadesini benimseyip, adını *Meigi Tetsudō* (Meigi Demiryolu) olarak değiştirmiştir. 1935 yılında Nagoya'nın

batısındaki ve bu şehrin de bulunduğu Aichi vilayetinin batı bölgelerinde faaliyet gösteren, 1909 yılında kurulmuş olan *Aichi Denki Tetsudō* (Aichi Elektrikli Demiryolu) ile birleşmiş ve *Nagoya Tetsudō* (Nagoya Demiryolu) adını almıştır. Savaş döneminde Aichi ve Gifu vilayetlerinde faaliyet gösteren diğer hatları işleten küçük çaplı demiryolu şirketlerini (Toyokawa, Hōraiji, Hekikai, Takehana, Chita, Tōnoute, Seto, Toyohashi ve Tanigumi demiryolu şirketleri) bünyesine katıp giderek büyümüştür. Daha çok isminin Japonca kısaltması olan *Meitetsu* adıyla anılmıştır. Savaş sonrasında Japonya'nın orta bölgelerinin en büyük demiryolu şirketi olarak faaliyet gösteren *Meitetsu*, ülkenin kuzey bölgelerindeki demiryolu şirketleriyle de hatlarını bağlantılandırmış ve Fukui vilayetindeki demiryolu hatlarını da şebekesine dahil etmiştir.<sup>21</sup> 1950'li yıllardan başlayarak mağazalar, perakende ticaret, turizm, seyahat, nakliye, taksi, otobüs ve mühendislik alanlarında faaliyet gösteren yan şirketleriyle birlikte *Meitetsu Group* olarak anılmıştır.

- *Kinki Nihon Tetsudō* (Kintetsu Demiryolu): Kinki bölgesi (Ōsaka, Kyōto,

<sup>21</sup> Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Nagoya Honsen (Gifu-Toyohashi), Bisai-sen (Yatomi-Tamanoi), Inuyama-sen (Nishi Biwajima-Shin Unuma), Hiromi-sen (Mitake-Inuyama), Kakamigahara-sen (Gifu-Shin Unuma), Tokoname-sen (Jingūmae-Tokoname), Kōwa-sen (Kōwa-Ōtagawa), Shita-sen (Fuki-Utsumi), Komaki-sen (Kamiida-Inuyama), Nishio-sen (Shin Anjō-Kira Yoshida), Mikawa-sen (Sanage-Hekinan), Seto-sen (Sakaemachi-Owari Seto).

Hyōgo, Nara) ile Mie ve Aichi vilayetinde faaliyet göstermekte olup, kuruluşunu 1910'a kadar geri götürmektedir. 1910 yılında kurulan *Nara Kidō* (Nara Tramvay), hemen ardından adını Ōsaka Denki Kidō (Ōsaka Elektrikli Tramvay) olarak değiştirmiştir. Ōsaka ile Nara arasında demiryolu hizmetleri sunmuştur. 1920'li yıllarda bu bölgede yeni hatlar kurarak hatlarını Kyōto'ya kadar uzatmıştır. 1927 yılında hatlarını ünlü bir tapınağın bulunduğu Ise'ye kadar uzatmak amacıyla, *Sangū Kyūkō Dentetsu* (Sangū Ekspres Demiryolu) adıyla bir şirket kurmuştur. Kısa adı *Sankyū* olan bu şirket, mevcut hatların önemli bir parçası olmuş ve 1936 yılında tamamen bir alt şirkete dönüştürülmüştür. 1936 yılında grubun hatlarını Nagoya'ya bağlamak amacıyla, *Kansai Kyūkō Dentetsu* (Kansai Ekspres Demiryolu) adıyla bir şirket kurulmuştur. 1938 yılında hatlar Nagoya'ya bağlanmıştır. Savaş döneminde, askerî rejimin kontrollerinin bir parçası olarak grubun sahip olduğu üç şirket 1943 yılında birleştirilmiş ve Ōsaka Tetsudō'nun da (Ōsaka Demiryolu) katılımıyla kurulan yeni şirkete önce *Kansai Kyūkō Tetsudō* (Kansai Ekspres Demiryolu), 1944 yılında da *Kinki Nihon Tetsudō* (Kinki Nihon Demiryolu) adı verilmiştir. Kansai-Kinki bölgesinin en büyük demiryolu ağına sahip olan bu şirketin kısa adı *Kintetsu* idi. Savaşlar sırasında hatları büyük hasara uğramış, savaşın ardından, 1947 yılından itibaren hızlı tren hizmetleri sunmaya devam ederek

aynı isimle faaliyet göstermiştir. Demiryolu hizmetleri Kinki bölgesinin tümüne yayılmış, Mie ve Aichi vilayetlerinde de hatlar işletmiştir.<sup>22</sup> Diğer demiryolu şirketleri gibi hatlar üzerinde mağazalar ve alışveriş merkezleri işletmenin yanında otobüs, emlak, deniz ve kara nakliyatı, posta nakliyesi, eğlence, dağıtım, bilişim, konut, inşaat, çeşitli hizmetler gibi alanlarda da yan şirketler kurmuştur. *Kintetsu Group* olarak bilinen bu şirketler içinde en çok bilinenler *Kintetsu* mağazaları, *Kintetsu* otobüs şirketi ve *Kinki Nippon Tourist* adlı turizm-seyahat şirketidir. 2003 yılında şirketin adı kısaltılarak *Kintetsu* yapıldıktan sonra, grup şirketleri 2015 yılında *Kintetsu Group Holdings* adıyla holdingleşmiştir.

- *Keihan Denki Tetsudō* (Keihan Elektrikli Demiryolu): Kansai bölgesinin bir başka büyük demiryolu şirketidir. Ōsaka, Shiga, Kyōto vilayetlerinde faaliyet göstermektedir. *Keihan* kelimesi Japoncada Kyōto-Ōsaka ifadesindeki *kyō* (diğer okunuşu, *kei*) ve *saka* (diğer okunuşu, *han*) karakterlerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Kuruluşu 1903 yılına kadar geri gitmektedir. Ünlü girişimci Shibusawa Eiichi'nin de

22 Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Nanba-sen (Ōsaka Uehonmachi-Ōsaka Nanba), Nara-sen (Nara-Fuse), Kyōto-sen (Kyōto-Yamato Saidaiji), Kashihara-sen (Yamato Saidaiji-Kashihara Jingūmae), Ōsaka-sen (Ōsaka Uehonmachi-Ise Nakagawa), Nagoya-sen (Nagoya-Ise Nakagawa), Shima-sen (Toba-Kashikojima), Toba-sen (Uji Yamada-Toba), Yamada-sen (Uji Yamada-Ise Nakagawa), Minami Ōsaka-sen (Ōsaka Abenobashi-Kashihara Jingūmae), Yoshino-sen (Kashihara Jingūmae-Yoshino).

aralarında bulunduğu bazı sanayici ve işadamlarının sermayeleriyle kurulan *Kinai Denki Tetsudō* (Kinai Demiryolu), adını 1906 yılında *Keihan Denki Tetsudō* (Keihan Elektrikli Demiryolu) olarak değiştirmiştir. 1910 yılından itibaren Ōsaka ile Kyōto arasında elektrikli tren seferleri yapmıştır. Bölgede yeni hatlar kurmuş ve küçük hatları ve küçük elektrik üretim şirketlerini bünyesine katarak ağını genişletmiş, özellikle 1920'li yıllarda hızla büyümüştür. Savaş döneminde tüm demiryolu şirketleri gibi askerî rejimin kontrolü altına girmiş, hükümetin emriyle *Hanshin Kyūkō Dentetsu* (Hanshin Ekspres Demiryolu) ile 1943 yılında birleştirilmiş ve büyük bir demiryolu şirketi olarak *Keihanshin Kyūkō* (Keihanshin Ekspres Demiryolu) kurulmuştur. Savaşın hemen ardından bu şirket dağılmış ve 1949 yılından itibaren *Keihan* eski adıyla ve hatlarıyla bağımsız bir şirket olarak seferlerine devam etmiştir. Kansai bölgesinde geniş bir alanda sahip olduğu tren hatlarıyla büyük bir demiryolu şirketi olarak varlığını sürdürmüştür.<sup>23</sup> Diğer demiryolu şirketleri ile benzer şekilde, *Keihan* da hatları üzerinde kendi adını taşıyan mağazalar ve alışveriş merkezleri kurarak faaliyet alanlarını genişletmiştir. Bunun yanı sıra otobüs, taksi, eğlence, pera-

kende ticaret ve otelcilik gibi çeşitli hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren yan şirketleri ve iştirakleriyle birlikte *Keihan Group* olarak anılan büyük bir iş grubunu oluşturmuştur. Bu grup 2015 yılında holdingleşme kararı almış, ertesi yıl *Keihan Holdings* kurulmuştur.

- *Hankyū Dentetsu* (Hankyū Demiryolu): Kansai bölgesindeki bir diğer büyük demiryolu şirkettir. Kuruluşu 1907 yılında gerçekleşmiştir. Ōsaka'da Umeda ile Takarazuka istasyonları arasında tren ve tramvay hizmetleri sunmak için kurulan *Minoo Arima Denki Kidō* (Minoo Arima Elektrikli Tramvay) öncülüdür. Genel müdürlüğünü Kobayashi Ichizō<sup>24</sup> üstlenmiştir. Kobayashi, Japonya'da ilk kez demiryolu hatlarında eğlence merkezleri, lunaparklar, mağazalar ve büyük alışveriş merkezleri yapma stratejisini benimsemiştir. Ayrıca demiryolu hattı üzerinde yerleşim merkezleri kurmuştur. Demiryollarının kullanımını artırmak için seçilen bu strateji, daha sonra diğer demiryolu şirketleri tarafından da taklit edilecektir. 1918 yılında

23 Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Keihan Honsen (Yodoyabashi-Sanjō), Ōtō-sen (Sanjō-Demachiyana), Uji-sen (Uji-Chūshōjima), Nakanoshima-sen (Tenmabashi-Nakanoshima), Katano-sen (Kisaichi-Hirakata), Keishin-sen (Hama Ōtsu-Misasa-gi), Ishiyama Sakamoto-sen (Ishiyama-Sakamoto).

24 Kobayashi Ichizō (1873-1957), Keiō Üniversitesi mezunuydu. Kariyerine Mitsu Bankası'nda başladı; daha sonra Minno Arima demiryolu şirketi müdürü oldu ve şirketin büyük bir başarıya kavuşmasında önemli rol oynadı. Savaş döneminde askerî rejimle de yakın ilişkileri bulundu; Konoe Fumimaro kabinesinde 1940 yılında ticaret ve sanayi bakanlığı yaptı. Askerî rejimin baskıcı politikasına da destek vererek, aşırı sağcı siyasetin de önemli bir yüzü oldu. Savaş sonrasında Shidehara Kijūrō kabinesinde de görev aldı, ancak savaş öncesindeki siyasi faaliyetleri nedeniyle GHQ tarafından kamu görevinde bulunması yasaklandı. Yasak 1951 yılında kalktı. Kobayashi, Takarazuka Revüsü ve bir profesyonel beyzbol kulübü gibi eğlence alanında da önemli kuruluşlara önyak oldu.

adı *Hanshin Kyūkō Dentetsu* (Hanshin Ekspres Demiryolu) olarak değiştirilmiş, kısa adı *Hankyū* olmuştur. 1936 yılında demiryolu ağı Kōbe'ye ulaşmıştır. Savaş döneminde, Kansai bölgesindeki demiryolu ağını birkaç şirket altında toplamayı hedefleyen askerî rejim, buradaki iki önemli şirket olan *Hankyū* ile *Keihan Denki Tetsudō*'yu (Keihan Elektrikli Demiryolu) 1943 yılında birleştirmiş ve oluşan dev demiryolu şirketine *Keihanshin Kyūkō* (Keihanshin Ekspres Demiryolu) adı verilmiştir. Savaşın hemen ardından bu şirket ortadan kalkmış, *Keihan* şirketi ayrılmıştır. Kalan hatları alan eski *Hankyū* grubu, 1949 yılından itibaren *Hankyū Dentetsu* (*Hankyū* Demiryolu) adıyla faaliyetlerine devam etmiştir. Ōsaka merkezli bu şirket kısa sürede savaş sırasında hasar gören hatlarını tekrar kullanılabilir duruma getirmiş ve Kansai bölgesinin büyük demiryolu şirketlerinden biri olarak faaliyetlerini sürdürmüştür.<sup>25</sup> Savaş sonrasındaki büyük demiryolu şirketlerinin yaptığı gibi değişik alanlarda yatırım yaparak *Hankyū Group* adıyla bilinen büyük bir iş grubuna dönüşmüştür. Adı 1973 yılında kısaltılarak *Hankyū Dentetsu* (*Hankyū* Demiryolu) şeklinde değiştirilmiştir. Savaş sonrası dönemde,

Sanwa *keiretsu*sunun bir parçası olarak faaliyet göstermiştir. Demiryolu şirketinin yanı sıra taksi, otobüs, araç kiralama, nakliye gibi ulaştırma hizmetleri de sunmuş, emlak, spor, reklamcılık, bilişim sistemleri, perakende ticaret, gıda, seyahat, turizm, otelcilik, inşaat ve eğlence sektöründe faaliyet gösteren birçok şirketi ile beraber büyük bir iş grubuna dönüşmüştür. Mitsubishi UFJ Bankası ile de sıkı bir ilişkisi bulunan bu grup, daha sonra 2005 yılında *Hankyū Holdings* adıyla holdingleşmiştir. Bu holding 2006 yılında Ōsaka merkezli bir başka büyük demiryolu şirketi olan *Hanshin Denki Tetsudō* (Hanshin Elektrikli Demiryolu) ile birlikte *Hankyū Hanshin Holdings*'i kurmuştur. Bu holding bölgedeki büyük şirketler *H2O Retailing* ve *Tōhō* film yapım şirketi ile sıkı ilişkilere sahiptir. Bu büyük iş ilişkileri ağı *Hankyū Hanshin Tōhō Group* adıyla bilinmektedir.

- *Hanshin Denki Tetsudō* (Hanshin Elektrikli Demiryolu): 1899 yılında Ōsaka'nın ünlü işadamları tarafından sermaye koyularak kurulan *Settsu Denki Tetsudō* (Settsu Elektrikli Demiryolu), kuruluşundan hemen sonra *Hanshin Denki Tetsudō* (Hanshin Elektrikli Demiryolu) adını almıştır. *Hanshin* kelimesi Japonca Ōsaka-Kōbe ifadesindeki *saka* (diğer okuşunu olan *han*) ve *kō* (diğer okunuşu olan *shin*) karakterlerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Bu, kuruluş amacı olan Ōsaka-Kōbe arasında demiryolu hizmetlerine uygun

25 Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Kōbe Honsen (Umeda-Kōbe Sannomiya), Itami-sen (Itami-Tsukaguchi), Imazu-sen (Takarazuka-Imazu), Kōyō-sen (Kōyōen-Shukugawa), Takarazuka Honsen (Umeda-Takarazuka), Minoo-sen (Ishibashi-Minoo), Kyōto Honsen (Kawaramachi-Jūsō), Senri-sen (Kitasenri-Tenjinbashisuji Rokuchōme).

bir isimdir. 1920’li yıllarda demiryolu hatlarını genişletmiş ve küçük demiryolu şirketlerini satın alarak büyümüşdür. Savaş sırasında hatları zarar gördüyse de, savaştan sonra bu hasarları onarmış, tekrar Kansai bölgesinin batı kısmında hizmet vererek Japonya’nın büyük demiryolu şirketleri arasındaki yerini almıştır.<sup>26</sup> 1968 yılında *San’yō Dentetsu* (San’yō Demiryolu) ile işbirliğine girerek Ōsaka ile Himeji arasındaki hatta seferlere başlamıştır. 1983 yılında Japonya’da ilk olarak tamamen havalandırılmalı vagonlarla hizmetler vermeye başlayan *Hanshin*, diğer demiryolu şirketleri gibi hatları üzerinde *Hanshin* adıyla mağazalar ve süpermarketler de yerleştirmiştir. Bunun dışında otobüs, emlak, seyahat acentesi, turizm, eğlence ve nakliye gibi alanlarda da şirketler kurmuştur. Bu şirketler grubu *Hanshin Group* adıyla anılmıştır. Ünlü Kōshien beyzbol stadyumunu işletmektedir. 2006 yılında, Ōsaka merkezli büyük demiryolu şirketi *Hankyū*’nun merkezinde yer aldığı *Hankyū Holdings*, *Hanshin* firmasının hisselerini alarak bu şirketin kontrolünü ele geçirmiştir. Bu tarihten itibaren, *Hankyū* grubu bünyesinde yer almaktadır.

- *Nankai Denki Tetsudō* (Nankai Elektrikli Demiryolu): Ōsaka’nın güney bölgeleri ve Wakayama vilayetinde büyük bir demiryolu ağı işletmektedir. *Hankai*

*Tetsudō* (Hankai Demiryolu) adıyla 1884 yılında Ōdaka’da büyük sanayici ve işadamlarının sermaye koymasıyla Japonya’nın üçüncü özel demiryolu şirketi olarak kurulmuştur. 1895 yılında kurulan *Nankai Tetsudō* (Nankai Demiryolu) tarafından 1898 yılında devralınmış ve faaliyetlerini *Nankai* adıyla devam ettirmiştir. Ōsaka-Wakayama arasında tren hatları işletmiş, küçük demiryolu şirketlerini satın alarak büyümüş ve Kansai bölgesinin büyük demiryolu şirketleri arasına girmiştir. Savaş döneminde askerî rejim tarafından bazı küçük demiryolları şirketleri ve hatları da bu şirkete verilmiş, 1944 yılında askerî rejimin demiryolu şirketlerini birleştirerek büyük şirketler halinde sektörü örgütleme politikasının bir parçası olarak millileştirilen *Hanwa* demiryolu şirketinin hatları bu şirkete devredilmiştir. *Kansai Kyūkō Tetsudō* ile de birleşmesiyle büyük bir demiryolu şirketi olan *Kinki Nihon Tetsudō* (Kinki Nihon Demiryolu) kurulmuştur. Savaşın sona ermesinden sonra, 1947 yılında demiryolu sektöründe yeniden bir yapılanma daha gerçekleşmiş ve Kinki Nihon’un sahip olduğu eski *Nankai* hatları, 1925 yılında kurulmuş olan *Kōyasan Denki Tetsudō*’ya (Kōyasan Elektrikli Demiryolu) devredilmiş, bu şirketin adı *Nankai Denki Tetsudō* (Nankai Elektrikli Demiryolu) olarak değiştirilmiştir. Eski *Nankai* bu şekilde tekrar canlandırıldıktan sonra büyük bir demiryolu şirketi olarak varlığını devam ettirmiştir. 1961

<sup>26</sup> Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Hanshin Honsen (Umeda-Motomachi), Hanshin Nanba-sen (Amagasaki-Ōsaka Nanba).

yılında Wakayama hattı da devreye sokulmuş ve şirketin demiryolu ağı savaş öncesinde olduğu gibi genişlemiştir.<sup>27</sup> *Nankai* de diğer demiryolu şirketleri gibi bir şirketler grubu oluşturmuştur. Hatlarındaki büyük istasyonlarda kurduğu alışveriş merkezlerinin yanı sıra otobüs, deniz-kara nakliye, taksi, dağıtım, perakende ticaret, emlak, otelcilik, seyahat, turizm, reklamcılık, spor ve inşaat gibi alanlarda kurduğu yan şirketleri, *Nankai Group* olarak adlandırılmıştır.

- *Nishi Nihon Tetsudō* (Nishi Nihon Demiryolu): Kyūshū Adası'nın en büyük demiryolu şirketidir. Fukuoka merkez olmak üzere demiryolu işletmeciliği yapmaktadır. Kökleri 1908 yılında kurulan *Kyūshū Denki Kidō*'ya (Kyūshū Elektrikli Tramvay) dayanmaktadır. Fukuoka ve çevresinde demiryolu hatları inşa ederek işletmiş, bölgenin büyük demiryolu şirketlerinden biri olarak büyümüştür. Savaş döneminde 1942 yılında askerî rejim tarafından Kyūshū'nun kuzey kısımlarındaki beş demiryolu şirketi birleştirilerek *Nishi Nihon Tetsudō* (Batı Japonya Demiryolu) adıyla büyük bir demiryolu şirketine dönüştürülmüştür. Savaş sırasında hatları büyük hasara uğramış, savaştan sonra tekrar büyüyüp *Nishi Nihon* adıyla faaliyetlerine devam etmiştir. Kısa adı *Nishitetsu*'dur. Savaş öncesinde olduğu gibi

geniş bir ağa<sup>28</sup> sahip olarak büyümesini sürdürmüş, diğer demiryolu şirketleri gibi ulaştırma (otobüs, taksi, nakliye, vb.) hizmetlerinin yanı sıra, eğlence, dağıtım, emlak, otelcilik ve inşaat gibi alanlarda faaliyet gösteren şirketler kurmuştur. Bunlar toplu olarak *Nishitetsu Group* adıyla anılmıştır. İçlerinden biri olan taksi şirketi, diğer alt şirketleriyle birlikte 2015 yılında *Nishitetsu Taxi Holdings*'i kurmuştur.

- *Enshū Tetsudō* (Enshū Demiryolu): Büyük demiryolu şirketleri arasında nispeten küçük ölçeklidir. Shizuoka vilayetinin güney bölgelerinde Hamamatsu şehri merkez olmak üzere demiryolu ulaştırma ve taşımacılığı yapmaktadır. Kökleri, 1907 yılında kurulan *Hamamatsu Tetsudō*'ya (Hamamatsu Demiryolu) dayanmaktadır. Daha sonra satın alınarak, hattı, 1921 yılında iki yıl önce kurulmuş olan *Enshū Denki Tetsudō*'ya (Enshū Elektrikli Demiryolu) devredilmiştir. Bölgedeki küçük demiryolu şirketleri askerî rejim tarafından 1943 yılında birleştirilmiş ve *Enshū Tetsudō* (Enshū Demiryolu) kurulmuştur. Savaştan sonra da faaliyetlerini sürdüren bu şirket, 1980'li yıllarda otobüs işletmeciliği de yaparak ölçeğini büyütülmüştür. Kısa adı *Entetsu* olup, Shizuoka'daki iki büyük demiryolu ağından biri olan, Shin Hamamatsu ve Nishi Kashima istasyonlarını birbirine bağlayan Nishi

<sup>27</sup> Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Nankai Honsen (Nanba-Wakayama), Kōya-sen (Shiomibashi-Gokurakubashi), Kada-sen (Kada-Kinokawa).

<sup>28</sup> Bu şirketin işlettiği başlıca hatlar (ve ilk-son istasyonları) şöyledir: Tenjin Ōmuto-sen (Tenjin-Ōmuto), Amagi-sen (Amagi-Miyanojin), Kaizuka-sen (Kaizuka-Shingū).

Kashima-sen hattını işletmektedir. Bunun dışında otobüs, emlak, taksi, otelcilik, seyahat, perakende ticaret, nakliye ve turizm alanında faaliyet gösteren yan şirketleriyle birlikte, *Enshū Group* adıyla anılan bir şirketler grubu da etrafında şekillenmiştir.

- *Shizuoka Tetsudō* (Shizuoka Demiryolu): Kısaca *Shizutetsu* olarak bilinir. Shizuoka vilayetinde Shizuoka şehri merkez olmak üzere demiryolu işletmeciliği yapmaktadır. 1906 yılında kurulmuştur. Daha sonra satın alınmış, 1923 yılında *Shizuoka Denki Tetsudō* (Shizuoka Elektrikli Demiryolu) adıyla tekrar bağımsız olarak faaliyet göstermiştir. Ancak, bu yıllarda büyük demiryolu şirketleri arasındaki güç mücadeleleri sırasında, Kantō bölgesinin dev demiryolu şirketi *Tōkyū* grubuna katılmıştır. 1943 yılında askerî rejim tarafından bölgedeki küçük demiryolu şirketleri de kendisine bağlanınca, tekrar Shizuoka Demiryolu adıyla büyük bir şirkete dönüşmüştür. Savaş sonrasındaki yeniden yapılanma sırasında, 1947 yılında *Tōkyū* grubundan ayrılıp bağımsız olarak bölgesel bir büyük demiryolu şirketi olarak varlığını sürdürmüştür. Günümüzde sadece Shimizu ile Shizuoka arasındaki Shizuoka-Shimizu-sen adlı hattı işletmektedir. Diğer büyük demiryolu şirketleri gibi, etrafında emlak, nakliye, otobüs, taksi, dağıtım, eğlence, inşaat, otelcilik ve reklamcılık gibi alanlarda yan şirketler kurmuştur.

## Havayolları

- *Japan Airlines* (JAL): 1951 yılında kurulan *Nihon Kōkū* İngilizce adı olan *Japan Airlines*'ın kısaltması olan JAL olarak anılır. 1953 yılında Japon hükümeti bir ulusal havayolu şirketi kurmak için yasa çıkarmış ve *Nihon Kōkū* (Japon Havayolları) adıyla bir kamu şirketi kurulmuştur. Başlangıçta öncelikle iç hatlara önem verilmiş, ancak 1954 yılında Amerika'da San Francisco'dan başlayarak uluslararası seferlere de başlamıştır. Ardından, 1950'li yılların ikinci yarısında Hong Kong, Bangkok ve Singapur gibi yeni uluslararası uçuşlar başlatılmıştır. 1960'lı yıllarda Avrupa, Asya ve Amerika'ya uluslararası seferlerin sayısı büyük artış göstermiştir. Bu yıllarda şirketin kullandığı jet uçaklar Amerikan yapımıdır (McDonnell Douglas ve Boeing). Üç temel faaliyeti uluslararası uçuşlar, yurtiçi uçuşlar ve hava kargo hizmetleri olan, kamu şirketi statüsü taşıyan ve "national flag carrier" konumunda olan bu şirket, 1987 yılında diğer bazı büyük kamu şirketleri gibi özelleştirilmiştir. *Japan Air System* (JAS) ve *All Nippon Airways* (ANA) ile rekabet etmiş, bu sektörde en büyük şirket olarak varlığını kabul ettirmiştir. Ancak, 1990'lı yıllardaki ekonomik bunalımdan olumsuz etkilenince gelirlerini artırmak için uluslararası ve yurtiçi havayolu (ulaştırma, kargo, posta, vb.) hizmetlerinin yanı sıra *JAL Hotels* adlı şirketiyle otel işletmeciliği de yapmıştır. Bu ve benzeri alanlarda hizmet veren il-

gili şirketler, topluca *JAL Group* olarak anılmıştır. Bu grubun kreditor bankaları Mizuho, Mitsubishi UFJ ve Mitsubishi-Sumitomo'dur. 1990'ların sonlarında mali durumunu ancak düzeltebilen JAL grubu, 2001 yılından başlayarak yeniden yapılanmaya gitmiştir. 2002 yılında Japonya'nın bir başka büyük havayolu şirketi olan *Nihon Air System*'i satın almış ve adını önce *Nihon Kōkū Shisutemu*, 2004 yılında *Nihon Kōkū International (JAL International)* olarak değiştirmiştir. Dünyanın en büyük havayolu gruplarından biri olup *Japan Airlines Corporation* adını almıştır. Japonya'nın derinden etkilendiği küresel ekonomik krizin yaşandığı 2009 yılında büyük kayıplar yaşayınca küçülme kararı almış, iflasın eşliğine gelerek, hükümetten 100 milyar yen civarında büyük bir sermaye yardımı almıştır. Şirketin iflastan kurtarılması amacıyla, hükümet bir araştırma komisyonu kurmuş, ANA ve çeşitli uluslararası şirketlerle birleşme de dahil olmak üzere birçok öneride bulunulmuştur. Komisyon tüm önerileri incelemiş, JAL, 2010 yılının başlarında hükümete iflas başvurusunda ve kurtarma talebinde bulunmuştur. Bu iflas, finans şirketleri hariç tutulduğunda, Japonya'da gerçekleşen en büyük şirket iflası olarak tarihe geçmiştir. Hükümet tarafından koruma altına alınan şirketin yönetimi değiştirilmiş ve yeniden yapılandırılmaya işçilerinin üçte birinin işten çıkarılmasına karar verilmiştir. Sonuçta 2011 yılında şirket iflastan kurtarılmış

ve hükümete ait hisseler satılmıştır. Şirket bazı büyük havayolu şirketleriyle ortaklıklar kurarak havayolu hizmetlerini büyütülmüştür.

- *All Nippon Airways (ANA)*: Japonya'nın savaş sonrası dönemde *Japan Airlines*'dan (JAL) sonra ikinci büyük havayolu şirkettir. Kuruluşu, 1952 yılında kurulan *Nihon HerikoptuĀ Yusō* (Nihon Helikopter Kargo) ile yine 1952 yılında kurulan küçük yurtiçi havayolu şirketi *Kyokutō Kōkū*'ya (Uzakdoğu Havayolları) kadar geri gitmektedir. Savaşın hemen ardından GHQ tarafından Japonya'da ilan edilen uçak seferleri yasağının kaldırılmasından sonra kurulan bu şirketler, iç hat uçuşları ve kargo hizmetleri vermiştir. Ulaştırma Bakanlığı tarafından yurtiçi uçuşlar ve kargo hizmetlerinin birleştirilmesi politikası uyarınca çalışmalar başlatılmış, 1958 yılında bu iki şirket birleşerek *Zen-Nippon Kūyu* (Tüm Japonya Hava Taşımacılığı) adını almıştır. İngilizce adı olan *All Nippon Airways (ANA)* ve adının Japonca kısaltması olan *Zennikkū*, daha yaygın kullanılmıştır. 1964 yılında daha küçük bir yerel havayolu şirketi olan *Fujita Kōkū*'yu (Fujita Havayolları) (kuruluşu: 1952) bünyesine katarak büyümesini sürdürmüştür. 1965 yılında Japonya'da ilk yerli yapımı yolcu uçağı YS-11'i de seferlerinde kullanmıştır.<sup>29</sup> Hızlı ekonomik büyümenin yaşandığı 1960'lı yıllar

<sup>29</sup> Ancak bu yerli uçağın imalatı 1974 yılında durdurulmuştur.



sona erdiğinde Japonya'nın en büyük yurtiçi uçuş ağına sahip havayoluyken, 1974 yılında Lockheed firmasından uçak siparişi verdiğinde meydana çıkan ünlü rüşvet skandalı sonrasında, dönemin başbakanı Tanaka Kakuei istifa etmiştir. Japonya'nın ikinci en büyük havayolu şirketi olarak 1986 yılından itibaren yurtdışı uçuşlara da başlayıp JAL ile bu alanda rekabete başlamıştır. 2001 yılından sonra JAL gibi finansal açıdan sorun yaşamış, bunun üzerine Japon hükümeti tarafından desteklenmiştir. 2003 yılından itibaren mali durumu iyileşmiştir.

- *Skymark*: 1996 yılında havayolu ulaştırıcılığı sektörüne girmiştir. Yurtiçi uçuşlar alanında faaliyet göstermektedir. Kurucuları arasında *HIS* seyahat şirketi vardır. JAL ile yurtiçi seferlerde işbirliği yapmış, küçük ölçekte kalmıştır. 2015 yılında Japon yenidoğindeki hızlı değer kaybı nedeniyle, çoğu dolar cinsinden olan borçlarını ödeyemez duruma gelip iflasını ilan etmiştir. Hisselelerinin yarısı, özel bir fon olan *Integral* tarafından satın alınmış ve *Integral* yeniden yapılandırmayı üstlenmiştir. Yeniden yapılandırmanın 2018 yılına kadar sürmesi planlanmıştır.
- *Japan Air System*: Yurtiçi uçuşlar ile havayolu ulaştırma hizmetleri sunmak amacıyla 1971 yılında *Tōa Kokunai Kōkū* (Tōa Yurtiçi Havayolları) adıyla kurulmuş, 1988 yılında adını *Japan Air System* (JAS) olarak değiştirmiştir. 1988 yılında Kore ve Hawaii'ye yurtdışı

uçuşlar da başlatmış ve 2002 yılında Japonya'nın en büyük havayolu şirketi olan *Japan Airlines* (JAL) ile birleşmiştir. JAL, böylece yurtiçi uçuş ağını genişletmeyi hedeflemiştir.

### Nakliye Hizmetleri

- *Nihon Yūsen* (NYK): Kökeni, Ōsaka'da 1870 yılında kurulan *Tsukumo Shōka-ri*'ye (Tsukumo Ticaret) dayanmaktadır. Daha sonra Mitsubishi *Zaibatsusunun* kontrolüne geçerek 1875 yılında devlete ait deniz taşımacılığı şirketini alıp *Yūbin Kisen Mitsubishi Kaisha* (Posta Vapur Şirketi veya İngilizce adıyla Pacific Mail Steamship Co.) adlı şirketi kurmuştur. Sahip olduğu vapurlarla posta ve nakliye hizmetleri sunmuştur. 1885 yılında hükümetin isteği ve desteğiyle Mitsubishi'nin işlettiği bu şirket ile 1882 yılında kurulmuş, Mitsui *Zaibatsusunun* işlettiği *Kyōdō Un'yu Kaisha* (Kyōdō Nakliye Şirketi) birleşerek *Nihon Yūsen Kaisha'yı* (Nihon Deniz Posta) kurmuştur. Japonca isminin Latin harfleriyle yazımının kısaltması olan NYK adıyla anılmıştır. Meiji döneminde büyük bir rekabetin yaşandığı deniz taşımacılığı alanında büyük şirketlerden biri olmuştur. Buharlı gemilerden oluşan bir filo kurmuş, hızla büyümüştür. Sadece Japonya değil, yurtdışında da hatlar kurarak hizmet vermiş, Londra'ya ve San Francisco'ya kadar uzanan bir servis ağı oluşturmuştur. Uluslararası ticaretin önemli bir kısmını gerçekleştirmiştir. 1920'li yıllarda modern gemilerle

hizmet vermiş, savaş döneminde ise Japon ordusu tarafından askerî amaçlarla hizmet vermeye zorlanmıştır. Savaşta filosunun neredeyse tamamını kaybetmişse de savaştan sonra ticaret filosunu tekrar oluşturmuştur. Amerika ve Asya ülkelerine ticari taşımacılık hizmeti sunarak, konteyner ve büyük çaplı gemilerle filosunu güçlendirmiştir. Savaş sonrası dönemde yük ve yolcu taşımacılığı konusunda faaliyet göstermiş ve bu alanda en büyük şirketler arasında yer almıştır. Bunun yanı sıra turizm, kargo ve bölgesel deniz taşımacılığı alanlarında faaliyet gösteren çok sayıda şirketi de bünyesinde bulunduran dev bir gruba dönüşmüştür.

- *Nihon Tsūun* (Nippon Express): 1872 yılında karayolu taşımacılık hizmetleri sunmak üzere kurulmuştur. 1875 yılında adı *Naikoku Tsūun Kaisha* (Yurtiçi Taşımacılık Şirketi) olarak değişmiştir. Karayolu ve demiryolu vasıtasıyla yük taşımacılığı (kargo) hizmetleri sunmuştur. 1928 yılında *Kokusai Tsūun Kaisha* (Uluslararası Taşımacılık Şirketi) adını almıştır. 1937 yılında çıkarılan özel bir kanunla, çok sayıda küçük kargo şirketinin de birleştirilmesiyle *Nihon Tsūun* (İngilizce adıyla, Nippon Express) adını alıp, yarı-kamusal şirket statüsüne erişmiştir. Savaştan sonra bu statüsü kaldırılarak özel şirkete dönüştürülmüştür. Kısa adı *Nittsū*'dur. Lojistik alanında Japonya'nın en büyük grupları arasında yer almıştır. 1977-2008 yılları arasında *Perikan-bin* (Pelikan Kargo) şirketini

işletmiş, 2008 yılında Japan Post (JP) tarafından kurulan *JP Express*'in de ortağı olmuştur.

- *Shōsen Mitsui* (Mitsui OSK): 1878 yılında Mitsui *Zaibatsusuna* bağlı genel ticaret şirketi *Mitsui Bussan* (Mitsui Ticaret), buharlı gemilerden oluşturduğu filosuyla deniz taşımacılığı yapmış, uluslararası taşımacılık hizmetleri de sunarak, savaş öncesi dönemde en büyük deniz taşımacılığı şirketleri arasında yer almıştır. Savaş döneminde, askerî rejim tarafından taşımacılık sektörü yeniden düzenlendiğinde, Japonya'nın batı bölgelerindeki beş deniz taşımacılığı şirketi bir araya gelerek *Kansai Kisen* (Kansai Vapur) şirketi kurulmuştur. Bu beş şirketten biri, *Shōsen Mitsui*'nin iç ticaret ile ilgilenen birimidir. 1942 yılında Mitsui'nin deniz ticareti birimi, *Mitsui Senpaku* (Mitsui Gemicilik) adıyla ayrı bir şirkete dönüşmüştür. Savaştan sonra da deniz taşımacılığı hizmetleri sunarak bu alanda büyük şirketler arasında bulunmuş, birleşmeler sonrasında 1964 yılında Ōsaka Shōsen Mitsui Senpaku (Ōsaka Mitsui Ticari Gemicilik) adını almıştır. Adının kısaltması OSK idi.<sup>30</sup> Büyük imalat şirketlerinin dış ticaretinde taşımacılık hizmetleri sunarak genişlemiş, gemicilik, gemi yapımı ve deniz taşımacılığı şirketlerini bünyesine katarak büyümüş ve liman hizmetleri sunmaya başlamıştır. 1999 yılında *Shōsen*

<sup>30</sup> OSK kelimesi, bu şirketi ifade eden Ōsaka Shōsen Kaisha (Ōsaka Ticari Gemicilik Şirketi) ifadesinin kısaltması olarak ortaya çıkmıştır.

*Mitsui* adını alan şirketin adının kısaltması, *MOL* idi.<sup>31</sup>

- *Yamato Un'yu* (Yamato Ulaştırma): 1919 yılında Tōkyō'da kara ulaştırmacılığı ve kargo alanında faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. Kamyonlarla başlayan taşımacılık hizmetleri zamanla genişleyerek, ülke çapında büyük bir ağa dönüşmüştür. Savaş sonrası dönemde Japonya'nın en büyük yük taşımacılığı şirketlerinden biri olmuştur. 1976 yılında Tōkyō ve çevresinde şehir içi kargo hizmetleri de vermeye başlamış, ambleminde kullandığı kara kedi (*kuro-neko*) simgesi ile hatırlanan bir markaya da dönüşmüştür. Yan alanlarda da şirketler kurarak genişlemiş, 2005 yılında *Yamato* grubu şirketlerini bir araya getirerek *Yamato Holdings* adıyla holdingleşmiştir.
- *Kawasaki Kisen* (Kawasaki Vapur): 1919 yılında uluslararası deniz taşımacılığı yapmak üzere Kōbe Kawasaki *Zaibatsusunun* ağır sanayi şirketi olan *Kawasaki Zōsenjo* (Kawasaki Gemi Yapımı) tarafından kurulmuştur. Kuruluşunda, büyük bir deniz taşımacılığı şirketi olan *Kokusai Kisen* (Uluslararası Buharlı Gemi Taşımacılığı) de ortak olarak katkıda bulunmuştur. Savaş öncesinde olduğu gibi, savaştan sonra da Japonya'nın büyük deniz taşımacılığı şirketlerinden biri olarak faaliyet göstermiş, 1960'lı yıllardan itibaren kon-

teyner taşımacılığı yapmıştır. Adının kısaltması *K Line* idi.

- *Seinō Un'yu* (Seinō Ulaştırma): 1930 yılında Gifu vilayetinde *Taguchi Jidōsha* (Taguchi Otomobil) adıyla kurulmuş, Gifu ve çevresinde kara taşımacılığı hizmetleri sunmuştur. Bu vilayette yer alan Seinō bölgesinde ulaştırma alanında söz sahibi olarak 1941 yılında *Seinō Torakku Un'yu* (Seinō Kamyon Nakliye) adlı şirketi kurmuştur. Savaş sırasında askerî hizmetler amacıyla askerî rejim tarafından el koyulmuş, savaştan sonra ise 1946 yılında tekrar kurularak ulaştırma ve nakliye alanında hizmetler vermiştir. 1950 yılında *Seinō Un'yu* adını almıştır. Zamanla faaliyetlerini ülke çapına yaymış ve büyük bir ulaştırma şirketi konumuna gelmiştir. Özellikle büyük firmalara sunduğu kara ulaştırma hizmetleri ile, sektördeki büyük şirketler arasında yer almıştır. Kurduğu diğer bölgesel ulaştırma ve taşımacılık şirketleri ve iştirakleri ile birlikte 2005 yılında *Seinō Holdings*'i kurmuştur.
- *Kōnoike Un'yu* (Kōnoike Ulaştırma): Kökeni, savaş öncesi dönemin büyük *zaibatsularından* Kōnoike Ailesi tarafından Ōsaka'da başlatılan ulaştırma ve taşımacılık hizmetlerine kadar gitmektedir. Bu hizmetler 1945 yılında savaştan sonra ayrılarak şirketleşmiş ve *Kōnoike Un'yu* kurulmuştur. Hizmet ağını kısa zamanda önce Kantō bölgesine, daha sonra diğer bölgelere doğru genişleterek, hızlı büyüme döneminde kara yük taşımacılığında önemli bir

31 Bu isim, firmanın İngilizce adı olan *Mitsui OSK Lines* ifadesinin kısaltılmış halidir.

büyükölge ulaşmıştır. 1970'li yıllardan itibaren deniz ve hava yük taşımacılığı hizmetleri de sunmuştur. Dağıtım sektöründe önemli varlık gösteren Kōnoike, yurtdışında da yatırımlar yapmıştır. Savaş sonrasında özellikle *Shin Nittetsu* sanayi grubu ile sıkı ilişkiler kurmuştur.

- *Senshukai*: Posta yoluyla alışveriş hizmeti sunmaktadır. 1946 yılında deniz taşımacılığı alanında faaliyet göstermek üzere kurulmuştu. 1955 yılında anonim şirkete dönüşerek *Senshukai* adını almıştır. 2015 yılında hisselerinin önemli bir kısmı *J. Front Retailing* (J. Front Perakende) firması tarafından satın alınmıştır. İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte, faaliyetlerini bu alana kaydırmıştır.

### Dağıtım ve Lojistik Hizmetleri

- *Kamigumi*: Kōbe şehrinde 1867 yılında kurulmuş ve bu yıllarda Kōbe limanı ağırlıklı olmak üzere ülkenin başlıca önemli limanlarında liman hizmetleri, depo ve nakliye hizmetleri sunmuştur. Bu hizmetlerini daha sonra geniş bir alana yayarak devam ettirerek, 1965 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Faaliyet alanlarını zaman içerisinde elektrik santrali inşası, köprü inşaatı, sanayi şirketleri için çeşitli nakliye hizmetleri ve uluslararası nakliye hizmetlerini de içine katacak şekilde çeşitlendirmiştir.
- *Kintetsu Express*: Uluslararası kargo ve taşımacılık alanlarında hizmet vermektedir. *Kintetsu* demiryolu grubu tarafından 1958 yılında kurulmuştur. Turizm,

taşımacılık, depo işletmeciliği ve nakliye alanlarında hizmetler sunmuş, Amerika ve Hong Kong'da 1969 yılında şubeler açmış daha sonra bu şube ağı dünyanın birçok ülkesine yayılmıştır.

- *Sumitomo Sōko* (Sumitomo Lojistik): Depo ve ulaştırma hizmetleri sunmakta, Sumitomo grubu bünyesinde faaliyet göstermektedir. 1899 yılında Sumitomo firmasının bir birimi olarak faaliyete başlamış ve 1923 yılında anonim şirkete dönüştürülmüştür. Savaş sonrası dönemde de Sumitomo grubu bünyesinde faaliyet göstermiş, Amerika, Almanya ve Singapur gibi ülkelerde şubeler kurmuştur. Faaliyet alanları arasında depo hizmetleri, kara ve deniz ulaştırma hizmetleri ve emlak önde gelmektedir. Merkezi Ōsaka'da bulunmaktadır.
- *Bantekku* (Vantec): 1954 yılında *Nissan Motor* şirketinin bir yan şirketi olarak *Yokohama Yusō* (Yokohama Nakliye) adıyla kurulmuş ve 1997 yılında adını *Bantekku* (Vantec) olarak değiştirmiştir. 1990 yılında kurulan *FL Leasing*'in 2003 yılında bir holding şirketine dönüşmesi ile birlikte 2001 yılında *Nissan* grubundan ayrılıp 2005 yılında bu holding şirketine katılmıştır. Holdingin adı *Vantec Holdings* olarak belirlenmiştir. *Tōkyō Kyūkō Dentetsu* (Tōkyō Ekspres Demiryolu) (kısaca *Tōkyū* tarafından 1976 yılında kurulan *Tōkyū Air Cargo* (Tōkyū Hava Kargo) şirketini de 2005 yılında satın alan holdingin adı 2006 yılında *Vantec Group Holdings* olarak değiştirilmiştir ve tüm şirketler bu alt şirketlere

dönüştürülmüştür. Holding bazında değerlendirildiğinde, Japonya'nın en büyük lojistik gruplarından biridir.

- *Mitsubishi Sōko* (Mitsubishi Lojistik): Mitsubishi grubu bünyesinde faaliyet göstermektedir. 1887 yılında *Tōkyō Sōko* (Tōkyō Lojistik) adıyla kurulmuş, daha sonra Mitsubishi grubuna geçerek adını 1918 yılında *Mitsubishi Sōko* (Mitsubishi Lojistik) olarak değiştirmiş ve anonim şirkete dönüşmüştür. Grup bünyesinde depo, deniz ve kara nakliye hizmetleri ve emlak alanlarında faaliyet göstermektedir. Yurtdışında birçok ülkede ortaklıkları bulunmaktadır.
- *NS United Kaiun* (NS United Deniz Taşımacılığı): 1950 yılında *Nihon Seitetsu* (Nihon Çelik veya Japonca kısaltması ile *Nittetsu*) şirketinin deniz taşımacılığı biriminin ayrılmasıyla kurulmuş, 1962 yılında bir başka ulaştırma şirketiyle birleşerek *Shinwa Kaiun* (Shinwa Deniz Taşımacılığı) adını almıştır. 1964 yılında deniz taşımacılık sektörünün yeniden yapılandırılması sürecinde, *Nihon Yūsen* (NYK) ulaştırma şirketinin kurduğu grubun bir alt şirketi olmuştur. 2010 yılında adını *NS United Kaiun* (NS United Deniz Taşımacılığı) olarak değiştirmiştir. *Shin Nittetsu* grubunun altında faaliyetlerine devam etmektedir. Başlıca faaliyet alanı uluslararası deniz taşımacılığıdır.
- *Dai-ichi Chūō Kisen* (Dai-ichi Chūō Vapur): Yurtiçinde deniz taşımacılığında uzmanlaşmıştır. 1960 yılında yurtiçi deniz taşımacılığı alanında faaliyet

gösteren iki şirketin birleşmesiyle kurulmuştur. Bunlardan biri 1892 yılında Sumitomo grubu tarafından kurulan *Chūō Kisen* (Chūō Vapur), diğeri 1933 yılında kurulan *Dai-ichi Kisen*'dir (Dai-ichi Vapur). Merkezini Kōbe'den Tōkyō'ya taşımıştır. Son zamanlarda Çin'e de yatırım yaparak nakliye hizmetleri vermiştir.

- *Nittetsu Sumikin Butsuryū* (Nittetsu Sumikin Dağıtım): Büyük bir ağır sanayi devi olan *Nittetsu Sumikin* grubunun lojistik ve ulaştırma hizmetlerini üstlenen bu şirket, 2006 yılında kurulmuştur. Ancak, kökenleri savaş döneminde 1942 yılında Himeji şehrinde kurulan bir deniz ulaştırma şirketine dayanmaktadır. 1987 yılında *Nittetsu Butsuryū* (Nittetsu Dağıtım) adını almış, 2006 yılında kendi adını taşıyan bir holding kurmuştur. Bağlı olduğu grubun adının *Nittetsu Sumikin* olarak değişmesinin sonucunda, 2013 yılında adını *Nittetsu Sumikin Butsuryū* (Nittetsu Sumikin Dağıtım) olarak değiştirmiştir.
- *Fukuyama Tsūun* (Fukuyama Ulaştırma): *Kintetsu* demiryolu grubunun çatısı altında faaliyet göstermektedir. 1948 yılında Hiroshima'da kurulmuştur. Başlıca faaliyet alanı nakliye hizmetleri olup, ev taşımacılığı ve kargo hizmetleri de yürütmektedir. 1948 yılında *Fukuyama Kamotsu Unsō* (Fukuyama Kargo) adıyla kurulmuş, 1950 yılında adını *Fukuyama Tsūun* (Fukuyama Ulaştırma) olarak değiştirmiştir. 1960 yılında *Kintetsu* grubuna katılmıştır.

- *Hitachi Butsuryū* (Hitachi Lojistik): *Hitachi* grubu bünyesinde faaliyet göstermektedir. 1950 yılında *Nittō Un'yu* (Nittō Ulaştırma) adıyla kurulmuş ve 1952 yılında adını *Hitachi Un'yu* (Hitachi Ulaştırma) olarak değiştirmiştir. 2002 yılına kadar Tōkyō'da monorail işletmeciliği de yapmış, 1985 yılında *Hitachi Butsuryū* (Hitachi Lojistik) adını almıştır. 2011 yılında büyük bir otomobil parçaları imalatçısı olan *Banteku*'nun çoğunluk hissesine sahip olarak çatısı altına katmıştır. Grubun hisselerinin önemli bir kısmı 2016 yılında büyük bir kargo hizmetleri sunucusu olan *SG Holdings* grubuna satılmıştır.
- *Nippon Konpō Un'yu Sōko* (Nippon Konpō Ulaştırma ve Lojistik): 1953 yılında kurulmuş, kara ulaştırma ve nakliye (kargo) hizmetleri alanında uzmanlaşmıştır. 2015 yılında iştirakleri ile birlikte *Nikkon Holdings* adıyla bir holding kurmuştur.
- *Sankyū*: 1918 yılında Kyshū Adası'nın kömür madenciliği yapılan kuzey kısımlarında nakliye hizmetleri sunmak amacıyla kurulmuştur. Savaş öncesi dönemde inşaat işleriyle de ilgilenmiştir. Savaş sonrası dönemde, kara ve deniz nakliye hizmetlerinin yanı sıra makine sanayisinde de faaliyet göstermiştir.
- *Yūsen Logistics* (Yūsen Lojistik): Hava ve deniz yolu taşımacılığında önemli bir pazar payına sahiptir. Büyük deniz ulaştırma şirketi *NYK* tarafından, uluslararası seyahat ve nakliye hizmetleri sunmak amacıyla 1955 yılında kurulmuş, 1959 yılında adını *Yūsen Kōkū SĀbisu* (Yūsen Havacılık Hizmetleri) olarak değiştirmiştir. 1979 yılından itibaren hava kargo hizmetleri sunmaya başlamış, 1994 yılında seyahat hizmetleri birimi ayrılarak, *Yūsen Travel* (Yūsen Seyahat) adıyla bir şirkete dönüşmüştür. 2010 yılında adı *Yūsen Logistics* olarak değiştirilmiştir. *NYK* grubunun büyük şirketlerinden biri olarak birçok ülkede faaliyet göstermektedir. *Mitsubishi* grubu ile de sıkı iş ilişkileri bulunmaktadır.
- *Mitsui Sōko* (Mitsui Depo): *Mitsubishi* grubunun dağıtım şirketi olarak faaliyet göstermektedir. 1909 yılında *Mitsui Bankası*'nın sermaye koymasıyla *Tōshin Sōko* (Tōshin Depo) adıyla kurulmuştur. 1942 yılında *Mitsui Sōko* adını almış, savaş öncesi dönemde dağıtım alanında Japonya'nın büyük şirketleri arasına girmiştir. Savaş sonrası dönemde yeniden yapılandırılan *Mitsui keiretsusuna* katılıp, grubun kilit öneme sahip dağıtım şirketi olmuştur. Yan şirketleri ve iştirakleri ile 2014 yılında *Mitsui Sōko Holdings*'i kurmuştur. Kara, hava ve deniz nakliye hizmetlerinin yanı sıra emlak sektöründe de faaliyet göstermektedir.
- *Kyūsō Ryūtsū Shisutemu* (Kyūsō Dağıtım Sistemi): Kısaca *KRS* olarak da bilinir. Gıda sanayisinin büyük imalat şirketlerinden biri olan *Kyūpī* tarafından, dağıtım hizmetlerini gerçekleştirmek amacıyla 1966 yılında *Kyūpī Sōko* (Kyūpi Depo) adıyla kurulmuştur. 1976 yılında adı *Kyūpī Sōko Un'yu* (Kyūpī

Depo ve Nakliye) olarak değiştirilmiştir. 2000 yılında mevcut adını almıştır. Sadece grup içi değil, grup dışındaki şirketler için de nakliye ve depo hizmetleri sunmaktadır.

## İNŞAAT

### Genel İnşaat Şirketleri

- *Hazama-gumi* (Hazama): Fukuoka vilayetinde 1889 yılında *Hazama-gumi* adıyla bir aile şirketi olarak kurulmuştur. Gelişmesi 1920'lerden sonra hızlanmış ve Japonya'nın büyük inşaat şirketlerinden biri olmuştur. Savaş sonrası dönemde özellikle baraj ve tünel inşaatları ile adını duyurmuştur. Yurtdışında da baraj inşaatları gerçekleştirmiş, Ōmiya'daki fabrikası bir terör örgütünün bombalı saldırısında büyük zarar görmüştür. Zamanla emlak sektörüne girerek burada da faaliyet göstermiştir. 2013 yılında *Andō Kensetsu* (Andō İnşaat) ile birleşmesiyle *Andō-Hazama* şirketi kurulmuştur.
- *Andō Kensetsu* (Andō İnşaat): 1911 yılında *Andō-gumi* adıyla bir aile şirketi olarak kurulmuştur. 1918 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Savaş sonrası dönemde konut inşaatına odaklanıp, 1962 yılında adını *Andō Kensetsu* (Andō İnşaat) olarak değiştirmiştir. Prefabrik ve hazır beton kullanımı yoluyla çok sayıda konut inşaatı gerçekleştirerek büyük inşaat şirketleri arasına girmeyi başarmıştır. 2013 yılında *Hazama-gumi* inşaat şirketiyle birleşmiş ve *Andō-Ha-*

*zama* kurulmuştur. *Andō* birçok fabrika, yol ve şirket binası inşa etmiştir.

- *Kajima Kensetsu* (Kajima İnşaat): Kökleri, 1840 yılında Edō'da (daha sonraki adıyla Tōkyō) kurulan bir marangoz atölyesine kadar geri gitmektedir. Kajima Ailesi tarafından işletilen bu atölye 1880 yılında *Kajima-gumi* (Kajima Aile Şirketi) adını almıştır. Japonya'nın en büyük müteahhitlik şirketlerinden biri arasında yer almıştır. Hükümet tarafından büyük altyapı (tünel, yol, vb.) ihaleleri verilmiş, savaş öncesi dönemde Japonya'nın büyük inşaat firmaları arasına girmiştir. 1930 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Savaştan sonra yeniden yapılandırılıp, 1947 yılında *Kajima Kensetsu* (Kajima İnşaat) adıyla kurulmuştur. 1960'lı ve 1970'li yıllarda Tōkyō'da yüksek binalar yaparak adını duyurmuş ve savaş sonrası dönemde en büyük müteahhitlik ve inşaat şirketleri arasına girmiştir. 1980'li yıllarda tünel, otoyol ve köprü gibi büyük altyapı inşaatları gerçekleştirmiştir. Büyük projeleri arasında Saitama Stadyumu, Honshū ve Hokkaidō'yu birbirine bağlayan Seikan Tüneli, barajlar, nükleer enerji santralleri ve Seibu Dome beyzbol stadyumu (Saitama) gibi büyük spor tesisleri bulunmaktadır.
- *Sumitomo Ringyō* (Sumitomo Ormancılık): Sumitomo *Zaibatsusu* tarafından 1898 yılından itibaren ormancılık ve inşaat malzemeleri üretimi için bir birim kurulmuştur. Savaştan sonra, Sumitomo *Zaibatsusunun* ormancılık ile ilgili

işletmelerinin 1948 yılında dağıtılarak yeni şirketlerin kurulmasıyla birlikte, 1955 yılında bu şirketler Sumitomo *keiretsu*sunun altında *Sumitomo Ringyō* (Sumitomo Ormancılık) adıyla birleşmiştir. Bu şirket, inşaat sektörüne girerek zamanla büyük bir inşaat şirketine dönüşmüştür. Ağaç ürünleri imalatı da gerçekleştirmiş, özellikle Chiba ve Tōkyō'nun batısındaki Hachiōji şehirlerinde büyük çaplı konut inşaatları gerçekleştirmiştir.

- *Takenaka Kōmuten* (Takenaka İnşaat İşleri): Japonya'nın en büyük müteahhitlik şirketlerinden biridir. 1909 yılında Nagoya'da kurulmuştur. Kısa sürede inşaat işleri yoluyla bölgesel bir *zaibatsu* olma yolunda büyümüştür. 1935 yılında Kōbe'de bir cami (Kōbe Camii)<sup>32</sup> de yapmış, 1937 yılında anonim şirkete dönüştürülmüştür. Savaş sonrasında hızla büyümüştür. En büyük projesi, 1964 yılında tamamlanan *Tōkyō Tower*'dir (Tōkyō Kulesi). 1988 yılında tamamlanan büyük beyzbol stadyumu Tōkyō Dome, 1997 yılında tamamlanan Nagoya Dome, Yokohama futbol stadyumu, Kansai Uluslararası Havaalanı, çok sayıda alışveriş merkezi, stadyum, okul vb. birçok büyük proje de bu şirketin ürünüdür.
- *Goyō Kensetsu* (Penta-Ocean): 1896 yılında Hiroshima vilayetinde *Mizuno-gumi* adıyla bir aile şirketi olarak

kurulmuştur. Devletten ve donanmadan aldığı büyük inşaat ihaleleri ile büyümüş, 1929 yılında bir ortaklığa, savaştan sonra 1954 yılında da anonim şirkete dönüşmüştür. 1967 yılında adını *Goyō Kensetsu* (Goyō İnşaat) olarak değiştirmiştir. Burada *goyō* kelimesi beş okyanus anlamına gelmektedir. Japonya'nın en büyük inşaat ve müteahhitlik şirketleri arasında yer almıştır. Savaş sonrası dönemde aldığı büyük projeler arasında Süveyş Kanalı'nın tamiri ve Chūbu Uluslararası Havalimanı gibi büyük çaplı inşaat ihaleleri bulunmaktadır. Yurtdışında da büyük inşaat projeleri almış, Fuyō *keiretsu*sü üyesi olmuştur.

- *Nikki* (JGC): 1928 yılında *Nihon Kihatsuyu* (Nihon Benzin) adıyla benzin ticareti yapmak üzere kurulmuştur. Petrol ve kimya sektörleri için inşaat faaliyetleri de gerçekleştirmiş, 1960'lı yıllarda eczacılık, sağlık ve nükleer enerji gibi çeşitli iş alanlarına da girmiştir. İngilizce adı olan Japan Gasoline Company'nin kısaltması olan *JGC*, 1976 yılında resmî adı olmuştur. Japonca ismi ise uzun adı olan *Nihon Kihatsuyu* kısaltılarak *Nikki* şeklinde değiştirilmiştir. Birçok ülkede sanayi tesis inşası gerçekleştirerek Japonya'nın büyük kimya ve inşaat şirketleri arasında yer almıştır.
- *Yoshida Kōgyō* (YKK): Metal sanayisinde üretim faaliyetlerinde bulunmak üzere 1957 yılında kurulmuştur. Alüminyum kullanarak inşaat malzemeleri üretimi yapmıştır. İngilizcede kısa adı

<sup>32</sup> Bu cami, Japonya'da yapılan ilk camidir ve buradaki Türk ve Tatarlar için inşa edilmiştir.



YKK olarak bilinir. Yurtdışında inşaat ve inşaat malzemeleri üretimi ve ticareti yapmış, 1989 yılında mimarlık hizmetleri de vermeye başlamıştır. 1990 yılında bu birim *YKK-AP* (YKK Architecture Products veya Türkçesi ile YKK Mimarlık Ürünleri) adını alarak şirketleşmiştir.

- *Yuatekku* (Yurtec): Savaş sırasında, 1944 yılında ordunun talimatıyla Niigata bölgesindeki elektrik tesisatı ile ilgilenen şirketlerin birleştirilmesi sonucunda, *Tōhoku Denki Kōji* (Tōhoku Elektrik Tesisatı) adıyla kurulmuştur. Savaştan sonra Tōhoku (kuzeydoğu) bölgelerinde sivil amaçlar için inşaat sektörünün elektrik tesisatı ihtiyaçları alanında hizmet vermiş, 1991 yılında *Yuatekku* (Yurtech) adını almıştır.<sup>33</sup> Merkezi Miyagi vilayetinin Sendai şehrinde yer almaktadır. Yurtdışında da inşaat hizmetleri sunmaktadır. İnşaat sektörü için su, elektrik, enerji, havalandırma vb. tesisat hizmetlerin yanı sıra iletişim hatları altyapısı inşaatı hizmetleri de sunmaktadır. Altyapı inşaatı konusunda büyük şirketler arasında yer almaktadır.
- *MIRAIT*: 1944 yılında henüz savaş sırasında kurulmuş, 1946 yılında *Daimei Denwa Kōgyō* (Daimei Telefon Sanayisi) adını almıştır. Altyapı inşaatında uzmanlaşarak telefon hatları ve diğer

iletişim hatları inşası ve kablo imalatı alanlarında faaliyet göstermiştir. 1995 yılında adını *Daimei* olarak değiştirmiştir. Teknoloji çözümleri ve mühendislik alanlarında da yan şirketler kuran bu grup, zamanla büyümüş ve 2010 yılında *Mirato Holdings* (MIRAIT Holdings) adıyla holdingleşmiştir.

- *Kyōwa Ekushio* (Kyōwa Exeo): 1954 yılında iletişim hatları ve elektrik iletim hatları inşası gibi alanlarda hizmet vermek için Tōkyō’da kurulmuştur. Henüz 1960’lı yıllarda altyapı inşaatı alanında yurtdışında ihaleler almıştır. 1970’li yıllarda altyapı hizmetleri alanında çeşitli bilgisayar hizmetlerinin geliştirilmesine önayak olmuştur. 1978 yılında araba telefonu üretmek için bir fabrika kurmuştur. 1980’li yıllardan itibaren fiber optik kablo imalatı gerçekleştirmiştir.
- *Nihon Komushisu* (Nippon COMSYS): 1947 yılında kurulan *Ishii Shōten* (Ishii Ticaret) adlı şirketin 1951 yılında *Nihon Tsūshin Kensetsu* (Nihon İletişim İnşaatı) adıyla bir iletişim altyapı hizmetleri sunucusuna dönüştürülmesiyle, Tōkyō’da kurulmuştur. Ertesi yıl *NTT* şirketinin telefon hatları üretimi için lisans alarak, bu alanda da faaliyet göstermiştir. 1970’li yıllarda uydu alıcıları ve 1980’li yıllarda fiber optik kablo üretimine başlamış, 1990 yılında adını *Nihon Komushisu* (Nippon COMSYS) olarak değiştirmiştir.<sup>34</sup> Yeni bilişim ve

<sup>33</sup> Burada, *yua* kelimesi İngilizcede “sizin” (diğer bir deyişle herkesin) anlamına gelen *your* kelimesinden, *tekku* kelimesi de İngilizcede “teknoloji” anlamına gelen *technology* kelimesinden türetilmiştir. Dolayısıyla, şirketin adı “herkesin teknolojisini” anlamına gelmektedir.

<sup>34</sup> Buradaki COMSYS kelimesi İngilizcede “iletişim sistemleri” anlamına gelen *communication systems* ifadesinden türetilmiştir.

iletişim teknolojileri için altyapı hizmetleri sunarak, 2003 yılında teknoloji alanında faaliyet gösteren yan şirketleri ile birlikte *COMSYS Holdings* adıyla büyük bir holding kurmuştur.

- *Mitsui Home*: Mitsui *keiretsu*sunun genel ticaret şirketi olan *Mitsui Bussan* (Mitsui Ticaret) şirketinin sermaye koymasıyla, konut inşaatı amacıyla 1974 yılında kurulmuştur. Mitsui grubunun önemli şirketlerinden biri olmuş, çoğunluk hisseleri bu grubun emlak şirketi *Mitsui Fudōsan* (Mitsui Emlak) şirketinin elinde bulunmuştur. Çevre ve mühendislik konularında da hizmetler vermiştir.
- *Mitsui Sumitomo Kensetsu* (Mitsui Sumitomo İnşaat): Kökleri, Mitsui *Zaibatsusu* tarafından 1887 yılında kurulan grubun inşaat şirketi *Mitsui Kensetsu*'ya (Mitsui İnşaat) kadar uzanmaktadır. Adı 1945 yılında *Mitsui Kensetsu Kōgyō* (Mitsui İnşaat ve Sanayi), 1952 yılında tekrar *Mitsui Kensetsu* (Mitsui İnşaat) olarak değişmiştir. Sumitomo grubunun inşaat şirketi olarak 1950 yılında kurulan *Besshi Kensetsu* (Besshi İnşaat) ise, 1876 yılında kurulan Besshi bakır madenin inşaat bölümünün devamı olarak faaliyete başlamış, 1963 yılında *Sumitomo Kensetsu* (Sumitomo İnşaat) adını almıştır. 2003 yılında Sumitomo ve Mitsui'nin birleşmesiyle *Mitsui Sumitomo Kensetsu* (Mitsui Sumitomo İnşaat) doğmuştur. Mitsui ve Sumitomo şirketleri sadece konut alanında değil, otoyol ve köprü gibi değişik alanlarda da inşaat hizmetleri sunmuştur. Bun-

lardan bazıları Tōmei (Tōkyō-Nagoya) Otoyolu, Tōkyō'daki Rainbow Bridge köprüsü ve Tōkyō belediyesi tarafından yaptırılan Ōedo Metro Hattı'dır (Ōedo-sen).

- *Misawa Home*: Konut inşaatı ve ticareti alanında faaliyet göstermek üzere Misawa Chiyoji<sup>35</sup> tarafından 1962 yılında Tōkyō'da kurulmuştur. 1967 yılında *Misawa Hōmu* (Misawa Home) adını almış, hızla büyüyerek 1970'li yıllarda toplu konut üretimine katkıda bulunmuştur. *Toyota* grubu ve Tōkai Bankası ile sıkı ilişkiler kurmuş, ancak emlak balonunun 1991 yılında patlamasının ardından finansal sıkıntılar yaşamaya başlamıştır. Bu nedenle farklı iş alanlarında yatırımlar yapmıştır. 2003 yılında emlak, seramik, inşaat malzemeleri, mobilya ve sigortacılık gibi çeşitli alanlarda faaliyet gösteren yan şirketleriyle birlikte *Misawa Holdings*'i kurmuştur. *Toyota Home* ile işbirliği yapmaktadır.
- *Maeda Kensetsu Kōgyō* (Maeda İnşaat ve Sanayi): Fukui vilayetinde 1919 yılında *Tobishima-gumi* grubunun altında inşaat işleriyle ilgilenen küçük bir firma olarak başlamış, savaş sonrasında 1946 yılında *Maeda Kensetsu Kōgyō* (Maeda İnşaat ve Sanayi) adıyla ayrı bir şirkete dönüşmüştür. Müteahhitlik hizmetleri de sunarak, otoyol yapımı gibi

35 Misawa Chiyoji (1938-), Nihon Üniversitesi'nde mimarlık eğitimi aldıktan sonra, genç yaşta 1967 yılında *Misawa Home* şirketini kurdu. 2004 yılında çeşitli fonların katılımıyla *Misawa Fund* adıyla bir fon kuran Misawa, bu şekilde finansal sıkıntıya düşen holding şirketini kurtarmaya çalıştıysa da bunda başarılı olamadı.

altyapı hizmetleri konusunda büyük ihaleler de almıştır. Fuyō *keiretsu*sunun altında faaliyet gösterip, inşaat ve müteahhitlik alanında faaliyet gösteren çeşitli şirketleri zamanla bünyesine katarak büyümüş ve 1960'lı yıllarda büyük bir inşaat grubuna dönüşmüştür.

- *Hasekō Corporation*: Japonya'nın büyük müteahhitlik ve inşaat şirketlerinden biridir. 1937 yılında Hyōgo vilayetinin Amagasaki şehrinde *Hasegawa Kōmuten* (Hasegawa Sanayi) adıyla kurulmuştur. Savaş sonrasında, 1946 yılında anonim şirkete dönüşerek konut inşaatı ve müteahhitliğe yönelmiştir. 1960'lı yıllarda toplu konut inşaatı alanına girip büyük kârlar elde etmiştir. 1988 yılında adını *Hasekō Corporation* olarak değiştirmiştir. Zamanla otel gibi büyük çaplı inşaatlarda yoğunlaşmış, emlak ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren çok sayıda firmayı bünyesinde barındıran büyük bir gruba dönüşmüştür.
- *Nihon Dentsū* (Nihon İletişim): Ōsaka'da 1947 yılında *Nihon Denkō* (Nihon Elektrik Sanayisi) adıyla kurulmuş, elektrik tesisatı inşaatında uzmanlaşmıştır. Adını 1952 yılında *Nihon Dentsū Kensetsu* (Nihon İletişim İnşaat), 1999 yılında *Nihon Dentsū* (Nihon İletişim) olarak değiştirmiştir. İletişim sistemleri altyapısı ve kablo televizyon altyapısı gibi hizmetler sunan büyük bir şirkete dönüşmüştür. Bunun yanı sıra bilgisayar sistemleri konusunda araştırmalar yapmaktadır.
- *Nihon Densetsu Kōgyō* (Nihon Elektrik Tesisatı ve Sanayi): Savaş döneminde demiryolları için elektrik sistemleri üretimi amacıyla *Tetsudō Denki Kōgyō* (Demiryolu Elektrik ve Sanayi) adıyla kurulmuştur. Savaş sonrasında, 1949 yılında *Nihon Densetsu Kōgyō* (Nihon Elektrik Tesisatı ve Sanayi) adını alarak inşaat sektörüne girmiştir. 1970'li yıllardan itibaren inşaat sektöründe elektrik ve altyapı sistemleri ile alet üretimi gerçekleştirmiştir.
- *Nippo*: Kökeni, 1907 yılında kurulan *Chūgai Asfaruto* (Chūgai Asfalt) şirketine dek uzanmaktadır. Karayolu yapımında kullanılan asfalt üretmiştir. Yol yapımında uzmanlaşmış ve adı 1934 yılında *Nihon Hodō* (Nihon Yol Yapımı) olarak değiştirilmiştir. Savaş sonrasında da faaliyetlerine devam etmiş ve adını 2003 yılında *Nippo Corporation*, 2009 yılında ise daha da kısaltılarak *Nippo* olarak değiştirmiştir. Ana faaliyet alanları yol inşaatı, asfalt, inşaat mühendisliği, emlak ticareti, inşaat ve tasarımıdır.
- *Nishimatsu Kensetsu* (Nishimatsu İnşaat): 1874 yılında kurulmuştur. 1914 yılında *Nishimatsu Kōgyōsho* (Nishimatsu Sanayi) adını almış ve 1929 yılında ortaklığa dönüşmüştür. Savaştan sonra, anonim şirkete dönüştürülerek *Nishimatsu Kensetsu* (Nishimatsu İnşaat) adını almıştır. Savaş sonrasında baraj, köprü, tünel gibi büyük inşaat ihaleleri alarak büyümüştür. *Toda Kensetsu* (Toda İnşaat) ile işbirliği yapmıştır. 2008-2009 yıllarında meydana gelen

büyük bir rüşvet skandalıyla büyük bir zarara uğramıştır. Metro sistemleri gibi büyük inşaat ihaleleri almış, yurtdışında da inşaat hizmetleri sunmuş ve büyük inşaat şirketleri arasındaki yerini almıştır. Fuyō *keiretsusu* içinde yer almıştır.

- *Ōbayashi-gumi*: 1892 yılında Ōsaka’da Ōbayashi-ten (Ōbayashi Firması) adıyla inşaat hizmetleri vermek üzere Ōbayashi Yoshigorō<sup>36</sup> tarafından kurulmuştur. İlk ihalesi Abe Kâğıt Fabrikası inşaatıdır. Adı 1904 yılında Ōbayashi-gumi olarak değiştirilmiştir. Ōbayashi aile şirketi anlamına gelen bu isim, 1909 yılında firma bir ortaklığa dönüşene dek, firmanın sadece bir ailenin kontrolünde olduğunu göstermektedir. 1918 yılında anonim şirket olmuş, aldığı tünel inşaatı gibi büyük kamu ihaleleriyle hızla büyük bir inşaat şirketine dönüşmüştür. 1924 yılında ünlü Kōshien beyzbol stadyumunu da inşa etmiştir. Savaş öncesi dönemde Batı Japonya’nın inşaat alanında zenginleşmiş *zaibatsularından* biri olmuştur. Savaş sonrası dönemde hükümetten inşaat lisansı alarak 1949 yılından itibaren ihalelere girip hızla büyümüştür. Sanwa *keiretsusu*na dahil olup, yurtdışında da büyük çaplı inşaat hizmetleri sunmuştur ve Japonya’nın en büyük müteahhitlik şirketlerinden biri arasında yer almıştır. Üstlendiği büyük projeler arasında Akaishi Boğaz Köprüsü (Kōbe-Awaji-shima arasında), Ōsaka

Dome (beyzbol stadyumu), Tōkyō’da Roppongi Hills ve 634 m. yüksekliğindeki Tōkyō Skytree bulunmaktadır.

- *Shimizu Kensetsu* (Shimizu İnşaat): Kōkeni, 1804 yılında Tōkyō’da Shimizu Kisuke<sup>37</sup> tarafından kurulan küçük bir marangoz atölyesine dayanmaktadır. Bu atölye, kısa zamanda *Shimizuya* (Shimizu Dükkânı) adını almıştır. Edo döneminin sonlarında *Shōgun* tarafından büyük ihaleleri alıp, Meiji döneminde de büyük inşaat işleriyle hızla büyümeye devam etmiştir. Bu süreçte Shibusawa Eiichi’nin yardımlarını da almıştır. 1915 yılında *Shimizu-gumi* adıyla bir ortaklığa dönüşmüş, savaş öncesi dönemde en büyük inşaat şirketlerinden biri olarak ancak aile işletmesi şeklinde yönetilerek faaliyetlerine devam etmiştir. 1937 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Savaştan sonra yeniden yapılandırılarak, 1948 yılında *Shimizu Kensetsu* (Shimizu İnşaat) adını almış ve büyük inşaat projeleri üstlenip müteahhitlik ve inşaat işleri ile büyümesini sürdürmüştür. Tōkyō ve Ōsaka’da birçok ünlü ticari binanın inşaatının yanı sıra, Ōsaka Uluslararası Havaalanı ve Yokohama beyzbol stadyumu gibi büyük çaplı inşaat projelerini de üstlenmiştir. 1970’li yıllardan itibaren emlak sektörüne de girmiştir.
- *Tobishima Kensetsu* (Tobishima İnşaat): 1883 yılında Fukui vilayetinde

36 Ōbayashi Yoshigorō (1864-1916), Ōsaka doğumlu bir girişimciydi. Elbise ticareti yapan aile firmasını devralarak, inşaat sektörüne girdi.

37 Shimizu Kisuke (1783-1859), Edo döneminde Toyama vilayetinde yaşamış bir marangozdu. Nikkō’daki *Tōshōgū* tapınağının renovasyonuna katılmıştı.

*Tobishima-gumi* adıyla bir aile şirketi olarak kurulmuştur. İnşaat işleri yaparak büyüyüp, 1916 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Bölgesel bazda büyük bir inşaat şirketi olmuştur. 1940 yılında merkezini Tōkyō'ya taşımış, adını savaştan sonra adını 1947 yılında *Tobishima Doboku* (Tobishima İnşaat Mühendisliği), 1965 yılında adı *Tobishima Kensetsu* (Tobishima İnşaat) olarak değiştirmiştir. Balon ekonomisi döneminde büyük projeler almışken, balonun patlamasının ardından 1990'lı yıllarda tam üç kez devlet tarafından kurtarılmıştır. Üstlendiği bazı büyük projeler arasında Tōkyō Körfezi'ndeki Aqua Line, Tōkyō'da Kōrakuen beyzbol stadyumu, birçok baraj ve tünel bulunmaktadır.

- *Toda Kensetsu* (Toda İnşaat): 1881 yılında Tōkyō'da kurulan bir aile firması olarak inşaat işleri yapmış, 1908 yılında *Toda-gumi* (Toda Firması) adını almıştır. 1936 yılında aynı adla anonim şirkete dönüşerek, savaş öncesi dönemde büyük bir inşaat şirketi olmayı başarmıştır. Savaş sonrasında büyük ihalelerle büyümesine devam etmiştir. Adı 1963 yılında *Toda Kensetsu* (Toda İnşaat) olarak değişmiştir. Emlak, şehir planlama, inşaat, mühendislik ve mimarlık alanlarında hizmet vermekte, büyük projeleri arasında barajlar bulunmaktadır.
- *Tōyō Kensetsu* (Tōyō İnşaat): 1929 yılında Güney Mançurya Demiryolu Şirketi (*Minami Manshū Tetsudō*) ve *Yamashita Kisen* (Yamashita Vapur) şirketi bir araya gelerek, Kōbe'de bir

liman inşa etmek için *Hanshin Chikkō* (Hanshin Liman İnşası) adıyla bir şirket kurmuştur. Bu şirket liman inşaatı ve hizmetlerinin yanı sıra altyapı inşaatı konusunda uzmanlaşmıştır. 1964 yılında *Tōyō Kensetsu* (Tōyō İnşaat) adını almıştır. 1970'li yıllardan itibaren, liman ve havalimanı benzeri inşaat hizmetleri sunan inşaat şirketlerini bünyesine katarak büyümüş, yabancı ülkelerde de yatırımlar yapmıştır.

- *Tōyō Engineering* (Tōyō Mühendislik): 1961 yılında Mitsui grubunun kimya şirketi olan *Mitsui Kagaku*'dan (Mitsui Kimya) ayrılarak kurulmuş, *Taisei Kensetsu* (Taisei İnşaat) hissedar olarak katılmıştır. İnşaat sektöründe faaliyet göstermekte, bunun yanı sıra mühendislik işleri ve çeşitli konularda çözümler sunmaktadır.
- *Tōshiba Plant Systems* (Tōshiba Fabrika Sistemleri): Öncülü, 1923 yılında kurulan ve 1938 yılında anonim şirkete dönüşen *Sankō Denki* (Sankō Elektrik) adlı bir elektrik şirkettir. 1978 yılında adı *Tōshiba Puranto Kensetsu* (Tōshiba Fabrika İnşaatı) olmuştur. *Tōshiba*'nın mühendislik birimi ile işbirliği içinde çalışmış, kanalizasyon sistemleri inşasından mimarlığa, çeşitli altyapı hizmetlerinin kurulmasına ek olarak değişik hizmetler sunmuştur. 2004 yılında *Tōshiba*'nın mühendislik şirketini bünyesine katmıştır. Bu birleşmeden sonra adı *Tōshiba Plant Systems* (Tōshiba Fabrika Sistemleri) olarak değişmiştir.
- *Tōa Kensetsu Kōgyō* (Tōa İnşaat ve Sanayi): Kökeni, 1908 yılında Asano

- Zaibatsusu* tarafından kurulan *Tsurumi Umetate Kumiai* (Tsurumi Deniz Doldurma Birliği) adlı firmaya dayanmaktadır. Asano grubu Tōkyō'nun doğusunda denizi doldurarak bir sanayi bölgesi kurmak amacıyla, liman ve sanayi tesisleri inşaatı ile ilgilenmiştir. 1914 yılında *Tsurumi Maichiku Kaisha* (Tsurumi Deniz Doldurma ve İnşaat Şirketi) adını aldıktan sonra, 1920 yılında anonim şirkete dönüşmüş ve adı *Tōkyōwan Umetate Kaisha* (Tōkyō Körfezi Deniz Doldurma Şirketi) olarak değişmiştir. Faaliyet alanı inşaat işlerinden demiryolu işletmeciliğine kadar uzanmış, 1944 yılında *Tōa Kōwan Kōgyō* (Tōa Liman Sanayisi) adını almıştır. *Tōa* kelimesi Doğu Asya anlamına gelmektedir. Savaştan sonra sanayi tesisleri ve limanlar için inşaat ve çeşitli hizmetler sunmaya devam etmiş, adı 1973 yılında *Tōa Kensetsu Kōgyō* (Tōa İnşaat ve Sanayi) olarak değişmiştir. Japonya'da çeşitli liman tesisleri, tüneller ve köprüler inşa etmiştir. Fuyō *keiretsu*sunun bir üyesi olmuştur.
- *Tōken*: 1976 yılında Aichi vilayetinde *Tōmei Shōji* (Tōmei Ticaret) adıyla kurulmuştur. 1992 yılında adı *Tōken Corporation* (Tōken Şirketi) olarak değişmiştir. Bazı konut şirketlerini de bünyesine katarak büyümüş, konut inşasına yönelerek büyük kârlar elde etmiştir. Leasing hizmetlerinin yanında ev kiralama hizmetleri de sunmuştur.
  - *Tōkyū Kensetsu* (Tōkyū İnşaat): İnşaat ve şehir planlama alanlarında faaliyet göstermektedir. 1946 yılında savaşın

hemen ardında Tōkyō'da konut inşaatı işleriyle ilgilenmek için *Tōkyō Kyūkō Dentetsu* (Tōkyō Express Tren Şirketi) tarafından *Tōkyō Kensetsu Kōgyō* (Tōkyō İnşaat ve Sanayi) adıyla kurulmuştur. *Tōkyū* şirketine ait emlak şirketi ile 1954 yılında birleşip 1959 yılında *Tōkyū Kensetsu* (Tōkyū İnşaat) adını almıştır. Yol ve benzeri altyapı inşası ile konut inşası alanlarında uzmanlaşmış, hızlı büyüme döneminde de büyük kazançlar elde etmiştir. 2003 yılında çeşitli yan şirketler ve işbirliği yaptığı şirketlerle bir araya gelerek, *TC Holdings* adıyla holdinge dönüşmüştür. İnşaat işlerinden çok mimarlık ve şehir planlama alanındaki faaliyetleriyle tanınmaktadır.

- *Tōenekku* (Toenec): 1944 yılında Nagoya şehrinde, Chūbu bölgesinde elektrik enerjisi üreten *Chūbu Denryoku* (Chubu Elektrik) şirketi tarafından, inşaat sektörü için elektrik mühendisliği ve elektrik tesisatı inşası amacıyla *Tōkai Denki Kōji* (Tōkai Elektrik ve İnşaat) adıyla kurulmuştur. İngilizce adı olarak kullandığı Tōkai Energy Engineering and Construction'ın kısaltması şeklindeki *Toenec* kelimesini resmî adı olarak 1989 yılında benimsemiştir. Esas faaliyet alanları arasında inşaat sektörü için elektrik sistemleri inşasının yanı sıra elektrik sektörü için inşaat hizmetleri bulunmaktadır.
- *Chiyoda Kakō Kensetsu* (Chiyoda Sanayi ve İnşaat): 1948 yılında *Mitsubishi Sekiyu*'nun (Mitsubishi Petrol) inşaat biriminin bağımsız şirkete dönüşmesiyle kurulmuştur. Petrol ve doğalgaz tesis-

lerinin kurulması ve inşasında uzmanlaşmış, faaliyetlerinin çoğunu yabancı ülkelerde gerçekleştirmiştir. Enerji sektöründe faaliyet gösteren az sayıda büyük inşaat şirketinden biridir. İnşaat hizmetlerinin yanı sıra petrokimya sanayisi, eczacılık, mühendislik hizmetleri, çevre ve enerji üretimi alanında yatırımları bulunmaktadır.

- *Chūdenkō*: Savaş döneminde, 1944 yılında Hiroshima şehrinde kurulmuştur. Bu şehrin de bulunduğu Chūgoku bölgesinde elektrik üretimiyle ilgilenen ve sonraları *Chūgoku Denryoku* (Chūgoku Elektrik) adını alan elektrik üretim şirketinin inşaat işleri ile ilgilenen birimini 1946 yılında satın alarak, elektrik üretim tesisleri için inşaat işleri ve inşaat sektörü için elektrik tesisatı kurumu alanlarında uzmanlaşmıştır. Elektrik hatları için inşaat işleri yaparak büyümüş, 1990 yılında adını *Chūdenkō* olarak değiştirmiştir. Bu isim, resmî adı olan ve Chūgoku Elektrik İnşaat İşleri anlamına gelen *Chūgoku Denki Kōji*'nin kısaltmasıdır. İnşaat sektörü için çeşitli tesisat ve teknoloji üretimi gerçekleştirmektedir.
- *Dai-dan*: 1908 yılında, inşaat şirketleri için elektrik tesisatı kurmak üzere faaliyete başlamıştır. Bir süre sonra binalarda elektrikli ısıtma sistemleri üzerine uzmanlaşmış anonim şirkete dönüşmüş, adını 1933 yılında Ōsaka Danbō Shōkai (Ōsaka Havalandırma Ticareti), 1943 yılında Ōsaka Denki Tekkan Kōgyō (Ōsaka Elektrik Boru Sanayisi), 1965 yılında da Ōsaka Denki Danbō (Ōsaka Elektrik

ve Havalandırma) olarak değiştirmiştir. Isıtma-soğutma sistemleri alanında inşaat sektörüne hizmetler sunmuş, bu amaçla boru imalatı da gerçekleştirmiştir. Uzun adının kısaltması Ōsaka kelimesinin ilk hecesinin (Ō) *on-yomi* (Çince orijinal) okunuşu olan *dai* ve adındaki *dانبō* (havalandırma) kelimesinin ilk hecesi olan *dan* bir araya getirilerek oluşturulan *Dai-dan* kelimesidir. Resmî adı 1987 yılında *Dai-dan* olarak değiştirilmiştir. Günümüzde de inşaat sektörü için elektrik tesisatı ve havalandırma sistemleri üretimi yapmaktadır. Sanwa *keiretsu*sunun üyesi olmuştur.

- *Tama Home*: Kökeni 1887 yılında Fukuoka vilayetinde Chikugo şehrinde kurulan küçük bir inşaat firmasına dayanır. 1978 yılında kurulan *Chikugo Kōsan* (Chikugo Sanayi) şirketinin emlak işleri yürüten birimi ile birleşerek *Tama Hōmu* (İngilizcesiyle Tama Home) adını almıştır. Kyūshū Adası'nda inşaat, mimarlık ve emlak işleri ile ilgilenmiş, ülke çapında faaliyetler geliştirerek Japonya'nın büyük inşaat şirketleri arasına girmiştir.
- *Takamatsu Construction Group* (Takamatsu İnşaat Grubu): Kökleri, inşaat sektöründe faaliyet göstermek üzere 1917 yılında Ōsaka'da kurulan *Takamatsu-gumi* adlı aile şirketine kadar gitmektedir. 1965 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. 1990 yılında adı *Takamatsu Kensetsu* (Takamatsu İnşaat) olarak değiştirilmiştir. 2000 yılından başlayarak inşaat ve inşaat makineleri imalatı yapan firmalarla defalarca bir-

leşmeler gerçekleştirmiş, tüm bunların sonucunda 2008 yılında *Takamatsu Construction Group* (Takamatsu İnşaat Grubu) adlı şirketler grubunu oluşturmuştur. Grup şirketleri konut inşaatı, emlak ve inşaat ile ilgili yan alanlarda faaliyet göstermektedir.

- *Daiwa Hausu Kōgyō* (Daiwa Konut ve Sanayi): 1947 yılında Nara vilayetinde kurulan inşaat şirketi *Hanazono Kōsaku* (Hanazono İmalat), 1955 yılında anonim şirkete dönüşerek *Daiwa Hausu Kōgyō* (Daiwa Konut ve Sanayi) adını almıştır. Prefabrik evler de dahil olmak üzere konut inşaatı alanında uzmanlaşmıştır. Merkezi Ōsaka'ya taşınmış, iç tasarım ve emlak gibi konut ile ilgili alanlarda faaliyet gösteren şirketleri bünyesine katarak büyümüştür. Alışveriş merkezi, hastane ve benzeri büyük inşaat işleri alıp çok sayıda toplu konut projesi gerçekleştirmiştir. Çin ve Vietnam gibi ülkelerde büyük konut inşaatı ihaleleri almıştır.
- *Daitō Kentaku*: 1974 yılında kiralık konut inşaatı amacıyla *Daitō Sangyō* (Daitō Sanayi) adıyla kurulmuştur. Adı 1978 yılında *Daitō Kensetsu* (Daitō İnşaat), 1988 yılında *Daitō Kentaku* (İngilizce adıyla Daitō Trust Construction) olmuştur. Malezya ve Çin gibi ülkelerde konut ve otel gibi büyük çaplı inşaat projeleri gerçekleştirmiştir. Kontrolü altındaki şirketler grubu, inşaat hizmetlerinin yanı sıra, emlak ve finans hizmetleri de sunmaktadır.
- *Taisei Kensetsu* (Taisei İnşaat): Japonya'nın en büyük müteahhitlik ve inşaat

şirketlerinden biridir. Kökeni, 1873 yılında savaş öncesinde Japonya'nın büyük *zaibatsularından* biri olan Ōkura tarafından kurulan Ōkuragumi Shōkai'ye (Ōkuragumi Ticaret) dayanmaktadır. 1887 yılında bu şirketin adı *Nihon Doboku Kaisha* (Nihon İnşaat Mühendisliği Şirketi) olarak değiştirilmiştir. Hükümet ile iyi ilişkileri olan bu *zaibatsu* şirketi, aldığı büyük ihalelerle hızla büyük bir inşaat şirketine dönüşmüştür. 1892 yılında feshedilerek, doğrudan *zaibatsu* kontrolüne geçmiştir. 1917 yılında anonim şirkete dönüşmüş, adı Ōkura Doboku-gumi olmuştur. 1924 yılında adının sonundaki *gumi* ifadesi çıkarılarak, Ōkura Doboku (Ōkura İnşaat Mühendisliği) adını almıştır. Savaşın ardından, *zaibatsular* feshedildikten sonra sahiplik yapısı değiştirilmiş, *Taisei Kensetsu* (Taisei İnşaat) adıyla yeniden kurulmuştur. Yurtiçinde ve yurtdışında büyük ihaleler alarak Japonya'nın en büyük inşaat şirketleri arasına girmiştir. Büyük projeleri arasında Tōkyō'da Hotel Ōkura, Ōsaka'da ABC Center, Malezya'da Kuala Lumpur Uluslararası Havaalanı, İstanbul'da Marmaray Tüneli ve Singapur'da MRT Circle hattı (metro) bulunmaktadır. Fuyō *keiretsu*-sunun bir üyesi olmuştur.

- *Daisue Kensetsu* (Daisue İnşaat): 1947 yılında kurulan *Daisue-gumi*, Sanwa *keiretsu*suna bağlı olarak inşaat sektöründe faaliyet göstermiştir. 1950'li yıllardan başlayarak büyük ihaleler almış, okul ve hastane inşaatlarının yanı sıra konut sektöründe, ayrıca iç tasarım ve



emlak sektörlerinde de faaliyet göstermiştir. *Daisue Kensetsu* (Daisue İnşaat) adını 1967 yılında almıştır.

- *Taikisha* (Taiki Şirketi): 1913 yılında kurulan inşaat malzemeleri firması *Kenzaisha* (İnşaat Malzemeleri Şirketi), 1949 yılında anonim şirkete dönüşmüş ve 1973 yılında *Taikisha* adını almıştır. Yurtdışında da inşaat hizmetleri sunmuş, Fuyō *keiretsusunun* üyesi olmuştur. Sadece inşaat değil, havalandırma ve boya gibi inşaat ile ilgili yan sektörlerde de faaliyet göstermiştir.
- *Zenitaka-gumi* (Zenika Şirketi): Kuruluşu 1705 yılına kadar geri gitmektedir. İnşaat işlerine taşeron olarak 1887 yılında Ōsaka’da kurulan bir firma ile girmiştir. 1912 yılında bir ortaklık olarak yeniden düzenlenmiş ve *Zenitaka-gumi* adını almıştır. 1931 yılında anonim şirkete dönüşmüş, savaş sonrasında da aynı isimle müteahhlik ve inşaat hizmetleri alanında faaliyetlerine devam etmiştir. Birçok köprü, okul ve müze inşaatını üstlenmiş, Shizuoka Futbol Stadyumu’nu da inşa etmiştir. Sanwa *keiretsusunun* üyesi olmuştur.
- *Sekisui Hausu* (Sekisui Konut): 1960 yılında *Sekisui Kagaku Kōgyō*’nun (Sekisui Kimya Sanayisi) konut biriminin ayrı bir şirkete dönüştürülmesiyle kurulmuş ve 1962 yılında *Sekisui Hausu* (İngilizce adıyla Sekisui House, Türkçesiyle Sekisui Konut) adını almıştır. Konut inşaatı sektöründe önemli bir konuma gelmiştir. Sanwa *keiretsusunun* üyesi olmuştur.
- *Sumitomo Densetsu* (Sumitomo Elektrik Tesisatı): Savaş sonrasında, 1950 yılında *Taiyō Densetsu* (Taiyō Elektrik Tesisatı) adıyla kurulmuştur. 1969 yılında *Kudō Denki* (Kudō Elektrik) ile birleşmiş ve yeni adı *Taiyō Kudō Kōji* (Taiyō Kudō İnşaat) olmuştur. 1985 yılında *Sumitomo Densetsu* adını almıştır. Sumitomo *keiretsusu* üyesi olmuştur. Ana faaliyet alanları inşaatlar için elektrik tesisatı imalatı, fabrika inşaatı, elektrik üretimi ve bilgi-iletişim teknolojileridir.
- *Okumura-gumi*: 1907 yılında Nara vilayetinde bireysel olarak inşaat işine giren bir girişimcinin adını taşımaktadır. Özellikle sanayi tesisleri inşaatı ile kısa zamanda büyümüş, 1933 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Savaştan sonraki dönemde de inşaat sektöründe kullanılan makine imalatı ve inşaat alanında faaliyet göstermiştir. 1970’li yıllardan itibaren emlak sektörüne de girmiştir.
- *Asanuma-gumi*: 1892 yılında *Asanuma-gumi* adıyla bir aile şirketi olarak kurulmuştur. Kısa sürede büyümeyi başarıp 1937 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Özellikle kamuya ait binaların inşaatını gerçekleştirmiştir. Tōkō Körfezi’ndeki Aqua Line’in inşaatını da üstlenmiştir.
- *Kōnoike-gumi*: 1871 yılında Ōsaka’da kurulmuştur. Başlangıçta ulaştırma ve inşaat alanlarında faaliyet göstermiş, 1918 yılında anonim şirket olmuştur. Savaştan sonra ulaştırma birimini ayrı

bir şirkete dönüştürmüştür. Büyük altyapı ihaleleri alarak inşaat sektöründe var olmuştur.

- *Kumagai-gumi*: Fukui vilayetinde, *Tobishima-gumi* adlı büyük inşaat şirkettinden ayrılarak 1898 yılında kurulmuş ve 1938 yılında bir inşaat ve müteahhitlik şirketi olarak anonim şirkete dönüşmüştür. Kurucusunun LDP üyesi ve milletvekili olmasından da faydalanarak büyük ihaleler almıştır. İlk büyük ihalesi Fukui vilayetindeki Monju Nükleer Enerji Reaktörü'nün inşaatı olmuştur. Bu sayede büyük bir mimarlık ve müteahhitlik şirketine dönüşmüştür. *Sumitomo Ginkō*'dan (Sumitomo Bankası) elde ettiği fonlarla çok sayıda büyük inşaat ihalesi almıştır. Çok katlı yüksek bina ihaleleri bunlar arasında en önemlileridir. Yurtdışında da büyük inşaat ihaleleri almıştır. Büyük yurtiçi ihaleleri arasında Kyūshū Adası'nı Honshū Adası'na bağlayan Kanmon Tüneli, Nagano vilayetindeki Kanden Tüneli, çeşitli demiryolu ve metro inşaatları, Hyōgo vilayetindeki Akashi Boğaz Köprüsü, Tokuyama Barajı, Gifu vilayetindeki Tōkyō'nun Shinjuku bölgesindeki Nomura Gökdeleni ve birçok benzer altyapı, otel ve bina inşaatı bulunmaktadır. Yurtdışında aldığı bazı büyük ihaleler, Taiwan'daki Taipei 101 Gökdeleni, Dubai'deki Burj Khalifa Gökdeleni ve Tayland'daki Bangkok Metrosu'dur.
- *Fukuda-gumi*: Niigata vilayetinde 1992 yılında küçük bir inşaat şirketi olarak kurulmuştur. Savaş öncesi dönemde bu

bölgede büyük altyapı ihaleleri alarak hızla büyümüştür. Savaş sonrasında da büyük ihaleler almaya devam ederek, bölgesel bir şirket olarak kalmayıp ülke çapında büyük bir inşaat ve müteahhitlik şirketine dönüşmüştür. İktidardaki LDP politikacıları ile sıkı ilişkiler içinde olmuştur. Bağlı şirketleri ile birlikte *Fukuda Group* olarak bilinmektedir. Büyük ihaleleri arasında *Aeon* grubuna ait alışveriş merkezleri, birçok karayolu ve demiryolu hattı ve köprü inşaatı bulunmaktadır.

- *Nakano Fudō Kensetsu* (Nakano Emlak ve İnşaat): 1885 yılında *Nakano-gumi* adıyla kurulmuştur. 1942 yılında anonim şirket statüsü kazanmış, 1991 yılında adını *Nakano Corporation* olarak değiştirdikten sonra, 2004 yılında mevcut adını almıştır. Savaş öncesi dönemde eski *Teikoku Gekijō* (İmparatorluk Tiyatrosu) inşaatını üstlenmiş, savaş sonrasında da parlamento binası inşaatı gibi büyük ihaleler almıştır.

### İnşaat Malzemeleri

- *Fuji Sasshi* (Fuji Pencere): Sürme pencere ve benzeri inşaat dış parçaları ve malzemeleri imalat ve ticareti alanında en büyük şirketlerden biridir. Alüminyum pencere imalatında en büyük şirket numundadır. 1930 yılında kurulmuştur; merkezi Kanagawa vilayetinin Kawasaki şehrinde yer almaktadır.
- *Nichiba*: Nagoya şehrinde 1956 yılında *Nihon Hādō Bōdo* (Nihon Sunta Şirketi) adıyla, sunta imalatı ve ticare-

tinin yanı sıra inşaat malzemeleri imalatı yapmak üzere kurulmuştur. Kısa adı olan *Nichiha*, 1988 yılında resmî adı olmuştur. Fonlarının çoğunu *Sumitomo Ginkō*'dan (Sumitomo Bankası) elde etmiştir. 2001 yılından sonra, Mitsui ve Sumitomo gruplarının inşaat malzemeleri şirketlerini satın alarak bu sektörün büyüklerinden biri olmuştur. *Mitsui Sumitomo* grubuyla sermaye ilişkisi devam etmektedir.

- *Sangetsu*: Bina iç tasarımı ve iç tasarımda kullanılan ürünlerin (perde, duvar kâğıdı, parke, vb.) ticaretiyle ilgilenmektedir. 19. yüzyılın ortalarından itibaren faaliyet gösteren *Sangetsudō* adlı aile şirketinin devamıdır. Nagoya şehrindeki bu şirket, 1953 yılında *Sangetsudō Shōten* (Sangetsudō Ticaret) adıyla anonim şirkete dönüştürülmüş ve adı 1970 yılında *Sangetsu* olarak kısaltılmıştır. Faaliyet gösterdiği sektörün en büyüğü konumundadır.
- *Nichiasu* (Nichias): Ateşe dayanıklı ve asbestten yapılan sanayi ürünleri alanında faaliyet göstermektedir. Meiji döneminde 1896 yılında Ōsaka'da kurulmuştur. Kurulduğunda adı *Nihon Asubesuto* (Nihon Asbest) olup, kısaltılmış adı *Nichiasu*, 1981 yılında resmî adı olarak belirlenmiştir. Fabrika kurulumu ve inşaatı alanlarında özellikle aktiftir. Sanayi için ürettiği girdiler arasında elektronik, otomotiv ve sağlık gibi alanlarda kullanılan sentetik ürünler ve ateşe dayanıklı parçalar bulunmaktadır.
- *Sankyō Tateyama*: İnşaat malzemeleri

imalatı ve ticaretinde uzmanlaşmıştır. 1960 yılında kurulan *Sankyō Aruminiumu Kōgyō* (Sankyō Alüminyum Sanayisi) ve 1948 yılında kurulan *Tateyama Aruminiumu Kōgyō*'nun (Tateyama Alüminyum Sanayisi) 2003 yılında birleşmesiyle *Sankyō Tateyama Holdings* adlı holdingin kurulmasının ardından, 2006 yılında *Sankyō Tateyama Arumi* (Sankyō Tateyama Alüminyum) adıyla kurulmuştur. Bu iki şirket, 1970 yılından itibaren alüminyumdan yapılan inşaat malzemeleri imalatında işbirliği yapmıştır. Şirketin adı 2012 yılında *Sankyō Tateyama* şeklinde kısaltılmıştır.

- *Sanwa Shutter* (Sanwa Panjur): 1956 yılında kurulmuştur. 1963 yılında ticaret şirketi olan yan şirketiyle birleşerek *Sanwa Shattā Kōgyō* (Sanwa Kepenk Sanayisi) adını almıştır. 2007 yılında *Sanwa Holdings* adıyla holdingleşmiştir. İnşaatlar için kapı, kepenk, sineklik, otomatik kapı, vb. binaların dış bölümleri için çeşitli ürünler üretmektedir. Alanında büyük pazar payına sahiptir.
- *JK*: İnşaat malzemeleri (çimento, mermer, kum, vb.) imalatı ve ticareti yapmak üzere 1949 yılında *Maruyoshi Shōten* (Maruyoshi Ticaret) adıyla Tōkyō'da kurulmuştur. 1973 yılında adı *Maruyoshi* şeklinde kısaltılmış, 1998 yılında bazı şirketlerle birleşerek *Japan Kenzai* (Japonya İnşaat Malzemeleri Şirketi) adını almıştır. 2006 yılında bağlı şirketleriyle holdingleşmiş ve *JK Holdings* adlı holding şirketi kurulmuştur.

## Altyapı İnşası

- *Daihō Kensetsu* (Daihō İnşaat): Bu büyük inşaat şirketi, savaş öncesi dönemde Mançurya'da görev yapmış bir bürokrat tarafından 1949 yılında kurulmuştur. Tōkyō metropolü merkez olmak üzere, bu bölgede inşaat mühendisliği ve müteahhitlik hizmetlerinin yanı sıra mimarlık hizmetleri sunmuştur. Emlak sektöründe de faaliyet göstermiştir. Büyük ihaleleri arasında Tōkyō Körfezi'ni alttan geçerek Yokohama'yı Chiba'ya bağlayan Aqualine Otoyolu ve Kas-hiwazaki Nükleer Enerji Santrali bulunmaktadır.
- *Tekken Kensetsu* (Tekken İnşaat): Demiryolu inşaatı ve mimarisi amacıyla, savaş döneminde 1944 yılında *Tetsudō Kensetsu Kōgyō* (Demiryolu İnşaat Sanayisi) adıyla kurulmuş, 1964 yılında adını kısaltarak mevcut adıyla değiştirmiştir. Yol ve büyük apartman binaları inşaatı yanında müteahhitlik hizmetleri de sunmaktadır. İstasyon binası inşaatı da gerçekleştiren şirketin en büyük müşterisi JR olmuştur.
- *Aoki Asunaro Kensetsu* (Aoki Asunaro İnşaat): 1947 yılında Ōsaka'da kurulan *Aoki Kensetsu* (Aoki İnşaat), yerleşim alanları geliştirme projeleri yürütmüş, denizle ilgili inşaat mühendisliği ihaleleri almıştır. Özellikle hükümetle bağlantıları sayesinde liman hizmetleri sunmuş ve büyük kazançlar elde etmiştir. Balon ekonomisi döneminde büyük kazançlar elde etmiş, 1988 yılında dünyanın en büyük otel zincirlerinden biri olan *Westin Hotels and Resorts*'u satın almıştır. 2004 yılında *Asunaro Kensetsu* (Asunaro İnşaat) ile birleşerek *Aoki Asunaro Kensetsu* (Aoki Asunaro İnşaat) adını almıştır. *Asunaro Kensetsu*, 1950 yılında *Fuyō Doboku* (Fuyō İnşaat) adıyla kurulmuş ve 1962 yılında *Komatsu Kensetsu Kōgyō* (Komatsu İnşaat ve Sanayi) adını almıştır. 2002 yılında adı *Asunaro Kensetsu* olarak değiştirilmiştir. Birleşme sonrasında büyük inşaat şirketlerinden biri olarak faaliyetlerini sürdürmüştür.
- *Tōkyū Kensetsu* (Tōkyū İnşaat): *Tōkyū* demiryolu grubu tarafından yan şirket olarak 1946 yılında kurulmuştur. Esas olarak mimarlık hizmetleri sunmakla birlikte, konut ve altyapı inşaat hizmetleri ve şehir planlaması alanında da faaliyet göstermektedir. 2003 yılında *Tōkyū* tarafından kurulan *TC Holdings* adlı holding şirketine katılmıştır.
- *Aeon Delight*: Bina veya tesis idaresi alanında faaliyet göstermek üzere 1972 yılında *Nichii Maintenance* (Nichii Bina Bakımı) adıyla kurulmuş, adını 1976 yılında *Japan Maintenance* (Japon Bina Bakımı) olarak değiştirmiştir. Bina ve şirketlerin tesislerinin bakımı ve yönetimini üstlenmiş ve bu alanda hizmetler sunmuştur. 2003 yılında Aeon grubuna katılmış, 2006 yılında adı *Aeon Delight* olarak değiştirilmiştir.
- *Tōkō Denki Kōji* (Tōkō Elektrik ve İnşaat): Kuruluşu büyük Kantō depreminin yaşandığı 1923 yılına kadar gerigitmektedir. Bu tarihte *Tōkō Shōkai*

(Tōkō Ticaret) adıyla kurulmuş, savaş döneminde 1944 yılında *Tōkai Denki Kōji*'nin (Tōkai Elektrik ve İnşaat) bir kısmını da bünyesine katarak mevcut adını almıştır. Savaş sonrası dönemde hızlı tren hatları ve rıhtımların inşası gibi inşaat işlerinin yanı sıra çok katlı bina inşaatları da gerçekleştirmiştir.

- *Nihon Densetsu Kōgyō* (Nihon Elektrik Sanayisi): Elektrik ve bilişim tesisleri inşasında uzmanlaşmıştır. Savaş döneminde askerî rejimin demiryolu bakanlığı tarafından 1942 yılında *Tetsudō Denki Kōgyō* (Demiryolu Elektrik Sanayisi) adıyla kurulmuştur. Savaş sonrasında ulusal demiryolu şirketinin inşaat biriminin ayrı bir şirkete dönüştürülmesiyle birlikte, 1949 yılında mevcut adını almış, elektrik inşaat hizmetleri sunmanın yanı sıra konutlar için de elektrik sistemleri inşası gerçekleştirmiştir. Kısa adı olan *NDK* şeklinde de anılmaktadır. Günümüzde *JR Higashi Nihon* (JR East) grubu bünyesinde yer almaktadır.
- *Kandenkō*: Kantō bölgesinde elektrik sistemleri ve tesisatı inşaatında uzmanlaşmıştır. Savaş döneminde 1944 yılında *Kantō Denki Kōgyō* (Kantō Elektrik Sanayisi) adıyla kurulmuştur. *Tōkyō Denryoku* (Tōkyō Elektrik) bünyesinde faaliyet göstermiştir ve günümüzde bu şirketten tamamen kopmuş değildir. Kısa adı *Kandenkō*, 1984 yılında resmî adı olmuştur. Nükleer santral inşası da dahil olmak üzere büyük inşaat projeleri üstlenmiştir.

- *Kinden*: *Kansai Denryoku* (Kansai Elektrik) tarafından, elektrik sistemleri ve tesisatı inşaat hizmetleri sunmak amacıyla, savaş döneminde 1944 yılında *Kinki Denki Kōji* (Kinki Elektrik İnşaat) adıyla kurulmuştur. Kısa adı *Kinden*, 1990 yılında resmî adı olmuştur. Kansai bölgesinde elektrik tesisatı ve bilişim tesisatları inşası ve inşaat mühendisliği hizmetleri sunmuştur. Merkezi Ōsaka'dadır.
- *Nihon Dōro* (Nihon Yol Hizmetleri): *Shimizu Kensetsu* (Shimizu İnşaat) bünyesinde faaliyet göstermektedir. 1929 yılında kurulmuştur. Savaş öncesi dönemdeki adı *Nihon Dōro Hosō Kōgyō* (Nihon Yol İnşaatı ve Bakım Şirketi) iken, 1947 yılında adını mevcut adıyla değiştirmiştir. 1953 yılından itibaren büyük otoyol ihaleleri olarak gelişmiştir. Otoyol inşaatı ve yol bakım hizmetlerinin yanı sıra mimarlık hizmetleri de sunmaktadır.
- *Tōa Rōdo Kōgyō* (Tōa Yol): Yol inşası ve bakımı alanlarında faaliyet göstermekte, asfaltlama da yapmaktadır. Bağımsız bir şirket olarak 1930 yılında kurulmuş, 1951 yılında mevcut adını almıştır. Büyük otoyolu ve havalimanı ihaleleri almıştır.
- *Tōtetsu Kōgyō* (Tōtetsu Sanayi): 1943 yılında *Tōkyō Tetsudō Kōgyō* (Tōkyō Demiryolu Sanayisi) adıyla askerî rejim tarafından demiryolu inşaatı gerçekleştirmek için kurulmuştur. 1952 yılında mevcut adını almıştır. Devletin demiryolu şirketi olan *Kokutetsu* bünyesinde

demiryolu inşaatının yanı sıra demiryolları bakım hizmetleri, otoyol inşaatı ve konut inşaatı ve müteahhitlik hizmetleri de sunmuştur. Günümüzde *JR Higashi Nihon* (JR East) ile sıkı iş ilişkileri bulunmaktadır.

### Emlak Hizmetleri

- *Urban Corporation*: Merkezi Hiroshima'dadır; 1990 yılında kurulmuştur. 2008 yılında büyük bir borç içinde olduğu anlaşılmış ve bu borçların yeniden yapılandırılması için işlemler başlatılmış; iflasını açıklayarak 2014 yılında faaliyetlerine son vermiştir.
- *Iida Group*: 1967 yılında Tōkyō'da kurulan *Iida Kensetsu Kōgyō* (Iida İnşaat ve Ticaret), 1975 yılında emlak sektörüne de girmiştir. 1983 yılında kendisine bağlı bir şirket olarak, mimarlık ve emlak hizmetleri amacıyla *Fushimi Kensetsu Kōgyō*'yu (Fushimi İnşaat ve Sanayi) kurmuştur. 2002 yılında adı *Arnest One* olarak değiştirilmiştir. Diğer ilgili şirketlerin de katılımıyla 2013 yılında *Iida Group Holdings* kurulmuştur.
- *Open House*: 1996 yılında *Apurōzu* adıyla Tōkyō'da kurulmuş, adını ertesi yıl *Open House* olarak değiştirmiştir. *Century 21 Japan* ile de işbirliği yapmış, bazı emlak ve inşaat şirketlerini satın alarak büyümüş ve emlak sektörünün büyük şirketleri arasına katılmıştır. Faaliyetleri ağırlıklı olarak Kantō bölgesinde yoğunlaşmıştır. Emlak sektöründe aracılık hizmetlerinin yanı sıra finansman alanında da faaliyet göstermektedir.
- *Suteki Nice Group*: 1950 yılında inşaatlar için kereste ve benzeri ağaç ürünleri ticareti amacıyla kurulmuştur. Daha sonra konut inşaatı ve inşaat malzemeleri ticaretinde uzmanlaşmış ve 1970'li yıllarda emlak sektörüne de girerek aracılık hizmetleri sunmaya başlamıştır. Müstakil konut inşaatında önemli bir pazar payına ulaşmış ve *Ichiuri Mokuzai* (Ichiuri Ahşap Ürünler) olan adını 1988 yılında *Nichie Fudōsan* (Nichiei Emlak), 1995 yılında *Naisu Nichiei* (Nice Nichiei) ve –bu ismin başka bir şirketin ismiyle benzerliğinden dolayı– 2000 yılında *Naisu* (Nice) olarak değiştirmiştir. 2007 yılında, bağlı şirketleriyle birlikte *Suteki Nice Holdings*'i kurmuştur.
- *Sumitomo Fudōsan* (Sumitomo Emlak): Sumitomo *Zaibatsusu* savaşın hemen ardından tasfiye edildikten sonra, emlak birimi 1949 yılında *Izumi Fudōsan* (Izumi Emlak) adıyla ayrı bir şirkete dönüştürülmüş, adı 1957 yılında *Sumitomo Fudōsan* (Sumitomo Emlak) olarak değiştirilmiştir. 1972 yılında Amerika'da da şube açmış, konut inşaatı, kiralama, satış, aracılık hizmetleri, emlak değerlendirme, mimarlık vb. çeşitli hizmetler sunarak emlak sektörünün en büyük şirketleri arasında yer almıştır. Büyük şehirlerdeki birçok büyük ofis binasının sahibidir ve Japonya'nın büyük emlak geliştirme şirketlerinden biridir.
- *Daikyō*: 1960 yılında *Daikyō Shōji* (Daikyō Ticaret) adıyla kurulmuş, emlak geliştirme ve emlak satışı alanlarında uzmanlaşarak büyük emlak şirketleri ara-

sına katılmıştır. Büyük şehirlerde daha aktiftir ve *Raionzu Manshon* (Lions Mansion) adıyla emlak satış büroları işletmektedir. 1987 yılında adını kısaltarak *Daikyō* şeklinde değiştirmiş, 2005 yılında *Sanwa* grubu çatısı altında yer alan *Orix* grubuna katılmış ve 2014 yılında *Orix* tarafından çoğunluk hisseleri satın alındıktan sonra, onun bir alt şirketi olarak faaliyetlerine devam etmiştir.

- *Tōkyū Fudōsan* (Tōkyū Emlak): Demiryolu işletmeciliği yapan *Tōkyū* grubu tarafından emlak ticareti amacıyla 1953 yılında kurulmuştur. Başlarda inşaat ve reklamcılık işleri de yaparken, 1951 yılından sonra sadece emlak ticaretine odaklanmıştır. 1976 yılında, perakende ticaret amacıyla, *Tōkyū Hanzu*'yu (Tōkyū Hands) kurarak bu alanda yatırım yapmıştır. Başlıca faaliyet alanları arasında konut ticareti, apartman daireleri kiralama aracılık hizmetleri, tatil yerleri işletmeciliği ve perakende ticaret hizmetleri gelmektedir. Tōkyō'nun Den'entoshi bölgesindeki şehir planlama ve konut geliştirme projesini yürütmüştür.
- *Tōkyō Tatemono* (Tōkyō Bina Ticareti): Japonya'nın büyük emlak firmaları arasında en eskisidir. Tōkyō'da Yasuda *Zaibatsusu* tarafından 1896 yılında kurulmuştur. Savaşın sonra, Yasuda *Zaibatsusunun* tasfiye edilmesinin ardından gayrimenkul değerlendirme, emlak satışı, aracılık, konut kiralama vb. gibi alanlarda hizmet sunmuştur. 1990 yılından sonra Amerika'da da faaliyet göstermiştir. Savaş sonrası dönemde eski

Yasuda grubunun devamı olan Fuyō *keiretsusunun* çatısı altında yer almıştır.

- *Nihon Kūkō Birudingu* (Nihon Havaalanları): 1953 yılında kurulmuş, büyük uluslararası havaalanları terminal binaları inşaat ve işletmeciliği alanında uzmanlaşmıştır. Tōkyō'da Haneda Havaalanı'nda işletmeciliğe başlamış, 1978 yılında Tōkyō'nun yeni uluslararası havaalanı olan Narita Havaalanı'nda, 1994 yılında Ōsaka'daki Kansai Havaalanı'nda ve 2005 yılında Nagoya'daki Chūbu Havaalanı'nda işletmeciliğe başlamıştır. 2011 yılında Çin'de Chengdu şehrinde havaalanı hizmetleri sunmaya başlamıştır.
- *Hulic*: Büyük metropollerde emlak işleri alanında uzmanlaşmış, Fuyō *keiretsusu* çatısı altında faaliyet göstermiştir. 1957 yılında Fuyō *keiretsusunun* *main bank*'ı olan *Fuji Ginkō*'nun (Fuji Bankası) sahip olduğu emlak ağırlıklı olmak üzere, büyük bir emlak portföyüne sahip olarak *Nihonbashi Kōgyō* (Nihonbashi Sanayi) adıyla Tōkyō'da kurulmuştur. Adı Tōkyō'da kurulduğu semt olan Nihonbashi'den gelmektedir. Sigortacılık alanında da faaliyet göstermiş, *Fuji Ginkō* ile geliştirdiği ilişkiler sayesinde faaliyetlerini genişletmiştir. Bu banka *Mizuho* finans grubuna katıldıktan sonra, bu grupla ilişkilerini sıkılaştırmış, 2007 yılında adını *Hyūrikku* (Hulic) olarak değiştirmiştir. Adı İngilizcede insan, yaşam ve yaratmak anlamına gelen *human, life* ve *create* kelimelerinin başları bir araya getirilerek türetilmiştir.

Çeşitli emlak, otel ve yatırım şirketlerini de bünyesine katarak büyüyen şirket, aracılık hizmetleri de sunmaktadır.

- *Mitsui Fudōsan* (Mitsui Emlak): Mitsui *Zaibatsusunun* emlak birimi olarak, 1914 yılında kurulmuştur. Savaş döneminde, 1941 yılında şirkete dönüşmüştür. Savaşın ardından, *zaibatsular* tasfiye edildikten sonra, bağımsız bir şirket olarak faaliyetlerine devam etmiş, tasfiye edilen varlıklarını 1956 yılında satın almıştır. 1960'lı yıllarda Tōkyō'da yüksek ofis binaları işletmeciliğinde uzmanlaşmış, otelcilik de dahil olmak üzere faaliyetlerine çeşitli alanlara doğru genişletmiş, emlak sektörüne de kiralama dan satışa, değerlendirmeden aracılığa kadar değişik alanlarda hizmet vermiştir. Mitsui grubunda bünyesinde faaliyet göstermiştir ve Japonya'nın en büyük emlak ticareti şirketi konumdadır.
- *Mitsubishi Jisho* (Mitsubishi Emlak): Mitsubishi *Zaibatsusunun* mimarlık ve emlak ticaretinden sorumlu birimi olarak, 1937 yılında kurulmuştur. Savaş sonrasında, Marunouchi Building ve Ōtemachi Building başta olmak üzere, Tōkyō'da çok sayıda büyük ticari binaya sahip olmuş ve bunun ticaretiyle ilgilenmiş, büyük şehirlerde bunlar gibi büyük ofis binaları inşa ederek, emlak ticareti yoluyla, dev bir emlak şirketi olarak büyümesini devam ettirmiştir. 1989 yılında New York'ta Rockefeller Center'ı satın alarak büyük sükse yapmıştır. Alışveriş merkezi işletmeciliği de yapmıştır. 1993 yılında inşaatı tamam-

lanan Japonya'nın dördüncü en yüksek binası (296 m.) olan *Yokohama Landmark Tower*'ın mimarlık ve inşaatını üstlenmiştir ve buradaki ofislerin emlak işlerini üstlenmektedir. Bunların dışında da sahibi olduğu çok sayıda büyük ofis binası mevcuttur.

- *Mori Biru* (Mori Yapı): 1959 yılında bir ekonomi profesörü olan Mori Taikichirō<sup>38</sup> tarafından Tōkyō'da kurulmuştur. Arsa ticaretinde uzmanlaşmış, mevcut arsalarda da yeniden geliştirme alanlarında başarılı olarak büyük emlak projeleri üstlenmiştir. Bunlar içinde en bilinenleri, Tōkyō'da 1986 yılında tamamlanan *Ark Hills* ve 2003 yılında tamamlanan *Roppongi Hills* projeleridir.
- *Leopalace21*: Japonya'nın büyük emlak geliştirme şirketlerinden biridir; apartman daireleri kiralama ve satışı, yeni konut yapımı ve satışı ve çeşitli emlak aracılık hizmetleri alanlarında uzmanlaşmıştır. 1973 yılında *Miyama* adıyla kurulmuştur. Başlarda Tōkyō ve çevresinde faaliyet gösterirken, 1985 yılında *Reoparesu21* (*Leopalace21*) adlı şubeleriyle, küçük apartman dairelerinin kiralanmasında aracılık hizmetleri sunmaya başlamıştır. Adı, 1989 yılında İngilizce Miyama Development International ifa-

38 Mori Taikichirō (1904-1993), Hitotsubashi Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra, Kyōto Teknoloji Enstitüsü'nde ekonomi profesörü olarak görev yaptı. Savaştan sonra, arsa ve emlak fiyatlarının yükseleceği tahmininde bulunarak 1957 yılında *Mori Biru* şirketini kurdu. 1959 yılında üniversitedeki görevinden istifa edip ticari faaliyetleriyle ilgilendi. Mori, ölümünden kısa bir süre önce, 1992 yılında, 12 milyar dolarlık serveti ile dünyanın en zengin iş insanıydı.



desinin kısaltması olan *MDI* şeklinde değiştirilmiştir. 2000 yılında ise *Leopalace21* markası resmî adı olarak kabul edilmiştir. Aracılık hizmetleri dışında, yaşlı bakım merkezleri işletmeciliği ve otel işletmeciliği gibi alanlarda da yatırımları bulunmaktadır.

- *Relo Group*: 1966 yılında *Nihon Kensō* (Nihon Renovasyon) adıyla kurulmuştur. 1974 yılında adını *Nihon Relocation Center* olarak değiştirmiştir. 2001 yılında bağlı şirketleriyle holdingleşmiş ve *Relo Holdings* kurulmuştur. Holdingin adı, 2016 yılında *Relo Group* olarak değiştirilmiştir. “Relocation” prensibine dayanarak, nakliye-taşıma sırasında boş kalan konut ve apartmanların bakımı, bina ve konut kiralama hizmetleri sunmaktadır. Emlak ve konut sektöründe diğer ticaret hizmetleriyle de ilgilenmektedir.
- *NTT Toshi Kaihatsu* (NTT Şehir Planlama): *NTT* grubu tarafından 1986 yılında telefon merkezi inşası amacıyla kurulmuş, zamanla büyüyerek ülke çapında büyük şehirlerde ticari alan ve ofis kiralama hizmetleri başta olmak üzere, emlak sektöründe faaliyet göstermiştir. Konut kiralama faaliyetleri de gerçekleştirmektedir; emlak sektöründe büyük şirketler arasındadır.
- *Nomura Fudōsan* (Nomura Emlak): *Nomura* finans grubunun emlak şirketi olarak 1957 yılında kurulmuş, 1960’lı yıllarda konut alanları geliştirme ve konut kiralama sektöründe büyük bir şirkete dönüşmüştür. Daha sonraları

lüks konutlar ve yerleşim merkezi alanında faaliyet göstermeye başlamıştır. Lüks konutlarla ilgili kullandığı marka *Proud*’dur. Yan şirketleriyle birlikte *Nomura* grubu tarafından 2004 yılında *Nomura Fudōsan Holdings* (Nomura Emlak Holdingi) adıyla, grup altında holdingleştirilmiştir. Tōkyō’da büyük ofis binaları ihaleleri de almıştır.

- *Mitsubishi Jisho* (Mitsubishi Emlak): Mitsubishi grubunun emlak şirketi olarak 1937 yılında kurulmuş, grup bünyesinde dev inşaat ve emlak işleri yürüterek hızla büyümüştür. 1952 yılında Tōkyō’da yeni *Marunouchi Building* ofis binasını inşa etmiştir. Bunun ardından Tōkyō’da birçok yüksek değerli ofis binası projesi gerçekleştirmiş, 1989 yılında New York’taki ünlü Rockefeller Center binasını satın alarak, bütün dünyanın dikkatini üzerine çekmiştir. Japonya’daki büyük şehirlerde yüksek gökdelen projelerine imza atmıştır. Sadece Tōkyō’nun merkezindeki Marunouchi bölgesinde sahibi olduğu emlak varlıklarının değeri bile tek başına oldukça büyüktür.
- *PanaHome*: *Matsushita* (daha sonra *Panasonic* adını aldı) grubu tarafından 1967 yılında *Nashonaru Jūtaku Kenzai* (National Konut İnşaatı) adıyla kurulmuştur. 1982 yılında adını *Nashonaru Jūtaku Sangyō* (National Konut Sanayisi) olarak değiştirmiştir. 2002 yılında *National* adı terk edilmiş, marka adı olarak kullandığı *PanaHome* resmî adı olmuştur. Chiba vilayetinde Inzai şehri

gibi büyük yerleşim alanları geliştirme projelerini üstlenmiş, büyük emlak geliştirme firmaları arasında yer almıştır.

- *Starts*: Tōkyō’da 1969 yılında *Senkyoku Fudōsan* (Senkyoku Emlak) adıyla kurulmuştur. Yayıncılık alanında da faaliyet göstermiş, kurduğu dört yan şirketle 1987 yılında birleşerek *Starts Corporation* adını almıştır. Restoran ve turizm gibi değişik alanlarda da yan şirketleri vardır. Esas faaliyet alanları, emlak aracılık hizmetleri ve bina bakımı ile kiralama hizmetleridir.

## BİLİŞİM, İLETİŞİM VE EĞLENCE HİZMETLERİ

### İletişim Hizmetleri

- *Nihon Denshin Denwa* (NTT): Japonya’da devlet eliyle iletişim şirketi kurularak işletilmesi Meiji dönemine kadar geri gitmekle beraber, bu şirketin kuruluşu 1952 yılında gerçekleşmiştir. *Nihon Denshin Denwa Kōsha* (Japonya Telgraf ve Telefon Kamu Şirketi) adıyla, telgraf ve telefon işletmeciliği amacıyla doğrudan İletişim Bakanlığı’na bağlı bir kamu şirketi olarak kurulmuştur. Uluslararası telefon işletmeciliği birimi 1953 yılında ayrı bir şirkete dönüşmüştür. Uzun süre kamu şirketi olarak işletmecilik yaptıktan sonra, 1985 yılında özelleştirilerek *Nihon Denshin Denwa* adını almıştır. İngilizce adı olan Nippon Telegraph and Telephone’un kısaltması olan *NTT*, daha yaygın kullanılmıştır. Özelleşmenin hemen ardından kurulan

yeni telefon şirketleriyle rekabete girmek durumunda kalmıştır. Veri iletişimi birimi 1988 yılında *NTT Data* adıyla ayrı bir şirkete dönüşmüştür. Mobil iletişim birimi de 1992 yılında *NTT Docomo* adını almıştır. 1999 yılında bir holding şirketi gibi yapılandırılarak, mobil iletişim, sabit telefon, veri transferi gibi değişik işlemler ilgili şirketlerin yetki alanına girecek şekilde uzmanlaşmaya gidilmiştir. İletişim alanında büyük çaplı araştırma ve geliştirme faaliyetleri de yürütmektedir.

- *Sky Perfect JSAT*: 1994 yılında kurulan *Japan Digital Broadcast Service* (Japonya Dijital Yayıncılık Hizmetleri) ile 1996 yılında kurulan *Japan Sky Broadcasting* (Japan Sky Yayıncılık), 1998 yılında dijital uydu yayıncılığı için *Sky Perfect* adı altında birleşmiştir. Ücretli televizyon (pay TV) hizmeti sunan bu şirket, 2008 yılında uydu üzerinden televizyon yayını hizmeti veren, kuruluşu 1985 yılına kadar uzanan *JSAT* ile birleşerek *Sky Perfect JSAT Holdings*’e dönüşmüştür. Uzayda televizyon yayıncılığı için kullanılan bir uydu sahibidir.
- *KDDI*: Kuruluşu *Kokusai Denshin Denwa*’ya (Uluslararası İletişim ve Telefon) şirketine dayanmaktadır. Bu şirketin kökeni ise, 1925 yılında kurulan özel amaçlı kamu şirketi *Nihon Musen Denshin* (Nihon Telsiz İletişim) ve 1932 yılında kurulan bir diğer özel amaçlı kamu şirketi *Kokusai Denwa*’ya (Uluslararası Telefon) dayanır. 1938 yılında birleşen bu iki şirket, *Kokusai Denki*

*Tsūshin* (Uluslararası Elektrikli İletişim) adlı bir özel amaçlı kamu şirketini oluşturmuştur. Savaşın ardından bu şirket GHQ tarafından 1947 yılında kapatılarak, varlıkları 1952 yılında kurulan *NTT*'ye devredilmiştir. 1953 yılında, *NTT*'nin uluslararası telefon bölümü, yeni kurulan kamu şirketi *Kokusai Denshin Demwa*'ya devredilmiştir. Bu Japonca adı oluşturan üç kelimenin ilk harflerinden oluşan *KDD* bu şirketin adı olarak kullanılmıştır. 1984 yılındaki telefon sektörü özelleştirilmesi sırasında kurulan *Dai-ni Denden Kikaku* (Dai-ni İletişim ve Telefon) da bu sektöre girmiştir. 1985 yılında adını *Dai-ni Denden* olarak değiştiren şirketin adının kısaltması, İngilizce adı olan *Dai-ni Denden Inc.* ifadesinin kısaltması olan *DDI* idi. *KDD* ile 1987 yılında kurulmuş bir mobil telefon şirketi olan *Nihon Idō Tsūshin* (Nihon Mobil İletişim), 2000 yılında birleşmesiyle *KDDI* adıyla büyük bir iletişim şirketi doğmuştur. Cep telefonu hizmetini *AU* markasıyla pazarlayan *KDDI*, 2002 yılında üçüncü nesil (3G) telefon hizmetleri sunmaya başlamıştır. *AU* markasıyla pazarladığı telefon ve veri hizmetleriyle büyük başarıya ulaşmış ve Japonya'nın en büyük telefon ve bilişim şirketleri arasına girmiştir.

- *Softbank*: Kökeni, 1984 yılında telekomünikasyon hizmetleri vermek için kurulan *Nihon Telecom*'a dayanmaktadır. *Nihon Telecom*, demiryollarında iletişim hizmetleri vermek amacıyla 1986

yılında kurulmuş olan *Tetsudō Tsūshin* (Demiryolu İletişim) ile 1989 yılında birleşerek yeni adıyla faaliyetlerine devam etmiş, bazı şirket birleşmelerinin ardından, *Nihon Telecom Communications Service* (Nihon Telecom İletişim Hizmetleri) adını almıştır. 1999 yılından itibaren mobil telefon hizmetlerini *J-phone* markasıyla pazarlamıştır. 2001 yılında İngiliz cep telefon şirketi *Vodafone* tarafından çoğunluk hissesi satın alınmış, 2003 yılında *Vodafone Holdings*'e dönüştürülmüştür. 2006 yılında bu grup *Vodafone* tarafından *Softbank*'a satılmış, adı önce *Softbank Mobile*, 2015 yılında ise *Softbank* olarak değiştirilmiştir. 2006 yılında *Vodafone Holding* grubunu satın alan *Softbank*, 1978 yılında elektronik çeviri cihazı üreterek pazarlamak amacıyla, Son Masayoshi<sup>39</sup> tarafından 1981 yılında Fukuoka'da *Nihon Softbank* adıyla kurulmuştur. Adı 1990 yılında *Softbank* olarak değiştirilen şirket, bilgisayar ve bilişim alanında faaliyet göstermiştir. Yahoo gibi bilişim şirketleri ve uydu yayıncılığı yapan şirketlerle işbirliği yapıp giderek büyümüş ve 2006 yılındaki satın alımdan sonra, Japonya'nın en büyük mobil telefon hizmet sağlayıcıları arasında yer almıştır. Çeşitli teknoloji şirketlerini bünyesinde barındıran grup, 2015 yılın-

<sup>39</sup> Son Masayoshi (1957-), Kore asıllı bir Japon vatandaşıdır. Amerika'da University of California Berkeley'de ekonomi ve bilgisayar bilimleri alanlarında eğitim aldıktan sonra, 1981 yılında *Unison World* adlı bir bilgisayar şirketi ve *Softbank* şirketini; 1996 yılında Amerikalı Yahoo şirketi ile birlikte *Yahoo BB*'yi kurdu.

da *Softbank Group* adını almış ve Japonya'nın en büyük ticari işletmelerinin arasında en üst sıralara oturmuştur.

- *Willcom*: 1994 yılında *DDI* şirketi tarafından kurulmuş, 1995 yılında *PHS* adı verilen cep telefonu hizmetlerini sunmaya başlamıştır. İngilizcede *personal handy-phone system* adı verilen, belirli bir frekansta hizmet veren, düşük maliyetli ve mobil iletişim hizmeti veren diğer telefon hizmetleriyle rakip olan *PHS*, 2000'lerin başlarında alternatif mobil telefon hizmetlerinin yaygınlaşmasıyla rekabette geride kalmıştır. 2004 yılında şirket Amerikalı iletişim firması *Carlyle Group* tarafından satın alınmış, finansal zorluk içine düşerek 2010 yılında iflasını ilan etmiş, bu yılın sonunda da *Softbank* tarafından satın alınmıştır.
- *NTT Communications*: Telekom devi *NTT*'den 1999 yılında ayrılarak kurulmuştur. Uluslararası telefon ve uluslararası iletişim hizmetlerinin yanı sıra güvenlik ve iletişim cihazları imalatı da gerçekleştirerek, *NTT* grubunun çatısı altında hizmet vermiştir.
- *NTT Docomo*: *NTT*'nin cep telefonu hizmetleri sunan yan şirketi olarak 1992 yılında kurulmuştur.<sup>40</sup> *NTT*'nin mobil iletişim hizmetleri, 1968 yılında *poketto beru*<sup>41</sup> hizmetiyle başlamıştır.

*NTT* 1970'li yılların başlarından itibaren mobil telefon hizmetleri için araştırma faaliyetleri başlatmıştır. 1979 yılında araba telefonu, 1987 yılında birinci nesil (1G) kablosuz analog cep telefonu hizmeti vermeye başlamıştır. Çok kullanışlı olmayan bu hizmetin yerine 1991 yılında küçük cep telefonu cihazları ve mobil konuşma hizmetine geçmiştir. 1993 yılında, ses teknolojisinin yanı sıra veri iletimi (mesaj) de sağlayan ikinci nesil (2G) mobil telefon hizmetleri, 1994 yılında da dijital cep telefonu hizmeti sunmaya başlamıştır. 1999 yılında cep telefonunda internet kullanımına izin veren *i-mode* hizmeti başlatarak, dünyada ilk kez cep telefonunda internet kullanımı gerçekleştirmiştir. 2001 yılında daha hızlı veri aktarımı ve ses iletimi yanında daha yüksek bant genişliği sağlayan üçüncü nesil (3G) teknolojisine başlamıştır. Japonya'daki cep telefonu abonelerinin yaklaşık yarısının müşterisi olduğu dev bir cep telefonu hizmet sağlayıcısı olmuş, 1999 yılında *i-mode* için küçük resimlerden oluşan bir dil geliştirmiştir. *Emoji*<sup>42</sup> *NTT Docomo*, 2000'li yıllarda çeşitli multimedya ve internet hizmetlerini cep telefonu teknolojilerine ekleyerek, mobil telefon sektöründeki en büyük oyuncu olarak faaliyetlerine devam etmiştir.

<sup>40</sup> *Docomo* ifadesi, İngilizcede mobil şebeke üzerinde iletişim gerçekleştirmek anlamına gelen, *do communications over the mobile network* ifadesinden türetilmiştir.

<sup>41</sup> *Poketto beru* (İngilizcedeki *pocket* (cep) ve *bell* (zil) kelimelerinin birleşiminden oluşturulmuş yapay bir ifadenin Japonca okunuşudur. Kısaca *pokeberu* olarak da ifade

edilen bu hizmet, İngilizcede *pager* olarak adlandırılan bir kısa mesaj hizmetidir.

<sup>42</sup> Bu kelime, Japoncada resimli (*e*) harf (*moji*) anlamına gelmektedir.

## Bilişim Hizmetleri

- *Nihon Unisys*: 1958 yılında bilgisayar hizmetleri sunmak üzere, Amerika-lı UNIVAC bilgisayarını üreten şirket tarafından, *Nihon Remington Yuni-bakku* (Nihon Remington UNIVAC) kurulmuştur. Bankalar ve bazı ticari kuruluşlara 1960'lerden itibaren ticari amaçlarla bilgisayar satan bu şirket, bilgisayaralarda Japon yazı sistemi de geliştirmiş ve adı 1988 yılında *Nihon Unisys* olarak değiştirilmiştir. Japonya'nın en büyük yazılım firmaları arasındadır.
- *Net One Systems*: 1988 yılında kurulmuştur ve sistem entegrasyonu konusunda hizmetler vermektedir. Amerikan teknoloji şirketleri Cisco Systems ile işbirliği yapmaktadır. Bilişim sektöründe güvenlik, veri depolama ve sunucu hizmetleri de sunmaktadır.
- *Nomura Sōgō Kenkyūjo* (Nomura Araştırma Enstitüsü): 1965 yılında kurulan bir araştırma kuruluşudur. Japonca adının kısaltması olan *Nomura Sōken* veya İngilizce adı olan *Nomura Research Institute*'ün kısaltması olan *NRI* olarak da anılmıştır. 1966 yılında bilgisayar araştırmalarına başlayıp bu alanda yan şirketler kurmuştur. Çeşitli ülkelerde yatırımları olup, 1980'li yıllardan itibaren bilişim danışmanlığı ve bilgi sistemleri konusunda öncü şirketler arasında yer almıştır.
- *T-Gaia*: Mitsui grubunun genel ticaret şirketi *Mitsui Bussan* (Mitsui Ticaret) tarafından *Mitsui Bussan Jōhō Tsūshin* (Mitsui Bussan Bilişim) adıyla kurul-

muştur. Çeşitli birleşmelerden sonra adı 2001 yılında *Mitsui Bussan Telepark*, üç yıl sonra da sadece *Telepark* olarak değiştirilmiştir. 1994 yılında kurulan *MS Communications* (MS İletişim) ile 2008 yılında birleşerek *T-Gaia* adını almıştır. Adındaki *T*, İngilizce yarın (gelecek) anlamındaki *tomorrow* kelimesine dayanmaktadır; *Gaia* ise Yunancada dünya anlamına gelmektedir. Bu iddialı isme sahip şirket, *Sumitomo* grubunun ticaret şirketinin cep telefonu ticaretini üstlenmiştir.

- *Livedoor*: 1995 yılında Horie Takafumi<sup>43</sup> tarafından internet hizmetleri sunmak üzere kurulmuştur. Kurulduğunda *Livein' on the Edge* olan adı, 2002 yılında *Edge* olarak değiştirilmiştir. 2002 yılında satın aldığı internet servis sağlayıcısı *Livedoor*'un adıyla internet hizmetleri (servis sağlayıcı ve portal hizmetleri) sunmaya başlamıştır. Hızla büyüyerek, Japonya'nın büyük internet sağlayıcılarından biri olmuştur. Horie'nin agresif şirket satın alma hamleleri nedeniyle, büyüme stratejileri tepki çekmiş, 2006 yılında Horie'nin yatırımlarında manipülasyon yaptığı gerekçesiyle tutuklan-

<sup>43</sup> Horie Takafumi (1972-), Fukuoka doğumludur. Tōkyō Üniversitesi'nde teoloji eğitimi alırken, üniversiteyi bıraktı ve Livedoor şirketini kurdu. Yatırım işlemleriyle ilgili manipülasyon suçlamaları nedeniyle 2006 yılında tutuklandı ve 2,5 yıl hapse mahkûm edildi. Çizgi film karakteri *Doraemon*'a benzerliği nedeniyle *Horiemon* lakabı takılan Horie, 2004 yılında *Kintetsu Buffaloes* beyzbol takımını, 2005 yılında da Fuji televizyonunu satın almak istedi, ancak bu girişimleri başarısız kaldı. Şirket yönetiminden çekildi; cezası onandıktan sonra, 2011-2013 yılları arasında cezasını çekti.

masıyla çöküş sürecine girmiştir. 2010 yılında Koreli bir bilişim şirketi olan NHN (daha sonraki adıyla *Naver*) tarafından satın alınmıştır.

- *NTT Data*: *NTT*'nin veri iletişim birimi 1967 yılında kurulmuş ve araştırma ve geliştirme çalışmaları yürütmeye başlamıştır. 1971 yılında *Dendenkōsha Information Processing System*<sup>44</sup> (DIPS) adıyla kendi bilgisayar üretimini gerçekleştirmeyi başarmıştır. 1970'li yıllarda Japonya'da bankacılık sistemi için bilişim ve yazılım hizmetleri sunan bu birim, *NTT*'nin 1985 yılında özelleştirilmesinden sonra, 1988 yılında *NTT Tsūshin* (NTT Veri İletişimi) adıyla yeni bir şirkete dönüştürülmüştür. Adı, 1998 yılında *NTT Data* (NTT Veri) olarak değiştirilmiştir. Kısa süre içerisinde Japonya'nın en büyük bilişim şirketlerinden biri haline almıştır. Başlıca faaliyet alanları yazılım geliştirme, sistem entegrasyonu ve danışmanlıktır.
- *Nippon Oracle*: Amerikalı büyük yazılım firması *Oracle Corporation* tarafından 1985 yılında kurulmuş, veri yönetimi ve yazılım gibi alanlarda Japonya'nın en büyük şirketleri arasında yer almıştır.
- *Yahoo*: Amerikalı internet hizmetleri şirketi *Yahoo* ile Japonya'nın büyük teknoloji ve iletişim şirketlerinden biri olan *Softbank* tarafından 1996 yılında bir ortaklık olarak kurulmuştur. *Yahoo Japan* adıyla da anılmıştır. Kurduğu

internet portalıyla büyük bir popülariteye ulaşmıştır. 2001 yılından itibaren, *Softbank*'in işbirliğiyle internet servis sağlayıcısı olarak da hizmet vermeye başlamış, çeşitli internet girişimlerine de hissedar olarak katılmıştır. *Yahoo* hisseleri 2000 yılında hisse başına 100 milyon yen gibi bir seviyeye ulaşarak tarihi rekor kırmıştır. 2010 yılından itibaren internet arama hizmetleri için, Amerikalı Google şirketiyle işbirliği yapmıştır.

- *Hikari Tsūshin* (Hikari İletişim): 1988 yılında ofis telefonları ve mobil iletişim alanlarında hizmet vermek amacıyla kurulmuş, 1993 yılında cep telefonu hattı satışına başlamıştır. Çeşitli bilişim şirketlerine yatırım da yapmıştır.
- *Shin Nittetsu Sumikin Solutions*: Büyük bir çelik imalatçısı olan *Nittetsu* tarafından 1980 yılında *Nittetsu Computer System* (Nittetsu Bilgisayar Sistemleri) adıyla, elektronik ve bilgisayar alanlarında araştırmalar yürütmek üzere kurulmuştur. 1988 yılında *Shin Nittetsu Jōhō Tsūshin Shisutemu* (Shin Nittetsu Bilgi ve İletişim Sistemi), 2001 yılında *Shin Nittetsu Solutions* adını almıştır. Ana firmanın adındaki değişiklik nedeniyle, adı 2012 yılında *Shin Nittetsu Sumikin Solutions* olarak değişmiştir. 1990'lı yılların başlarından itibaren Oracle ile yazılım ve teknoloji alanlarında işbirliği yapmıştır. Bu alanlarda Japonya'nın büyük firmaları arasında yer almıştır.
- *GMO Internet*: 1991 yılında *Voice Media* adıyla kurulmuştur. Bilgisayar hiz-

44 *Dendenkōsha*, *NTT* anlamına gelmektedir.

metleri alanına yönelip, 1995 yılından itibaren *InterQ* adıyla, internet hizmeti sağlayıcılarına yönelik hizmetler sunmaya başlamıştır. Adını 2001 yılında *Global Media Online* olarak, bazı internet servis sağlayıcılarını bünyesine aldığı 2005 yılında *GMO Internet* şeklinde değiştirmiş, internet altyapı hizmetleri, medya hizmetleri ve mobil internet hizmetleri alanlarında uzmanlaşarak, Japonya'nın büyük bilişim şirketleri arasında yer almıştır.

- *Conexio*: 1997 yılında, *Itōchū* genel ticaret şirketi tarafından cep telefonu satışı için *ITC Network* adıyla kurulmuş, 2013 yılında *Conexio*<sup>45</sup> adını almıştır. Cep telefonu ticareti ve mobil iletişim hizmetleri alanındaki büyük şirketler arasındadır.
- *CSK*: Sumitomo grubunun genel ticaret şirketi olan *Sumitomo Shōji* (Sumitomo Ticaret), bilgisayar yazılım ve donanımı ticareti için, 1969 yılında Ōsaka'da *Computer Service*'i (Bilgisayar Hizmetleri) kurmuştur. 1987 yılında adını CSK olarak kısaltan bu firma, yazılım ve sistem geliştirme alanlarının yanı sıra ticaretle ilgilenerek, büyük bilişim firmaları arasına katılmıştır. 2009 yılında network, e-ticaret ve benzeri hizmetler veren yan şirketlerle birleşerek, *CSK Holdings*'e dönüşmüştür. 2011 yılında Sumitomo Ticaret'in bilgi sistemleri şirketini de bünyesine katmış ve *Sumitomo*'nun S'sini isminin başına koyarak *SCSK* adını almıştır.
- *Intec*: 1964 yılında, Toyama vilayetinde *Toyama Keisan Sentā* (Toyama Hesaplama Merkezi) adıyla, büyük mainframe bilgisayar imalatı için kurulmuş, 1970 yılında adını *Intec* olarak değiştirmiştir. Bu isim, İngilizcede bilgi teknolojisi anlamına gelen *Information Technology* ifadesini oluşturan kelimelerin baş kısımları bir araya getirilerek oluşturulmuştur. 1980'li yıllarda yoğun araştırma ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmiş, geliştirdiği çözümlerle bilişim alanında büyüyerek çeşitli şirketlerle işbirliği de yapmıştır. 2006 yılında, ilişkili olduğu şirketlerle birlikte *Intec Holdings*'i adlı büyük bir kurmuştur. 2008 yılında bir başka büyük bilişim şirketi olan *TIS* ile birleşmiş ve *IT Holdings* adıyla büyük bir bilişim holdingi kurulmuştur.
- *TIS*: Veri hizmetleri ve bilgisayar hizmetleri sunmak üzere 1971 yılında Ōsaka'da kurulan *Tōyō Jōbō Shisutemu* (Tōyō Bilgi Sistemi), 2001 yılında adını kısaltarak *TIS* yapmıştır. 2008 yılında *Intec* grubuyla birleşerek *IT Holdings* adlı büyük holdingi oluşturmuştur.
- *Ōtsuka Shōkai* (Ōtsuka Ticaret Şirketi): 1961 yılında Tōkyō'da kurulmuştur. Bilişim alanında çözümlerle ilgilenmekte ve aynı zamanda bilgisayar, faks makinesi, fotokopi makinesi ve bilişim makineleri ticareti yapmaktadır. Önceleri teksir makinesi ticaretine odaklanmışken, 1970'li yıllardan itibaren bilgisayar ve kelime işlemcisi (word processor) ticaretine de başlamıştır. Bilgisayar destekli tasarım, network ku-

45 Bu kelime Latince "bağ" anlamına gelmektedir.

rulumu, ofis yazılımları ve benzeri alanlarda da hizmetler sunmuştur. Büyük bilgisayar ve elektronik makine imalatçıları en önemli müşterileri arasındadır. Son yıllarda sistem entegrasyonu ve outsourcing ile de ilgilenmektedir.

- *Fujisoft*: 1970 yılında *Fuji Sofutowea Kenkyūjo* (Fuji Yazılım Araştırma Merkezi) adıyla kurulmuştur. Adı 1984 yılında *Fuji Software* (Fuji Yazılım), 1995 yılında *Fujisoft* olarak değişmiştir. Eğitim amaçlı yazılımlar başta olmak üzere, çeşitli alanlarda yazılımlar geliştirmiş, birçok şirkete outsourcing hizmetleri sunmuştur. Değişik sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere yönelik dijital ve mobil çözümlerle de ilgilenmektedir.
- *Gurī* (Gree): İnternette sosyal network hizmetleri sunmak üzere 2004 yılında Tōkyō'da kurulmuştur. Kendi platformunu sunarak başarılı olmuş ve mobil hizmet sağlayıcılarıyla iş ilişkileri kurmuştur. 2010'lu yıllarda 20 milyondan fazla kullanıcıya hizmet sunmuştur.
- *Nekuson* (Nexon): Online bilgisayar oyunları üreticisi olarak 1994 yılında Kore'de kurulmuştur. Oyun sektöründe büyük başarıya ulaşmış, 2002 yılında Japonya'da *Nexon Japan* adıyla bir şirket kurmuş ve daha sonra merkezini Japonya'ya taşımıştır. Diğer birçok ülkede de yan şirketleri bulunmaktadır.
- *Gungho Online Entertainment*: 1998 yılında Amerikalı online eğlence hizmetleri ve oyun üreticisi *onSale* ile Japon mobil iletişim devi *Softbank* arasında bir ortaklık olarak kurulmuş, diğer

bazı küçük online eğlence şirketlerini de satın alarak büyümüştür. Büyük oyun üreticileriyle işbirliği yaparak, bunun platformları için oyunlar üretmiştir. Şirkete adını veren *gungho*, İngilizceye Çince'den giren bir kelimedir ve çok istekli, hevesli anlamına gelmektedir.

- *Itōchū Techno-Solutions*: Büyük genel ticareti *Itōchū* tarafından bilgisayar çözümleri hizmetleri sunmak amacıyla kurulmuştur. Kökleri, *Itōchū* tarafından bilgisayar hizmetleri ithal ederek sunmak amacıyla 1970 yılında kurulan *Itōchū Data Systems* (Itōchū Veri Sistemleri) adlı şirkete kadar gitmektedir. Zamanla değişik isimler alan ve Amerikan yazılım şirketleri *Sun Microsystems*, *Cisco Systems* ve *Oracle* tarafından üretilen yazılımların Japonya'da dağıtımını üstlenmiş, veri hizmetleri sunmuş ve 2006 yılında mevcut ismini almıştır. Son zamanlardaki başlıca faaliyetleri veri merkezi işletimi, cloud uygulamaları ve bilgi güvenliğidir.
- *Trend Micro*: Amerika'da 1989 yılında kurulmuş ve kısa sürede veri güvenliği alanında dünyanın büyük yazılım şirketleri arasına girmiştir. 1992 yılında küçük bir yazılım şirketini alarak Tōkyō'ya yerleşmiş, büyük bilişim devleri (Intel, Novell, vb.) ile işbirliği yaparak saygın bir konuma yükselmiş, daha sonraları merkezini Tōkyō'ya taşımıştır. Veri güvenliği ve bulut uygulamaları alanında faaliyet göstermektedir.
- *NEC Fielding*: Bilgisayar imalatçısı *NEC* tarafından 1957 yılında *Nichi-*



den *Fudōsan* (Nichiden Emlak) adıyla kurularak, emlak ve sigorta işlemleri yapmaya başlamış, ki yıl sonra elektrik ve iletişim alanlarında hizmetler vermeye başlamıştır. 1960 yılında adı *Nihon Denki Gijutsu Kyōryoku* (Nihon Denki Teknoloji İşbirliği) olarak değiştirilmiştir. *Nihon Denki*, NEC'nin uzun adıdır. Veri işleme hizmetleri sunan şirketin adı 1973 yılında da *Nihon Denki Engineering* (Nihon Denki Mühendislik) olarak değiştirilmiştir. 1970'li yıllarda bilgisayar ve bilgisayar parçaları hizmetlerine başlamış, yazılım da üretmiştir. Bilişim (IT) sistemleri konusunda uzmanlaşarak bu alandaki büyük şirketlerden birine dönüşmüş ve adı 2000 yılında *NEC Fielding* olarak tekrar değiştirilmiştir. *Fielding* kelimesi, İngilizcede müşterilerle ilgilenmek anlamına gelmektedir.

### Oyun ve Eğlence Hizmetleri

- *Rakuten*: Mikitani Hiroshi<sup>46</sup> tarafından 1997 yılında kurulan MTM, *Rakuten Ichiba* (Rakuten Pazarı) adlı bir internet portalı geliştirmiştir. 1999 yılında adını *Rakuten* olarak değiştirmiş, 2000 yılında büyük bir internet portalı olan *Infoseek*'i satın alarak büyümüştür. Çeşitli internet hizmetleri sunan şirketleri satın

alan *Rakuten*, hizmet alanlarını internet portalı işletiminin ötesine taşıyarak online alışveriş, bankacılık, online ödeme, e-ticaret, eğlence ve seyahat gibi değişik alanlara genişletmiştir. Değişik ülkelerde de çok sayıda yatırım yapmıştır.

- *DeNA*: 1999 yılında Tōkyō'da e-ticaret hizmetleri sunmak için kurulmuştur. Kısa sürede çevrimiçi oyun ve ticari hizmetler sunarak hızla büyümüştür. Büyük servis sağlayıcıları *NTT Docomo* ve *Yahoo* ile birlikte işbirliği yaparak internet üzerinde oyun, müzik ve eğlence hizmetleri sunmuştur. Japonya'nın en büyük e-ticaret ve eğlence portalı sağlayıcılarından biri konumuna gelmiştir.
- *Nintendō*: Japonya'nın en büyük elektronik oyun makineleri ile video oyun yazılım ve ticaret şirketlerinden biridir. 1889 yılında Kyōto'da oyun kartları üretimi amacıyla *Nintendō Koppai* adıyla kurulmuştur. Bu alanda büyük başarı elde ederek, 1947 yılında anonim şirkete dönüştürülmüştür. Adı, Japocada şanslı tanrılara bırakmak anlamına gelen *Un wo ten ni makaseru* ifadesinin kısaltılmış bir versiyonundan türetilmiştir. İsmindeki *ten* ifadesi tanrılar, *nin* ifadesi de bırakmak anlamına gelmektedir. Plastik oyun kartları imalatı yaparken, bu alandaki olanakların sınırlı olduğunu görerek, 1960'lı yıllarda taksi işletmeciliğinden otel işletmeciliğine kadar değişik sektörlerle de girmiştir. 1966 yılında oyuncak ve oyun sektörüne adım atmış, ancak, 1974 yılında video oyunları üretimi alanına girmeye karar vermiş ve 1977 yılından itibaren kendi

<sup>46</sup> Mikitani Hiroshi (1965-), Hitotsubashi Üniversitesi'nde finans eğitimi aldıktan sonra, 1988 yılında *Nihon Kōgyō Ginkō* (Industrial Bank of Japan) bankasında çalışmaya başladı. 1993 yılında Harvard Üniversitesi'nden MBA derecesi aldı; 1995 yılında bankadan ayrılarak *Rakuten* firmasını kurmaya girişti. Kısa zamanda Japonya'nın en zengin insanları arasına girdi. Mikitani, şirket içinde İngilizce kullanımını teşvik etti.

oyun cihazlarını imal etmeye başlamıştır. Renkli televizyonlara bağlanarak oynanan bu oyun konsollarıyla büyük popülariteye ulaşarak birçok video oyunu üretmiş, bu alandaki en büyük şirkete dönüşmüştür. 1980 yılında Amerika'da da şirket kurmuş ve bu piyasada faaliyet göstermeye başlamıştır. 1983 yılında geliştirdiği *Famirī Konpyūta* veya kısa adıyla *Famikon* oyun konsolu büyük başarıya ulaşmıştır. Birçok video oyunuyla uyumlu olan bu sistemle, erken dönemde video oyunları sanayisinde büyük bir itibar ve başarı kazanmıştır. 1990'lı yıllarda oyun konsolları alanında *Sony* ve *Sega Games* ile büyük bir rekabete girmiştir. *Nintendo 64* ve *Gameboy* gibi konsollarla başarılı olmuş, 2004 yılında çıkardığı *Nintendo DS* ve 2006 yılında çıkardığı *Wii* ile oyun konsolları piyasasında büyük bir pay kapmıştır. Bu alanda, tüm dünyaya ihracat yapan *Nintendō*, alanında sadece Japonya değil, dünyanın da en büyük şirketleri arasında yer almıştır.

- *Sega Games*: Bozuk parayla çalışan eğlence makineleri (arcade) üretmek amacıyla Amerika'da Hawaii'de bir şirket kuran Martin Bromley ve Irving Bromberg, savaş sonrasında Amerikan askerlerinin bulunduğu üslerin yakınlara bu makinelerin bulunduğu eğlence yerleri de inşa etmiştir. Amerika'da slot makineleri yasaklanınca, bu firma 1951 yılında Japonya'ya taşınmış, 1954 yılında *Service Games* adını almıştır. Müşteri kitlesini de Amerikan askerlerinden

Japon müşterilerine kaydırarak, oyun makineleri imalatı gerçekleştirmiştir. Adı, orijinal isminin kelimelerinin ilk iki harfi yan yana getirilerek *Sega* şeklinde kısaltılmış ve ürünlerde marka adı olarak kullanılmıştır. Bir başka Amerikalı girişimci tarafından kurulan ve arcade oyun makineleri üretiminde en önemli rakibi olan *Rosen Enterprises* ile 1965 yılında bileşerek *Sega Enterprises* adını almıştır. Bu döneme kadar, Amerika'dan oyun makinesi ithali ana faaliyetiyken, bu tarihten sonra kendi makinelerini tasarlayarak üretmeye başlamıştır. 1966 yılında *Persicope* adlı oyunla arcade oyunlar piyasasına girmiş, 1969 yılında Amerikalı büyük eğlence firması *Gulf and Western Industries*'i de bünyesine katmıştır. 1970'li yıllarda oyun salonlarının yaygınlaşması ve arcade oyun makinelerine olan talebin artması sayesinde büyük kârlar elde etmiştir. Birçok popüler oyunu piyasaya sürmüş, 1983 yılında video oyunları için oyun konsolu imalatına başlamıştır. 1984 yılında büyük bir Japon bilişim firması olan *CSK* tarafından satın alınmıştır. Oyun konsolları sektöründeki pazar kapma yarışında *Nintendō*'nun gerisinde kalmasına rağmen, *Sega* Japon ve Amerikan pazarlarında büyük satış gelirleri elde etmeyi başarmıştır. 2000 yılından sonra oyun konsollarından sonra yazılım alanına odaklanmıştır. Satış gelirlerinde 2010 yılından itibaren büyük düşüş yaşamış, işlettiği oyun salonu sayısını büyük oranda daraltmış ve yapılanmasını

da yenileştirmeye gitmiştir. 2015 yılında adı *Sega Games* olarak değiştirilmiş ve bilişim gibi çeşitli yan alanlarda faaliyet gösteren şirketlerle birlikte, *Sega Holdings*'i holding kurmuştur.

- *Bandai Namco*: 1950 yılında kurulan *Bandai*, oyuncak üretiminde uzmanlaşmış ve 1980'li yıllar itibariyle Japonya'nın en büyük oyuncak imalatçısı olmuştur. Zamanla video oyunlar alanına girerek bu alanda da büyük şirketler arasına katılmıştır. *Nakamura Seisakusho* (Nakamura İmalat) ise 1955 yılında eğlence makineleri üretmek amacıyla kurulmuş, 1977 yılında adını *Namco* olarak değiştirmiştir.<sup>47</sup> Elektronik oyun cihazları üretiminde ve oyun tasarımında uzmanlaşmış, 2005 yılında *Bandai* ile birleşerek *Bandai Namco Holdings* adıyla holdingleşmiştir. Bu grup, Japonya'nın en büyük eğlence şirketlerinden biri olmuştur.
- *Square Enix*: Japonya'nın büyük video oyunu üreticilerinden biridir. 1975 yılında kurulmuş ve 1982 yılında *Enix* adını almıştır. Çeşitli oyun üreticileriyle ortaklıklar kurarak, büyük popülariteye ulaşan oyunlar üretmiştir. Büyük oyun konsolu firmalarının ürettiği oyun konsollarına uygun oyunlar üretmiş, özellikle *Dragon Quest* gibi oyunları büyük başarıya ulaşmıştır. 2003 yılında bir başka oyun üreticisi olan *Square* ile birleşmiştir. *Square*, 1986 yılında

bilgisayar oyunları üretmek amacıyla kurulmuş ve geliştirdiği *Final Fantasy* adlı oyunla büyük başarıya ulaşmıştır. Birleşmeden sonra kurulan *Square Enix*, çok sayıda firmayı satın alarak bünyesine katmış ve Çin'de de yatırım yapmıştır. 2005 yılında, bir başka büyük video oyunu üreticisi *Taitō*'yu satın alması büyük ses getirmiştir. 2008 yılında, bu şirketler *Square Enix Holdings*'e dönüşmüştür.

- *Konami*: 1969 yılında kurulan bir eğlence makineleri tamir atölyesi, gelişerek 1973 yılında *Konami Kōgyō* (Konami Sanayi) adıyla elektrikli oyun makineleri imalatı yapan bir firmaya dönüşmüştür; adı, kurucuların isimlerinden derlenerek oluşturulmuştur.<sup>48</sup> 1978 yılında bilgisayarlar için oyunlar üretmeye başlamıştır. Kısa sürede Amerika'ya ihracata da başlamış, çocuklar için oyunlar da üretmiştir. 1980'li yıllarda kişisel bilgisayar kullanımının yayılmasıyla birlikte, bu bilgisayarlar için oyunlar geliştirmiş, 1991 yılında adını *Konami* olarak değiştirmiştir. Oyun konsolları ve cep telefonları için oyunlar da geliştirerek bu alanda en büyük şirketlerden biri konumuna yükselmiş ve eğlence makineleri üretimi de gerçekleştirmiştir. Bağlı şirketleriyle birlikte 2015 yılında *Konami Holdings* adını almıştır. Yabancı ülkelerde de çok sayıda yatırımı vardır.

<sup>47</sup> Bu isim, şirketin adının İngilizcesi olan Nakamura Amusement Machine Manufacturing Company'den (Nakamura Eğlence Makineleri İmalat Şirketi) türetilmiştir.

<sup>48</sup> Kurucuların adları Kozuki Kagemasa, Nakama Yoshinobu ve Miyasako Tatsuo idi.

- *Dai-ichi Kōshō*: Japonya'nın en büyük *karaoke* zincirlerinden birini işletmektedir. 1971 yılında müzik aletleri ticareti yapmak amacıyla Tōkyō'da kurulmuş, 1976 yılında bir ticaret firmasıyla birleşerek *Dai-ichi Kōshō* adını almıştır. Bu tarihten itibaren *karaoke* makineleri ticareti yapmış, 1988 yılından itibaren *Big Echo* markasıyla kendi *karaoke* hizmetlerini sunmaya başlamıştır. Bazen tüm binayı alarak, bazen de binaların katlarında kurduğu *karaoke* eğlence merkezleri sayesinde büyük bir eğlence şirketine dönüşmüş, *karaoke* alanında ülkenin bir numaralı firması olmuştur. *Karaoke* hizmeti sunan diğer eğlence şirketleri için de sistem üretimi ve ticareti yapmıştır. Müzik yazılımı ve emlakla da ilgilenmektedir. 1990'lı yıllarda uçak motoru imalatı gerçekleştirmiş, daha sonra bu sektörden çıkmıştır. 2001 yılından itibaren müzik yapımıcılığı ve dağıtım alanında da faaliyet göstermektedir.
- *Round One*: 1980 yılında Ōsaka'da *Sugino Kōsan* (Sugino Sanayi) adıyla, bowling ve paten ringi gibi eğlence hizmetleri sunmak amacıyla kurulmuştur. 1990'lı yıllarda bowling salonları açarak eğlence sektöründeki faaliyetlerini genişletmiş, 1993 yılında adını *Raundowan* (*Round One*) olarak değiştirmiştir. Eğlence merkezleri açarak Ōsaka ve Japonya'nın batı bölgelerinin en büyük eğlence şirketlerinden biri haline gelmiştir. Eğlence merkezlerinde bowlingin yanı sıra *karaoke*, bilardo ve benzeri hizmetler sunmakta, eğlence parkı işletmeciliği de yapmaktadır.
- *Tōkyō Dōmu* (Tōkyō Dome): Tōkyō'nun en büyük beyzbol stadyumu olan Tōkyō Dome'u işletmektedir. Kökleri, daha evvel bu stadyumun yerinde bulunan *Kōrakuen*'i işleten ve 1936 yılında kurulan *Kōrakuen Sutajiamu*'ya (Kōrakuen Stadyumu) kadar geri gitmektedir. Tōkyō'nun en büyük beyzbol takımları olan, savaş öncesi dönemdeki *Eagles*<sup>49</sup> ve savaş sonrasında *Tōkyō Giants* kulüplerine ev sahipliği yapmıştır. Ōsaka'da otel işletmeciliği de yapmış, 1985 yılında *Kōrakuen* Stadyumu'nu yenilemeye karar vermiş ve 1988 yılında inşası biten yeni stada *Tōkyō Dome* adı verilmiştir. Tōkyō ve Sapporo şehirlerinde otel işletmeciliği üstlenmiş, daha sonra 1990 yılında adını *Tōkyō Dōmu* olarak değiştirmiştir. Savaş sonrası dönemde, Dai-ichi Kangyō *keiretsusu* bünyesinde faaliyet göstermiş, daha sonra Mizuho şirketler grubu altında faaliyetlerini sürdürmüştür. Emlak, turizm, kablo TV ve golf merkezi işletmeciliği gibi çeşitli alanlarda yan şirketleri bulunmaktadır.
- *Pia*: 1972 yılında, Tōkyō'da Chūō Üniversitesi'nde bir öğrencinin çıkardığı bir dergiyle ortaya çıkmıştır. Sinema ve konser gibi eğlence aktiviteleri hakkında bilgiler sunan bu derginin başarısı üzerine, 1974 yılında aynı adla bir şirket kurulmuştur. 1984 yılında *Chiketto Pia* (Pia Bilet) adıyla, bu tür aktiviteler için bilet satışına başlamıştır. 1999 yıla-

<sup>49</sup> Savaş döneminde, Amerika ile savaşa girilmesinden dolayı beyzbol takımlarının isimlerinin ve beyzbol terimlerinin Japonlaştırılması sürecinde, kulübün adı *Yamato-gun* olarak değiştirildi.

lından itibaren, bu hizmet internet üzerinden sunulmuştur. Zamanla çok sayıda eğlence dergisi de çıkarmıştır.

- *Happinet*: Oyuncak, video oyunları ve eğlence sektöründeki dev şirketlerden biri olan *Bandai*'den ayrılan bir çalışan tarafından, 1968 yılında oyuncak üretimi ve ticareti yapmak üzere kurulmuştur. Diğer bazı küçük şirketlerle birleşerek, 1991 yılında *Happinet* adını almıştır. *Bandai* şirketinin kuruluş sermayesinde de önemli bir payı vardır. Günümüzde de *Bandai* grubunun ürünlerinin ticaretini üstlenen büyük bir eğlence ürünleri ticareti firması konumundadır.
- *Kapukon (Capcom)*: Arcade, bilgisayar ve video oyunları imalatı ve ticaretinde faaliyet göstermektedir. 1979 yılında elektronik cihazlarda oynanan oyunların ticaretini yapmak amacıyla, *IRM* adıyla *Ōsaka*'da kurulmuş, adını 1983 yılında *Capcom* olarak değiştirmiştir. 1980'li yıllarda Amerika ve Japonya'da bilgisayar oyunları geliştirerek büyük bir başarı yakalamıştır. Daha sonraları çeşitli oyun platformlarında büyük başarı elde eden *Street Fighter 2* ve *Biohazard* gibi oyunlar üretmiştir. Adı, İngilizcede kapsül bilgisayar anlamına gelen ve 1981 yılında kurulan bir yan şirketin adı olarak belirlenen, *capsule computer* ifadesinin kısaltmasından gelmektedir. Sadece kendi geliştirdiği oyunlarla sınırlı kalmayarak, diğer büyük oyun şirketlerinin geliştirdiği oyunların da ticaretini yapmaktadır.

## Televizyon Yayıncılığı

- *Nippon Hōsō Kyōkai* (NHK): Öncüsü, Taishō döneminin sonlarına doğru kurulan *Tōkyō Hōsōkyoku* (Tōkyō Yayın İstasyonu) adlı radyo istasyonudur. Tōkyō, Ōsaka ve Nagoya'da yayın yapan üç ayrı radyo istasyonu 1926 yılında birleştirilerek *Nippon Hōsō Kyōkai* (Japonya Yayıncılık Kuruluşu) adını almıştır. Devlete ait bir kuruluş olan ve İngilizce olarak Japonca adının ilk harflerinden oluşturulan kısaltmayla (NHK) anılmış, Japon hükümeti tarafından doğrudan İletişim Bakanlığı'na bağlanmıştır. 1930'lu yıllarda radyo yayıncılığı yapmış, savaş döneminde 1941 yılında doğrudan ordunun kontrolüne girmiştir. Savaştan sonra GHQ tarafından kontrol edilmiştir. 1950 yılında çıkarılan *Hōsō-hō* (Yayıncılık Kanunu) ile, özerk bir kamu kuruluşuna dönüştürülmüş, ticari yayıncılığa başlamıştır. Analog yayınların ardından 1960 yılında renkli yayınlara başlamıştır. Japonya'da televizyon yayıncılığı alanında birçok ilki gerçekleştirmiştir. 1984 yılında uydu yayınına başlamış, 1995 yılında uluslararası yayın faaliyetleri başlatmıştır. *NHK World* adlı, tüm dünyaya yayın yapan kanal 1998 yılında açılmıştır. 2000 yılından itibaren dijital yayına geçen *NHK*, 2011 yılı itibarıyla dijital yayınlarını tüm Japonya'ya yaymıştır.
- *Nihon Terebi Hōsōmō* (Nihon Television Network): Televizyon yayını gerçekleştirmek amacıyla 1952 yılında

Tōkyō'da kurulmuş ve *NHK*'den sonra Japonya'da televizyon yayını gerçekleştiren ikinci kuruluş olmuştur. 1953 yılından başlayarak analog televizyon yayınına başlayarak, Japonya'nın ilk özel televizyon yayını yapan şirketi olmuştur. İlk renkli yayını henüz 1959 yılında gerçekleştirmiştir. Sahibi Shōriki Matsutarō'dur.<sup>50</sup> *NHK* ile birlikte birçok yeniliğe imza atmış, televizyon yayıncılığı konusunda ülkenin lider şirketlerinden biri haline gelmiştir.

- *Wowow*: 1984 yılında uydu üzerinden televizyon yayınları yapmak amacıyla, *Nihon Eisei Hōsō* (Nihon Uydu Yayınları) adıyla kurulmuştur. 2000 yılında adı *Wowow* olarak değiştirilmiştir. 1991 yılında analog olarak başlayan televizyon yayınları 2000 yılından itibaren dijital olarak sunulmaktadır. 2011 yılından bu yana HDTV kanal hizmetleri sunmaktadır.
- *Fuji Television*: 1957 yılında kurulmuş, 1959 yılında Kantō bölgesinde analog televizyon yayını yapmaya baş-

lamıştır. 1964 yılında renkli yayına geçmiş, 1970'li yıllarda ülke çapında yayın yaparak büyümesini sürdürmüştür. 1980'li ve 1990'lı yıllarda eğlence sektöründe yatırımlar yaparak, dijital yayıncılık alanında da önde gelen şirketlerden biri olmuştur. 2008 yılında, bünyesindeki çeşitli medya ve eğlence şirketleriyle *Fuji Media Holdings*'e dönüştürülmüştür. Japonya'da büyük popülariteye ulaşmış ve birçok televizyon programı hazırlamıştır.

- *Terebi Tōkyō* (TV Tōkyō): 1964 yılında, *Tōkyō Jūni Channeru Purodakushon* (Tōkyō Channel 12 Production) adıyla kurulmuştur. 1973 yılında *Tōkyō 12 Channeru* (Tōkyō Channel 12), 1981 yılında *Terebi Tōkyō* adını almıştır. 1973 yılından itibaren ticari televizyon yayıncılığı yapmış, analog olarak başladığı yayınlarını 2011 yılında tamamen dijital olarak gerçekleştirmiştir. 2010 yılında, yan şirketleriyle birlikte *TV Tōkyō Holdings*'i kurmuştur.
- *Terebi Asahi* (TV Asahi): 1957 yılında *Nihon Kyōiku Terebi* (Japonya Eğitim Televizyonu) adıyla kurulmuş, 1959 yılında eğitim programlarıyla yayına başlamıştır. İki büyük gazete olan *Asahi Shinbun* (*Asahi Gazetesi*) ve ekonomi haberleri yayınlayan *Nihon Keizai Shinbun* ortakları arasındadır. Eğitim programlarından büyük kazanç elde etmek mümkün olmayınca, çizgi film ve sinema filmleri gibi popüler yayımlara geçmiştir. 1970'li yıllarda *Kamen Raidā* gibi bazı popüler yapımlar kanalın

<sup>50</sup> Shōriki Matsutarō (1885-1969), Tōkyō Üniversitesi'nde hukuk eğitimi aldıktan sonra, emniyet teşkilatında işe başladı ve 1923 yılında meydana gelen Toranomon Olayı'yla görevinden uzaklaştırıldıktan sonra affedildi, iş hayatına girerek, bazı güçlü yatırımcıların yardımıyla 1924 yılında *Yomiuri Shinbun* (*Yomiuri Gazetesi*) gazetesini satın aldı ve genel müdürü oldu. Bu gazete, zamanla Tōkyō bölgesinin en büyük gazetesi oldu. Profesyonel beyzbol ile de ilgilenen Shōriki, daha sonraları *Tōkyō Giants* adını alacak profesyonel beyzbol takımını da kurdu. Savaştan sonra, A tipi savaş suçlusunu olarak hapse girdi. 1947 yılında serbest bırakıldıktan sonra, nükleer enerji üretimi amacıyla 1956 yılında kurulan komitenin de başkanlığını yaptı. Siyasete de giren Shōriki, 1955-1969 yılları arasında alt mecliste milletvekilliği yaptı.

izlenilirliğini artırmıştır. 1977 yılında, adı *Zenkoku Asahi Hōsō* (Ulusal Asahi Yayıncılık) olarak değiştirilmiştir. Japonya'nın en büyük televizyon şirketlerinden biridir ve ulusal düzeyde yayın yapmaktadır. 2003 yılında kanalın da adı olan *Terebi Asahi* (TV Asahi) adını almıştır. 2014 yılında, TV Asahi grubunda yer alan şirketler *TV Asahi Holdings* çatısı altında birleşmiştir.

- **TBS (TBS):** 1951 yılında *Radio Tōkyō* adıyla kurularak, 1955 yılında *Radio Tōkyō TV* kanalında yayıncılık yapmaya başlamıştır. 1959 yılında, televizyon haber ajansı olarak tekel konumunda bulunan NHK ile rekabete girerek kendi haber ajansı olan *Japan News Network*'ü (Japonya Haber Ağı) kurup büyük televizyon şebekelerini de üyesi yapmıştır. 1960 yılında, adını *Tōkyō Hōsō* (Tōkyō Yayıncılık) şeklinde değiştirip, marka ismini *TBS* olarak belirlemiştir. 1961 yılından sonra resmî ad olarak *TBS*'i kullanmıştır. 1975 yılında televizyon yayıncılık hizmetlerini Tōkyō'dan batıdaki Ōsaka ve çevresine genişletmiş, haber, spor, eğlence vb. alanlardaki yayınlarıyla popüler kanallardan biri olarak ülke çapında başarı kazanmıştır. 2000 yılında tüm bağlı şirketlerini yeniden örgütlemiş, 2009 yılında yan şirketleri ve iştirakleriyle birlikte *Tōkyō Hōsō Holdings*'i kurmuştur. Kantō bölgesi merkez olmak üzere, dijital televizyon ve radyo hizmetleri sunmaktadır. 2005 yılında rakip eğlence şirketi ve şirketin hissedarlarından

biri olan *Rakuten* şirketinin hisselerinin payını artırarak TBS'teki oy hakkını en büyük hissedar olacak şekilde artırmak için düşmanca bir hisse satın alım hamlesinde bulunması, iki şirket arasında kısa süreli bir gerginliğe neden olmuştur. Sonrasında *Rakuten* bu hamlesini geri çekmek zorunda kalmıştır.

## Sinema

- **Tōei:** 1938 yılında kurulan *Tōyoko Eiga* (Tōkyō-Yokohama Film) ve 1947 yılında Tōkyō'da kurulan Ōizumi Eiga (Ōizumi Film) 1949 yılında birleşti ve *Tōkyō Eiga Haikyū* (Tōkyō Film Dağıtım) kurulmuştur. Adını 1951 yılında *Tōei* olarak değiştiren bu şirketin arkasında, büyük sermayedar olarak *Tōkyū Dentetsu* (Tōkyō Express Demiryolu) vardır. *Tōei* savaş döneminde Mançurya'da faaliyet gösteren eski büyük bir film yapım şirketi olan *Manshū Eiga*'nın (Mançurya Film) çalışanlarının da katılımıyla, büyük bir film yapım şirketine dönüşmüştür. Savaş öncesi dönemde de bilinen büyük film yıldızlarını istihdam ederek büyük popülariteye ulaşan filmler üretmiş, tarihi içerikli film (*jidaigeki*) üretiminde özel olarak uzmanlaşmıştır. 1960'lı yıllarda bu filmlere talep azalınca, modern içerikli film yapımına yönelmiştir. 1956 yılından itibaren animasyon filmleri, 1970'li yılların başlarından itibaren televizyon yapımları, çizgi filmler ve doğaüstü güçlere sahip

fantastik karakterler içeren dizi filmler<sup>51</sup> üretmiştir. Japonya'nın büyük film yapımcısı ve dağıtıcılarından biri olarak varlığını hissettirmiştir. Sinema ve televizyon için çok sayıda film yapımı gerçekleştirmiştir.

- *Tōhō: Hankyū Dentetsu* (Hankyū Express Demiryolu) tarafından 1932 yılında *Tōkyō Takarazuka Gekijō* (Tōkyō Takarazuka Tiyatrosu) adıyla kurulmuştur. Tōkyō'da tiyatro ve *kabuki* alanlarını kapsayan eğlence sektöründe piyasaya hâkim olup, sinema salonları da işletmiştir. Bünyesinde kurulan fotoğraf ve kimya laboratuvarı 1937 yılında *Tōhō Eiga* (Tōhō Film) adını almıştır. Bu iki şirket, 1943 yılında birleşerek Tōkyō-Takarazuka'nın kısaltması olan *Tōhō*<sup>52</sup> adıyla büyük bir şirkete dönüşmüştür. Sinema filmi yapımında büyük şirketler arısına giren *Tōhō*, 1946-1950 arasında işverenlerle işçiler arasında çıkan büyük anlaşmazlıklara sahne olmuştur. Buradan ayrılan yönetmenler ve çalışanların 1948 yılında kurduğu *Shin Tōhō* (Yeni Tōhō), 1961 yılında iflas edene kadar büyük film yapımcılarından biri olmuştur. Hızlı büyüme döneminden itibaren Sanwa *keiretsu*sunun üyesi olan bu şirket, 1950'li yıllarda Amerika'ya film ihracatı gerçekleştirmeyi de başarmıştır. 1950'li yıllarda Japon sineması büyük bir atılım gerçekleştirmiş ve *Tōhō* buna

önemli katkıda bulunmuştur. Kurosawa Akira<sup>53</sup> ve diğer ünlü yönetmenlerin yapımlarının dağıtımını da üstlenen şirket, *Gojira* (Godzilla, 1954) ve *Mosura* (Mothra, 1961) gibi büyük popülariteye ulaşan fantastik sinema filmleri üretmiştir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda da bu tür filmlerle birlikte modern içerikli filmler de üretmiştir. Günümüzde de özellikle fantastik filmler ve çizgi filmler başta olmak üzere, Japonya'nın en büyük sinema ve televizyon filmi üreticileri arasında yer almaktadır.

- *Shōchiku*: Kuruluşu 1895 yılına kadar uzanmaktadır. Bir *kabuki* (geleneksel Japon tiyatrosu) şirketi olarak kurulmuştur; kurucuları Ōtani Takejirō<sup>54</sup> ve Shirai Matsujirō<sup>55</sup> kareşlerin adlarının ilk hecesi olan *matsu* ve *take* kelimeleri bir araya getirilerek, *Matsutake* adını almıştır. 1920'li yıllarda film üretimine başlamıştır. Batılı tarzda filmler üreterek geleneksel ve tarihsel konuların işlendiği filmlerden uzaklaşmak istemiş, savaş döneminde askerî hükümetle işbirliği yaparak propaganda filmleri de üretmiştir.

51 Bunun ilk örneklerinden biri, *Kamen Raidā* dizisidir.

52 Burada *tō* ifadesi *Tōkyō* kelimesinin ilk hecesinden gelmektedir; *hō* ise, *takara* kelimesinin Çince karakterinin *on-yomi* okunuşudur.

53 Kurosawa Akira (1910-1998), erken yaşlarda girdiği sinema sektöründe çeşitli işler yaptıktan sonra 1940'li yıllarda yönetmenliğe başlamıştır. *Tōhō* ile uzun süreli bir işbirliği yapan Kurosawa, *Rashōmon* (1950), *Ikiru* (Yaşamak, 1952) ve *Shichinin no Samurai* (Yedi Samuray, 1954) gibi önemli yapıtlara imza attı. 1960'lı yılların ortalarından sonra Hollywood'a gitti ve orada da ses getiren büyük yapımlar gerçekleştirdi: *Kagemusha* (1980), *Ran* (1985), *Hachigatsu no Kyōshikyoku* (Ağustos'ta Rapsodi, 1991), vb.

54 Ōtani Takejirō (1877-1969), bir girişimciydi. Sinema alanında yatırım yaptı. Savaştan sonra A-tipi savaş suçlusu olarak tutuklanan Ōtani, daha sonra serbest bırakıldı.

55 Shirai Matsujirō (1877-1951), bir *kabuki* sanatçısıydı ve tiyatro işletmeciliği yaptı.



Adı, 1937 yılında bu karakterlerin Çince okunuşu olan *Shōchiku* şeklinde değiştirilmiştir. Savaşın sonrasına tekrar film yapımına devam etmiş ve drama türü filmler üretirek büyük bir başarı yakalamıştır. 1970'li yıllarda sinema sektöründe bir durgunluğun yaşandığı dönemde, *Otokowa Tsurai yo* adlı film serisiyle (1969-1997) başarı yakalamış ve bu başarısı drama şeklinde ürettiği diğer popüler sinema filmleriyle devam etmiştir. Günümüzde de büyük bir film yapımcısı olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

- *Daiei*: Savaş döneminde 1942 yılında *Dai Nippon Eiga Seisaku* (Dai Nippon Film Yapımcılığı) adıyla kurulmuştur. Büyük film stüdyolarından birine sahip olmuş, Kurosawa Akira gibi ünlü yönetmenlerin yapıtlarının üretimi ve dağıtımını yapmıştır. Sinema sektörünün girdiği durgunluğun da etkisiyle finansal sıkıntı içine girip 1971 yılında iflas edince, bir başka film şirketi olan *Nikkatsu*'dan yardım istemiştir. Ancak, bu yeterli olmamış ve *Tokuma Shoten* (Tokuma Kitabevi) tarafından satın alınıp adı *Daiei Eiga* (Dai Film) olarak değiştirilmiştir. Film yapımcılığı ve dağıtımına devam etmiş, eski popüleritesine sahip olmasa da, film sektöründe büyük bir şirket olarak varlığını sürdürmüştür. 1980'li ve 1990'lı yıllarda ses getiren bazı filmlerin üretimini gerçekleştirmiş, 2004 yılında *Kadokawa Shoten* (Kadokawa Kitabevi) tarafından satın alınmıştır. Adını önce *Kadokawa Eiga* (Kadokawa Film), son olarak da 2013 yılında *Kadokawa* şeklinde değiştirmiştir.

- *Kadokawa*: Japonya'nın büyük yayıncılarından biri ve aynı zamanda bir sinema filmleri üretimi ve dağıtım şirkettir. 1946 yılında *Kadokawa Shoten* (Kadokawa Kitabevi) adıyla bir kitabevi olarak kurulmuş, 1970'li yıllarda sinema sektörüne girmiştir. 1980'li yıllarda, oyun yazılımları ve eğlence sektöründe dergi yayıncılığıyla da ilgilenmiştir. 2002 yılında büyük bir sinema filmi yapım ve dağıtım şirketi olan *Daiei*'yi satın almıştır. Diğer bağlı şirketleriyle birlikte, ertesi yıl *Kadokawa Holdings*'i kurmuştur. Holdingin adı, 2006 yılında *Kadokawa Group Holdings* olarak değiştirilmiş, şirketin adı da 2013 yılında *Kadokawa* şeklinde kısaltılmıştır.

## FINANS, SİGORTACILIK VE BANKACILIK

### Tüketici Kredisi ve Leasing Hizmetleri

- *Akomu* (Acom): Japonya'nın en büyük tüketici finans şirketlerinden biridir. Kökeni, Kōbe şehrinde 1936 yılında Kinoshita Masao tarafından kurulan *Maruito Gofukuten* (Maruito Giyim Mağazası) adlı giyim mağazasına dayanmaktadır. Bu mağaza, savaşın hemen sonrasında teminat olarak borç verme işiyle (*shit-suya*) de ilgilenmeye başlamıştır. 1978 yılında bu birim bir şirkete dönüşmüş ve *Akomu* kurulmuştur. *Acom* İngiltere'de şefkat, güven ve ferahlık anlamlarına gelen *affection*, *confidence* ve *moderation* kelimelerinin baş kısımları bir araya getirilerek oluşturulmuştur. Şir-

ket, kuruluşundan itibaren Mitsubishi grubunun bir bankası olan *Mitsubishi Shintaku Ginkō* (Mitsubishi Shintaku Bankası) ile sıkı ilişkiler geliştirmiştir. Tüketici finansmanı konusunda uzmanlaşmış ve kanuni limitler dahilinde, piyasadan yüksek faizle borç vermenin yanında leasing ve benzeri iş alanlarında da faaliyet göstermiştir. Tüketiciler için kolay kredi olanağı sunmuş, 2004-2008 yılları arasında Mitsubishi grubunun finans kolunun yeniden yapılanması sürecinde, *Mitsubishi UFJ Financial Group* adlı büyük finans grubunun alt şirketine dönüşmüştür. Ülkenin birçok yerinde borç verme işlevi için kurulmuş olan, kolay kredi almak için kullanılan ATM benzeri makineleri de bulunmaktadır. Tüketici kredisi alanında faaliyet gösteren *DC Cash One* adlı bir alt şirketi de vardır.

- *Aeon Financial Service* (Aeon Finansal Hizmetler): Büyük perakende zinciri *Aeon*'un bir alt şirketi olarak, tüketici kredisi vermek amacıyla 1981 yılında *Nihon Kurejitto SĀbisu* (Nihon Kredi Hizmetleri) adıyla kurulmuş, 1994 yılında *Ion Kurejitto SĀbisu* (Aeon Kredi Hizmetleri), 2013 yılında şimdiki adını almıştır. *Tōshiba* grubunun tüketici finans hizmetleri şirketini de satın alarak büyümüştür.
- *Orico*: Tüketici finansmanı sektörünün büyük şirketlerinden biridir. 1951 yılında Hiroshima'da *Orientalu Fainansu* (Oriental Finance) adıyla kurulmuştur. Hiroshima bölgesinde, çeşitli finans ku-

ruluşlarını da bünyesine katarak kredi ve tüketim finansmanı alanlarında büyümüştür. 1970'li yılların sonlarında kredi kartı ve tüketici kredileri alanlarında uzmanlaşmış, ülke çapında büyük bir şirkete dönüşerek merkezini Tōkyō'ya taşımıştır. 1980'li yıllarda birçok ünlü kredi kartı firmasıyla (JCB, Mastercard, Visa, Diners Club, vb.) iş ilişkileri kurmuştur. Adı 1989 yılında *Orient Corporation* olarak değiştirilerek, *Orico* markası benimsenmiştir. Birçok ticaret ve finans şirketiyle sıkı ilişkiler kurarak, Japonya'nın en büyük tüketici kredisi ve kredi kartı şirketlerinden birine dönüşmüştür. 2005 yılından itibaren hisselerinin en büyük kısmına sahip olan *Itōchū* grubu altında faaliyetlerine devam etmektedir.

- *SBI: Softbank Investment* (Softbank Yatırım) veya kısa adıyla *SBI*, *Softbank* tarafından finansal hizmetler alanında faaliyet göstermek üzere, bir yan şirketi olarak, 1999 yılında kurulmuştur. Venture capital ve benzeri alanların yanı sıra çeşitli finansal hizmetler de sunarak *Softbank* grubu bünyesinde faaliyet gösterdikten sonra, 2005 yılında bu gruptan ayrılmış, bağımsız bir şirket olarak *SBI Holdings* adını almıştır. Bu adı artık İngilizce Strategic Business Innovator'ın (stratejik iş yenilikçisi) kısaltması olarak kullanmaktadır.
- *Orix*: Leasing hizmetleri sunmak amacıyla, 1964 yılında büyük bir genel ticaret şirketi olan ve günümüzde *Sōjitsu* (Sojitz) adıyla faaliyet gösteren *Nichi-*

men tarafından, *Orient Lease* adıyla kurulmuştur. Amerika’da eğitim görmüş olan bu küçük şirket, 1960’lı ve 1970’li yıllarda hızla büyümekte olan Japon imalat sanayisinde faaliyet gösteren firmalar için leasing hizmetleri sunarak hızla büyümüştür. 1980 yılında yönetici konumuna gelen Miyauchi Yoshihiko<sup>56</sup> tarafından gelişmesi hızlandırılarak, Japonya’nın en büyük finans şirketlerinden biri olması sağlanmıştır. 1988 yılından itibaren Ōsaka’daki büyük bir beyzbol kulübü olan Buffaloes’un sponsorluğunu da yapmaktadır. Adı 1989 yılında *Orikkusu* (Orix) olarak kısaltılmıştır. *Mitsubishi UFJ Group* bünyesinde 2015 yılından itibaren Japonya’nın büyük havaalanlarından biri olan Ōsaka’da bulunan Kansai Uluslararası Havaalanı’nın işletmesini 45 yıl için almıştır. Ana faaliyetleri arasında, leasing ve borç vermenin yanı sıra emlak ve perakende bankacılık gibi yan alanlar da bulunmaktadır.

- *Credit Saison*: Japonya’nın en büyük kredi kartı şirketlerinden biridir. 1946 yılında *Okamoto Shōten* (Okamoto Ticaret Şirketi) tarafından büyük mağazalara taksitli satış hizmetlerini düzenlemek amacıyla, *Midoriya* adıyla kurulmuştur. 1968 yılında sermayesine ortak olan *Seibu Hyakkaten* (Seibu Sü-

permarket) tarafından 1976 yılında satın alınmış ve 1980 yılında adını *Seibu Kurejitto* (Seibu Kredi) olarak değiştirmiştir. *Seibu* grubu için tüketici kredisi ve kredi kartı hizmetleri sunmuş, 1983 yılında *Saison Card* adıyla kredi kartı hizmeti sunmaya başlamıştır. Visa ve Mastercard gibi büyük uluslararası kredi kartlarıyla da işbirliği yaparak kısa sürede hızla büyümüştür. 1989 yılında adını *Credit Saison* olarak değiştirmiştir. 1990’lı yıllarda finansal zorluk yaşamış, daha sonra *Mizuho Financial Group* bünyesine katılmış ve finansal durumu düzeltilmiş, Japonya’nın en büyük kredi kartı şirketlerinden biri olarak faaliyetlerine devam etmiştir.

- *Sedina* (Cedyna): Kökeni, Tōkyō’da 1950 yılında kurulan büyük süpermarket *Marukō*’ya dayanmaktadır. Süpermarket ve perakende ticaret alanındaki faaliyetlerinin yanı sıra tüketiciler için taksitli alışveriş de sunmuştur. 1975 yılında kurulan tüketici kredisi şirketi *Asahi Kurejitto*’yu (Asahi Kredi) 1984 yılında satın almıştır. 1983 yılından itibaren perakende ticaret devi *Daiei* ile ortaklığa girmiştir. 1978 yılında *Daiei*’nin kart hizmetleri sunan birimi *Orange Members Card* (OMC, Orange Üyelik Kartı), üyelerine *Daiei* grubu firmalarından yaptıkları alışverişler için çeşitli kolaylıklar sağlamıştır. *Marukō*’nun adı 1987 yılında *Daiei Finance* (Daiei Finans), yeni şirketlerin de katılımıyla büyümesinin ardından 1994 yılında *Daiei OMC* olarak değiştirilmiştir. 2001 yı-

56 Kōbe doğumlu Miyauchi Yoshihiko (1935-), Japon ekonomisinde serbestleştirilmenin ateşli savunucularından biriydi. Birçok büyük firmada yönetim kurullarında da görev yapan Miyauchi, Japon hükümetine danışman olarak da hizmetler sundu.

ında birçok üyenin bilgilerinin sızdırıldığından dolayı anlaşıldığı skandaldan sonra zor günler geçirmiş, adı 2002 yılında tekrar *OMC Card* olarak değiştirilmiştir. 2007 yılında, hisselerinin çoğunu satın alan *Mitsui Sumitomo Financial Group* altında faaliyet göstermeye başlamıştır. 2009 yılında adı *Sedina* (Cedyna) olarak değiştirilmiş ve grup bünyesinde kredi kartları hizmetleri sunmaya devam etmiştir. Adı, İngilizcede kredide mükemmellik ve dinamizm anlamına gelen *credit excellence and dynamics* ifadesinden türetilmiştir.

- *Takefuji*: Japonya'nın en büyük tüketici finansmanı şirketlerinden biridir. 1966 yılında Takei Yasuo<sup>57</sup> tarafından *Fuji Shōten* (Fuji Ticaret) adıyla kurulmuştur. Takei, inşaat ve sebze-meyve ticareti gibi işlerle uğraştıktan sonra, ev kadımlarına yüksek faizle kredi imkânı sunan yeni bir iş alanına girmiştir. Bu işte başarılı olduktan sonra 1966 yılında *Fuji Shōten*'i kurmuş, 1974 yılında kendi adının ilk hecesini de ekleyip şirketin adını *Takefuji* olarak değiştirmiştir. Şirket, yüksek faizle kredi vererek zaman içerisinde finans sektörünün büyüklerinden birine dönüşmüştür. Temel faaliyetleri düşük kredi profiline sahip tüketiciler için kredi dağıtımıdır. Bu sayede yüksek faizle kredi vererek büyük

kazançlar elde etmiştir. ATM makineleri vasıtasıyla kredi dağıtmış, tüketici finansmanı alanındaki bu faaliyetlerinin yanı sıra golf sahası işletmeciliği ve venture capital gibi değişik iş alanlarında da faaliyet göstermiştir. 2009 yılında büyük bir mali krize girmiş ve borç vermeyi durdurmuştur. Fon elde etmekte zorlanarak 2010 yılında iflasın eşiğine gelmiş ve borçlarını ödeyememiş, yeniden yapılandırma için mahkemeye başvurmuştur. 2011 yılında başvurusu kabul edilerek, yönetimi ve işletmesi, *A&P* adlı finans şirketi tarafından yeniden yapılandırılmıştır. Ancak, fon bulmakta zorlanması üzerine yönetimi ve hisseleri 2012 yılında *Ropuro* adlı büyük bir finans kuruluşuna devredilmiştir. Aynı yıl, adı *TFK* olarak değiştirilmiştir. 2013 yılından itibaren, daha çok emlak finansmanı alanında hizmetler vermeye başlamıştır.

- *Tōkyō Century Lease*: 1969 yılında Japonya'nın en büyük bankalarından biri olan *Dai-ichi Kangyō Ginkō* (Dai-ichi Kangyō Bankası) tarafından, sigorta şirketlerinin de sermaye koymasıyla leasing alanında faaliyet göstermek amacıyla, *Itōchū* genel ticaret şirketinin de katılımıyla *Century Leasing System* kurulmuştur. 1964 yılında *Nihon Kangyō Ginkō* (Nihon Kangyō Bankası) tarafından kurulan bir başka leasing şirketi olan *Tōkyō Lease* ile *Century Leasing System* 2009 yılında birleşerek, *Tōkyō Century Lease* adlı büyük leasing firmasını kurmuştur. Bu firma araba kiralama

<sup>57</sup> Takei Yasuo (1930-2006), kendini eleştiren iki gazetecinin telefonlarını yasadışı yollarla dinlettiği gerekçesiyle yargılandı ve suçlu bulundu. Öldüğü tarihte Son Masayoshi'nin ardından Japonya'nın ikinci en zengin iş insanıydı.

ve leasing ile ilişkili diğer iş alanlarında faaliyet göstermiştir. *Itōchū* grubunun altında faaliyetlerine devam etmektedir.

- *Fuyō Sōgō Rīsu* (Fuyō General Lease): *Fuji Ginkō* (Fuji Bankası) ve Japonya'nın en büyük genel ticaret şirketlerinden *Marubeni* tarafından 1969 yılında kurulmuş, kısa zamanda Japonya'nın en büyük leasing firmaları arasına katılmıştır. Kuruluş amacı, Fuyō *keiretsu*sunun sanayi şirketlerine leasing hizmetleri sunmaktır. Günümüzde *Mizuho Financial Group* bünyesinde faaliyet göstermektedir.
- *Rikō Rīsu* (Ricoh Leasing): *Riken* grubunun sanayi firmalarına leasing hizmetleri vermek amacıyla, *Rikō Kurejitto* (Ricoh Kredi) adıyla 1976 yılında kurulmuş, 1984 yılında *Rikō Leasing* adını almıştır. Leasingin yanı sıra değişik iş alanlarında finans hizmetleri sunmaktadır. Günümüzde *Rikō* (Ricoh) grubunun finans şirketi olarak faaliyetlerine devam etmektedir.
- *IBJ Rīsu* (IBJ Leasing): Japon Sanayi Bankası (IBJ) tarafından 1969 yılında *Pacific Leasing* adıyla kurulmuş, 1981 yılında *IBJ Leasing* adını almıştır. Günümüzde *Mizuho Financial Group* bünyesinde faaliyetlerine devam etmektedir.
- *Shōwa Rīsu* (Shōwa Leasing): 1969 yılında daha sonraları *Risona Ginkō* (Risona Bankası) adını alacak olan *Kyōwa Ginkō* (Kyōwa Bankası) ve sanayi şirketi *Ataka Sangyō* (Ataka Sanayi) tarafından, makine üreticisi firmalar için leasing hizmetleri vermek için kurul-

muştur. 2006 yılında *Shinsei* finans grubunun alt şirketi olarak devam etmiştir. 2005 yılında *Risona* grubu bünyesine katılmıştır.

- *Hitachi Capital*: 1957 yılında *Hitachi* grubu tarafından, tüketici finansmanı hizmetleri sunmak amacıyla kurulmuştur. Orijinal adı farklı olan şirket, 1969 yılında *Hitachi Kurejitto* (Hitachi Kredi), 2000 yılında *Hitachi* grubunun leasing firmasıyla birleşerek *Hitachi Capital* adını almıştır. *Hitachi* grubunun finans şirketi olarak faaliyetlerine devam etmektedir, aynı zamanda *Mitsubishi UFJ Financial Group* bünyesinde dir.
- *Mitsui Sumitomo Finance and Leasing* (Mitsui Sumitomo Finans ve Leasing): *Mitsui Sumitomo Financial Group* bünyesinde faaliyet göstermektedir. Kökeni, 1963 yılında kurulan *Kansai Kōgyō*'ya (Kansai Sanayi) dayanmaktadır. Sumitomo grubunun sanayi firmaları için finans ve leasing hizmetleri sunan bu firma, adını 1968 yılında *Sumishō Leasing* (Sumitomo Ticaret Leasing) olarak değiştirmiş ve *Sumitomo* grubunun ticaret şirketinin altında leasing şirketi olarak faaliyet göstermiştir. *Sumitomo* grubunun sanayi şirketlerine hizmet vermek üzere 1968 yılında kurulan *Sōgō Leasing* adını 1982 yılında *Sumigin Sōgō Leasing* (Sumitomo Bankası Sōgō Leasing) olarak değiştirmiştir. Bu iki şirket 2007 yılında birleşerek, *Mitsui Sumitomo Finance and Leasing* adını almıştır. Japonya'nın en büyük leasing firmalarından biridir.

- *Mitsubishi UFJ Rīsu* (Mitsubishi UFJ Leasing): *Mitsubishi UFJ Financial Group* bünyesinde faaliyet göstermektedir. 2007 yılında *Diamond Leasing* ve *UFJ Central Leasing*'in birleşmesiyle kurulmuştur. Bu firmaların ilki Mitsubishi grubu tarafından 1971 yılında, ikincisi ise 1969 yılında *Tōkai Ginkō* (Tōkai Bankası) tarafından kurulmuş ve 2004 yılında bu bankayla beraber *UFJ* finans grubuna katılmıştır. Şirketin ana faaliyet alanları oto kiralama ve sanayi firmalarına yönelik leasing hizmetleridir.
- *JA Mitsui Rīsu* (JA Mitsui Leasing): 1971 yılında *Mitsui* grubunun genel ticaret şirketi *Mitsui Bussan* (Mitsui Ticaret) tarafından kurulan *Mitsui Rīsu Jigyō* (Mitsui Leasing) ve 1972 yılında kurulan tarım kooperatifleri grubu *JA*'in leasing şirketi *Kyōdō Rīsu*'nun (Kyōdō Leasing) 2008 yılında birleşmesiyle kurulmuştur. Japonya'nın büyük leasing şirketlerinden biri olarak, *Mitsui* grubunun bünyesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.
- *Aifuru* (Aiful): 1967 yılında tüketici kredisi hizmetleri sunmak amacıyla Kyōto'da küçük bir şirket olarak kurulmuş, 1978 yılında anonim şirkete dönüşerek *Marutaka* adını almıştır. 1982 yılında diğer bazı küçük şirketlerle birleşerek, adını *Aiful* (Japonca okunuşu ile *Aifuru*) olarak değiştirmiştir. Bu adı, İngilizcedeki *affection* (şefkat/nezaket), *improvement* (gelişme), *faithfulness* (sadakat), *unity* (birlik), *liveliness* (canlılık) kelimelerinin ilk harflerinin birleşmesiyle oluşturmuştur. Yüksek faizle düşük kredi profiline sahip tüketicilere teminat göstermeksizin kredi vererek hızla büyümüştür. Aynı alanda faaliyet gösteren diğer şirketler gibi, kredi borcunu ödeyemeyen ve bu nedenle şirketle karşı karşıya gelen müşterilerinin eleştirilerine hedef olmuş, 2005 yılında aleyhinde büyük protestolar yapılmıştır. 2006 yılında faaliyetleri Maliye Bakanlığı tarafından kısa bir süre için olarak durdurulmuştur. Kredi kartı alanında da faaliyet göstermiştir.
- *Puromisu* (Promise): 1962 yılında *Kansai Kin'yū* (Kansai Finans) adıyla Ōsaka'da kurulmuş, 1963 yılında *Kansai Puromisu* (Kansai Promise) adını almıştır. Faaliyet alanı tüketici finansı olarak belirlenmiştir. Düşük kredi profilli tüketicilere yüksek faizle kredi verirken, teminat da istememiştir. 1969 yılında Tōkyō'da da kredi işlemleri yaparken, kısa sürede ülke çapında geniş bir ağ kurmayı başarmıştır. Adı birkaç kez değiştikten sonra 1980 yılında *Puromisu* (Promise) olarak belirlenmiştir. Ticaret firmaları ve tüketici kredisi alanında faaliyet gösteren küçük firmaları da bünyesine katarak büyümüş, 2004 yılında *Mitsui Sumitomo Financial Group* ile ortaklığa girişmiştir. 2012 yılında bu grubun kontrolüne girmesiyle adı *SMBC Consumer Finance Co.* (Sumitomo Mitsui Tüketici Finans Şirketi) olarak değişmiş, ancak *Promise* ticari markasını kullanmaya devam etmiştir. 2011 yılında *Mitsui Sumitomo* grubu-

nun tüketici finansman kuruluşu olan ve 2000 yılında kurulmuş olan *Atto Rōn* (At-Loan) ile birleşmiştir.

- *Aeon Financial Service*: Aeon grubu tarafından kredi kartı ve tüketici kredisi hizmetleri alanlarında faaliyet göstermek üzere, 1981 yılında *Nihon Credit Service* adıyla kurulmuştur. 1994 yılında adını İon Kurejitto SĀbisu (Aeon Credit Service) olarak değiştirmiştir. 2012 yılında Aeon grubundaki finansal hizmetler alanında gerçekleşen yeniden yapılanma sürecinde bankacılık hizmetlerine başlamış, 2013 yılında adını *Aeon Financial Service* olarak değiştirmiştir. Yurtdışında da (özellikle Asya ülkelerinde) yatırımlar yapmıştır.
- *Mitsubishi UFJ Nicos*: 1951 yılında *Nihon Shin'yō Hanbai* (Nihon Kredi Satış) adıyla süpermarketlere tüketici hizmetleri (kupon, kredi, vb.) vermek amacıyla kurulmuş, kredi hizmetleri alanında büyük bir şirket olarak varlığını sürdürmüştür. Sanwa Bankası'na bağlı olarak faaliyet göstermiş ve Sanwa *keiretsusunun* da önemli bir paçası olmuştur. Kredi kartı hizmetleri sunduğu Sanwa Bankası önce UFJ Bankası'na, daha sonra Mitsubishi Bankası ile birlikte Mitsubishi UFJ Bankası'na dönüştüğünde, bu bankalar için hizmet vermiş ve finans gruplarında kredi ve kredi kartı hizmetleri sunmuştur. Kredi kartı markasını 1981 yılında *Nicos* olarak değiştirmiştir. 2006 yılında *Kyōdō Credit Service*, ertesi yıl *TC Card* şirketlerini satın almıştır. 2008 yılından itibaren

*MUFJ Group* bünyesindeki kredi kartı hizmetleri veren şirketlerle birlikte bir finans grubu olarak faaliyet göstermektedir. 2005 yılında *UFJ Nicos*, 2007 yılında *Mitsubishi UFJ Nicos* adını almıştır.

- *Toyota Financial Services*: 1988 yılında *Toyota Finance* adıyla Toyota grubunun tüketici finans hizmetlerini üstlenmek üzere kurulmuştur. Grup içindeki sigorta şirketlerinin de katılımıyla büyümüş ve 2000 yılında *Toyota Financial Services* adını almıştır. Esas faaliyetleri otomobil kredisi, leasing, kredi kartı hizmetleri ve konut kredisidir.
- *Hitachi Capital*: *Hitachi* grubunun kredi işlerini üstlenen *Hitachi Credit* (kuruluşu 1969) ve leasing işlerini üstlenen *Hitachi Leasing*'in 2000 yılında birleşmesiyle kurulmuştur. Mitsubishi UFJ Bankası ile sıkı ilişki içindedir. Tüketici kredisi, kredi kartı, yangın ve kayıp sigortası, yeşil enerji ve sürdürülebilir enerji gibi değişik faaliyet alanları bulunmaktadır. 2016 yılında *MUFJ Financial Group* bünyesine katılmıştır.
- *NTT Finance*: *NTT* grubu için leasing hizmetleri sunmak amacıyla, *NTT* şirketinin özelleştirildiği 1985 yılında *NTT Leasing* adıyla kurulmuştur. 1995 yılında kredi kartı hizmetlerine başlamış, risk sermayesi sektöründe de faaliyet göstermiştir. 2006 yılında adını *NTT Finance* olarak değiştirmiştir. Leasing, kredi kartı, tüketici finansmanı ve konut kredisi alanlarında aktif büyük bir finans şirketidir.

- *Jakkusu* (JACCS): Tüketici kredisi, kredi kartı ve otomobil kredisi alanlarında faaliyet göstermek üzere Hokkaidō vilayetinde Hakodate şehrinde *DepĀto Shin'yō Hanbai* (Mağazalar İçin Kredili Satışlar) adıyla kurulmuştur. Adını 1959 yılında *Kita Nihon Shin'yō Hanbai* (Kuzey Japonya Kredili Satışlar), 1976 yılında *Jakkusu* (JACCS) olarak değiştirmiştir. Bu isim, İngilizce Japan Consumer Credit Services (Japonya Tüketici Kredisi Hizmetleri) olan adının kısaltmasıdır. Japonya'nın büyük uluslararası kredi kartı hizmet şirketlerinden biridir ve yurtdışında da yatırım yapmıştır.
- *Kōgin Rīsu* (IBJ Leasing): Japonya'nın büyük kamu bankalarından *Nihon Kōgyō Ginkō* (Japonya Sanayi Bankası, IBJ) tarafından leasing hizmetleri sunmak amacıyla, 1969 yılında *Pacific Leasing* adıyla kurulmuştur. IBJ bankasının ve daha sonra bu banka Mizuho Financial Group'a katıldığında Mizuho grubunun leasing firması olarak faaliyet göstermiştir. 1981 yılında *Kōgin Rīsu* (IBJ Leasing) adını almıştır. *Kōgin* IBJ'in Japonca adının kısaltmasıdır.
- *Rikō Rīsu* (Ricoh Leasing): Leasing ve kredi alanlarında faaliyet göstermek üzere *Riken* sanayi grubu tarafından, *Rikō Credit* adıyla 1976 yılında kurulmuştur. 1984 yılında *Rikō Rīsu* (Ricoh Leasing) adını almıştır. En önemli faaliyeti *Rikō* şirketinin optik ürünlerinin kiralanması olmuştur.
- *NEC Capital Solutions*: 1967 yılında *Nihon Satellite Telecommunications*

(Nihon Uydu İletişim) adıyla kurulmuştur. 1978 yılında *Nihon Denki Rīsu* (Nihon Denki Leasing) adını almış ve NEC grubunun leasing şirketi olarak faaliyet göstermiştir. Adını 2002 yılında *NEC Leasing*, 2008 yılında *NEC Capital Solutions* olarak değiştirmiştir. Mitsui Sumitomo finans grubuyla ilişkisi kuvvetlidir.

### Sigortacılık

- *Aioi Songai Hoken* (Aioi Kayıp Sigortası): 1913 yılında Tōkyō'da *Chiyoda Kasai Hoken* (Chiyoda Yangın Sigortası) adıyla kurulmuştur. Ōkura *Zaibatsusu* ile finansal ilişkiler kurmuş, Tōkyō'da sigorta sektöründe faaliyet göstermiştir. Savaşın ardından Ōkura *Zaibatsusu* tasfiye edildikten sonra, 1946 yılında Chiyoda adıyla kurulan sigorta şirketi, 1949 yılında kurulan bir büyük sigorta şirketi olan *Dai Tōkyō Kasai Kaijō Hoken* (Dai Tōkyō Yangın ve Deniz Sigortası) ile 2001 yılında birleşerek, *Aioi Songai Hoken*'i (Aioi Kayıp Sigortası) kurmuştur. Bu şirket 2010 yılında *Nissei Dōwa Sonpo Hoken* (Nissei Dōwa Kayıp Sigortası) ile birlikte *Mitsui Sumitomo Kaijō Group Holdings* (Mitsui Sumitomo Deniz Sigorta Grup Holdingi) bünyesine katılmıştır. Adı *Aioi Nissei Dōwa Songai Hoken* olarak değiştirilmiştir. Birleşme sonrasında *Mitsui Sumitomo Kaijō Holdings*'in adı, *MS&AD Insurance Group Holdings* olarak değiştirilmiştir. Bu holding günümüzde kayıp sigortası alanında Ja-



ponya'nın üç büyük holding grubundan biridir.

- *Nihon Seimei Hoken* (Nihon Hayat Sigortası): 1897 yılında kurularak Japonya'nın en önemli hayat sigortası şirketlerinden biri olmuştur. Kısa adıyla, *Nissei* (veya *Nissay*) olarak da bilinir. Deniz ulaştırmacılığı alanında faaliyet gösteren Okazaki *Zaibatsusu* ile sıkı ilişkiler kurmuştur. Savaş döneminde, 1944 yılında bazı sigorta şirketlerinin birleştirilmesiyle kurulan *Dōwa Kaisai Kaijō Hoken* (Dōwa Yangın ve Deniz Sigortası) de Okazaki ailesinin kontrolüne verilmiştir. Yangın ve deniz sigortası alanında en büyük iki şirketten biri olan bu şirket, savaş sonrasında eski önemini kaybetmiştir. 1996 yılında *Dōwa* bünyesinde kurulan kayıp sigortası şirketi ve aynı yıl *Nissei* bünyesinde kurulan kayıp sigortası şirketlerinin 2001 yılında birleşmesiyle *Nissei Dōwa Sonpo Hoken* (Nissei Dōwa Kayıp Sigortası) kurulmuştur. şirket 2010 yılında Mitsui Sumitomo grubunun kontrolüne girmiştir.
- *Mitsui Sumitomo Kaijō Kasai Hoken* (Mitsui Sumitomo Deniz ve Yangın Sigortası): Kökeni Mitsui grubunun *zaibatsu* olarak faaliyet gösterdiği ilk zamanlarına dek uzanmaktadır. 1893 yılında Ōsaka'da tüccarlara sigorta hizmetleri sunmak amacıyla kurulan Ōsaka Hoken (Ōsaka Sigorta), 1907 yılında adını Ōsaka Kasai Kaijō Hoken (Ōsaka Yangın ve Deniz Sigortası) olarak değiştirmiştir. 1918 yılında Mitsui grubunun genel ticaret şirketi *Mitsui Bussan*'ın

(Mitsui Ticaret) önyak olmasıyla, *Taishō Kaijō Kasai Hoken* (Taishō Deniz ve Yangın Sigortası) kurulmuştur. Deniz ulaştırmacılığı ve ticaret firmaları için sigorta hizmetleri sunan bu iki şirket savaş döneminde, 1942-1944 yıllarında iki ayrı büyük şirkete dönüşerek, Mitsui ve Sumitomo gruplarının kontrolüne girmiştir. Sumitomo grubunun kontrolündeki büyük sigorta şirketi adını 1954 yılında *Sumitomo Kaijō Kasai Hoken* (Sumitomo Deniz ve Yangın Sigortası) olarak değiştirmiş, sektörde uzun süre en büyükler arasında yer almıştır. 1991 yılında *Taishō* olan adını Mitsui olarak değiştiren *Mitsui Kaijō Kasai Hoken* (Mitsui Deniz ve Yangın Sigortası) ile 2001 yılında birleşerek, *Mitsui Sumitomo Kaijō Kasai Hoken*'i (Mitsui Sumitomo Deniz ve Yangın Sigortası) kurmuş, 2008 yılında *Mitsui Sumitomo Kaijō Group Holdings*'e (Mitsui Sumitomo Deniz Sigorta Grup Holdingi) dönüşmüştür. Bazı büyük sigorta şirketlerinin (*Aioi Songai Hoken* ve *Nissei Dōwa Songai Hoken*) de bünyesine katılmasıyla büyüyerek, 2010 yılında *MS&AD Insurance Group Holdings* adını almıştır. Günümüzde Japonya'da kendi alanındaki üç büyük holdingden biridir.

- *Sonpo Japan*: Günümüzde Japonya'nın en büyük üç sigorta şirketinden biridir. Kökeni, 1887 yılında kurulan *Tōkyō Kasai Hoken*'e (Tōkyō Yangın Sigortası) sigorta şirketine dayanır. *Tōkyō Kasai Hoken*, 1893 yılında kurulan

- Teikoku Kaijō Hoken* (Teikoku Deniz Sigortası) ve 1908 yılında kurulan bir deniz taşımacılığı sigorta şirketiyle birlikte savaş sırasında Yasuda *Zaibatsusu* altında 1944 yılında birleştirilerek, *Yasuda Kaisai Kaijō Hoken* (Yasuda Yangın ve Deniz Sigortası) kurulmuştur. Sigorta sektörünün dev şirketlerinden biri olarak, savaş sonrasında da faaliyet gösteren bu yeni şirket, 2002 yılında –1911 yılında Nissan *Zaibatsusu* tarafından bir yangın sigortası şirketi olarak kurulan– *Nissan Kasai Hoken* (Nissan Yangın Sigortası) ile birleşerek, *Songai Hoken Japan* (Japon Kayıp Sigortası) adını almıştır; yaygın olarak Japonca kısaltılmış adı *Sonpo Japan* olarak anılmıştır. Aynı yıl –1920 yılında Furukawa *Zaibatsusu* tarafından kurulmuş olan bir yangın ve deniz sigorta şirketi olan– yeniden yapılanma sürecindeki *Taisei Kaisei Kaijō Hoken*'i (Taisei Yangın ve Deniz Sigortası) de bünyesine katmıştır. 2010 yılında, sigorta sektörünün devlerinden *Nippon Kōa Sonpo* (Nippon Kōa Kayıp Sigortası) ile birleşmiş ve *NKSJ Holdings* kurulmuştur. NK *Nippon Kōa*, SJ ise *Sonpo Japan* anlamına gelmektedir.
- *Nippon Kōa Songai Hoken* (Nippon Kōa Kayıp Sigortası): Savaş döneminde 1944 yılında kurulan *Nippon Kasai Kaijō Hoken* (Nippon Yangın ve Deniz Sigortası) ve *Kōa Kaisai Kaijō Hoken* 2001 yılında birleşerek, *Nippon Kōa Songai Hoken* adlı büyük bir şirket kurmuştur. Bu şirketler, savaş sonrası

dönemde daha sonra, Mitsubishi UFJ grubuna katılacak olan *Sanwa Ginkō* (Sanwa Bankası) ile sıkı ilişkiler içine girmiştir. 2002 yılında *Taiyō Kasai Kaijō Hoken* (Taiyō Yangın ve Deniz Sigortası) de bu şirkete katılmıştır. 2010 yılında *Sonpo Japan* ile birlikte *NKSJ Holdings* kurulmuştur.

- *Sumitomo Seimei Hoken* (Sumitomo Hayat Sigortası): 1907 yılında *Hinode Seimei Hoken* (Hinode Hayat Sigortası) adıyla kurulmuş, 1926 yılında Sumitomo *Zaibatsusu* tarafından satın alınarak *Sumitomo* adıyla faaliyetlerine devam etmiştir. Savaş öncesi dönemin büyük hayat sigortası şirketleri arasında yer alan şirket, savaşın sona ermesinin ardından *zaibatsuların* tasfiye edilmesiyle birlikte Sumitomo adıyla faaliyet gösteremeyeceğinden dolayı, *Kokumin Seimei Hoken* (Kokumin Hayat Sigortası) adını almıştır. 1952 yılında ise tekrar *Sumitomo* adını kullanmaya başlamıştır. Sumitomo *keiretsusunun* merkezindeki hayat sigortası şirketi olarak faaliyet göstererek, savaş sonrası dönemde Japonya'nın en büyük hayat sigortası şirketlerinden biri olmuştur. Merkezi Osaka'dadır, çeşitli Asya ülkelerinde de önemli bir varlık göstermektedir.
- *Dai-ichi Seimei Hoken* (Dai-ichi Hayat Sigortası): 1902 yılında kurulmuş, savaş öncesi dönemde de savaş sonrası dönemde de büyük hayat sigortası şirketleri arasında yer almıştır. 2016 yılında *Dai-ichi Seimei Holdings* adıyla holdingleşmiştir.

- *Taiyō Seimei Hoken* (Taiyō Hayat Sigortası): 1893 yılında Nagoya’da *Nagoya Seimei Hoken* (Nagoya Hayat Sigortası) adıyla kurulmuştur. 1908 yılında *Taiyō* adını almıştır. Merkezi Tōkyō’ya taşınmış, 1948 yılında hayat sigortası şirketi olarak yeniden kurulmuştur. Kayıp ve yangın sigortasıyla da ilgilenerek, çeşitli finans ve iş hizmetleri alanında faaliyet gösteren şirketler de kurmuştur. 1999 yılından itibaren *Daidō Seimei Hoken* (Daidō Hayat Sigortası) ile işbirliğine girerek, 2004 yılında *T&D Holdings* altında birleşmiştir. Bu holdingin alt şirketi olarak faaliyetlerine devam etmektedir.
- *Daidō Seimei Hoken* (Daidō Hayat Sigortası): 1902 yılında üç küçük hayat sigortası şirketinin birleşmesiyle anonim şirket olarak kurulmuş, 1947 yılında hayat sigortası şirketine dönüştürülmüş ve savaş sonrasının büyük hayat sigortası şirketleri arasında yer almıştır. 1999 yılında *Taiyō Seimei Hoken* (Taiyō Hayat Sigortası) ile ortaklığa girmiş, bu iki büyük şirket 2004 yılında *T&D Holdings*’i kurmuştur. Holding bünyesinde, varlık idaresi alanında faaliyet gösteren şirketlerin yanı sıra değişik alanlarda faaliyet gösteren şirketler bulunmaktadır.
- *Tōkyō Kaijō Kasai Hoken* (Tōkyō Deniz ve Yangın Sigortası): Kökeni, 1879 yılında Mitsubishi *Zaibatsusu* tarafından Japonya’da kurulan ilk denizcilik sigortası şirketi *Tōkyō Kaijō Hoken*’e (Tōkyō Deniz Sigortası) kadar gitmektedir. 1918 yılında *Tōkyō Kaijō Kasai Hoken* (Tōkyō Deniz ve Yangın Sigortası) adını

almış, uzun süre sigorta sektörünün dev şirketlerinden biri olarak faaliyetlerine devam etmiştir. Savaş döneminde büyük yangın ve deniz sigortası şirketleri *Meiji* ve *Mitsubishi* ile birleşmiştir. Savaş sonrasında da sektörün büyükleri arasında yerini korumuş, 2008 yılında *Tōkyō Kaijō Holdings* adıyla holdingleşmiştir. Savaş öncesinin dev *zaibatsu*larından Yasuda *Zaibatsusunun* altında faaliyet gösteren, 1898 yılında kurulmuş bir sigorta şirketi olan *Nihon Dōsan Kaijō Hoken* (Nihon Dōsan Deniz Sigortası veya kısa adıyla *Nichidō*) da 2004 yılında bu gruba katılmıştır.

- *Nihon Seimei Hoken* (Nihon Hayat Sigortası): 1889 yılında, Japonya’nın ilk hayat sigortası şirketlerinden biri olarak kurulmuştur. İlk genel müdürü, Meiji döneminin büyük finans gruplarından biri olan Kōnoike *Zaibatsusunun* başında bulunan Kōnoike Zen’emon’dur.<sup>58</sup> Savaş öncesi dönemin en büyük hayat sigortası şirketlerinden biridir. 1925-1927 yılları arasında maliye ve sanayi bakanlığı görevlerinde bulunan Kataoka Naoharu, 1903-1919 yılları arasında genel müdürlüğünü yapmıştır. Savaş döneminde askerî rejim tarafından diğer hayat sigortası şirketleriyle birleştirilmiş, 1947 yılında hayat sigortası şirketi şeklinde tekrar kurulmuştur. Daha çok,

<sup>58</sup> Kōnoike Zen’emon (1865-1931) bu sigorta şirketinden başka, bazı büyük bankaların da yönetim kurullarında görev yapıyordu. 1897 yılında Kōnoike Bankası’nı kuran Zen’emon, Kōnoike Zenjirō adını da kullanmıştır.

adının Japonca kısaltması olan *Nissei*<sup>59</sup> adıyla bilinmiştir. Hızlı büyüme döneminde en hızlı büyüyen hayat sigortası şirketlerinden biri olmuş, 1990'lı yıllarda kayıp sigortası ve birçok hizmet sektörlerinde de yatırımlar yapmıştır.<sup>60</sup> 2001 yılında *Dōwa* sigorta şirketlerini bünyesine katarak genişlemiş ve Japonya'nın ikinci en büyük sigorta şirketi olarak gelişmesini sürdürmüştür.

- *Fukoku Seimei Hoken* (Fukoku Hayat Sigortası): 1923 yılında, demiryolu sektöründe adından sıkça söz ettiren Nezu Kaichirō tarafından, çocuklar için aske-re gidene kadar birikim yapılan bir sigorta türü olarak hizmet vermek üzere *Fukoku Chōhei Hoken* (Fukoku Askerlik Sigortası) kurulmuştur. Bu sistemde faaliyet gösteren en büyük şirketlerden biri olmuş, ancak savaştan sonra zorunlu askerlik kaldırıldığı için bu sigortanın anlamı kalmamıştır. Bunun üzerine 1945 yılında faaliyet alanını hayat sigortası şeklinde değiştirmiş ve *Fukoku Seimei Hoken* (Fukoku Hayat Sigortası) adını almıştır. 2006 yılından itibaren *Kyōei Kasai Kaijō Hoken* (Kyōei Yangın ve Deniz Sigortası) ile ortaklığa girişerek, sigortacılık sektöründeki ağırlığını artırmıştır.
- *Fuji Kaijō Kasai Hoken* (Fuji Deniz ve Kayıp Sigortası): 1918 yılında Ōsaka'da kurulmuş ve 1949 yılında bu adı almıştır. Savaş sonrasında büyük sigor-

ta şirketleri arasında yer almış, 1990'lı yıllarda ekonomik durgunlukla birlikte büyük sıkıntıya girmiş ve 2002 yılında *Orix* ve *AIG* şirketleri tarafından hisseleri satın alınmıştır. 2013 yılında *AIG* grubunun bir alt şirketine dönüşmüştür.

- *Mitsui Seimei Hoken* (Mitsui Hayat Sigortası): 1914 yılında kurulan *Takasago Seimei Hoken* (Takasago Hayat Sigortası), 1927 yılında *Mitsui* grubu tarafından satın alınarak faaliyetlerine *Mitsui* adıyla devam etmiştir. Grup içinde giderek büyümüş, ancak *Mitsui Zaibatsusunun* savaştan sonra tasfiye edilmesinin ardından faaliyetlerine son vermiştir. 1947 yılında karşılıklı hayat sigortası şirketi olarak tekrar kurulmuş, 1952 yılında *Mitsui* adını kullanamamıştır. Savaş sonrası dönemin büyük sigorta şirketleri arasında yer almış ve *Mitsui keiretsusunun* merkezindeki hayat sigortası şirketi olarak işlev görmüştür. *Mitsui* ve *Sumitomo* gruplarının birleşmesinin ardından sigorta şirketlerinin yeniden yapılandırılması sürecinde, 2016 yılında *Mitsui Sumitomo* finans grubundan ayrılarak, *Nihon Seimei Hoken*'in (Nihon Hayat Sigortası) bir alt şirketi konumuna gelmiştir.
- *Kyōei Kasai Kaijō Hoken* (Kyōei Yangın ve Deniz Sigortası): Savaş döneminde, askerî rejimin sigortacılık sektöründe gerçekleştirdiği yeniden düzenlemele-rinin bir parçası olarak, 1942 yılında bazı kooperatifler tarafından kurulmuş ve sigortacılık hizmetlerinin kırsal ke-sime yayılmasında çok önemli bir rol

<sup>59</sup> İngilizce olarak *Nissay* şeklinde yazılıyordu.

<sup>60</sup> Kayıp sigortası şirketi, daha sonraları *Daidō Kasai Kaijō Hoken* (Daidō Yangın ve Deniz Sigortası) ile birleşti.

oynamıştır. Tarım kredi kooperatifleriyle sıkı ilişkiler içine girmiş, savaş sonrasında özellikle hızlı büyüme döneminde, büyük bir sigorta şirketi olarak gelişimini sürdürmüştür. 1966 yılındaki Brezilya'daki yatırımından başlayarak, yabancı ülkelerde yatırımlar da yapmıştır. Kayıp sigortası alanında da faaliyet göstermiş ve 1996 yılında hayat sigortası hizmetleri sunmaya da başlamıştır. Günümüzde JA Grubu bünyesinde sigortacılık hizmetleri sunmaktadır.

- *Meiji Yasuda Seimei Hoken* (Meiji Hayat Sigortası): Savaş öncesi dönemin iki dev hayat sigortası şirketi *Meiji Seimei Hoken* (Meiji Hayat Sigortası) ile *Yasuda Seimei Hoken* (Yasuda Hayat Sigortası) 2004 yılında birleşerek, *Meiji Yasuda Seimei Hoken*'i (Meiji Yasuda Hayat Sigortası) oluşturmuştur. *Yasuda Seimei Hoken* (Yasuda Hayat Sigortası), Meiji döneminde, 1880 yılında Yasuda *Zaibatsusu* tarafından Japonya'nın ilk hayat sigortası şirketi olarak kurulmuştur. Savaş sonrasında Yasuda *Zaibatsusunun* tasfiye edilmesinin ardından kurulan Fuyō *keiretsusu* bünyesinde, grubun sigorta şirketi olarak önemli rol oynamıştır. Grubun yangın sigortası da büyük bir şirkettir. *Meiji Seimei Hoken* (Meiji Hayat Sigortası), 1881 yılında Meiji döneminin büyük entelektüel Furukawa Yukichi'nin önyak olmasıyla kurulmuş ve *Mitsubishi* grubunun hayat sigortası şirketi olarak gelişip, savaş öncesi dönemde de savaş sonrası dönemde de ülkenin büyük hayat sigortası şirketlerinden biri olmuştur. 2004

yılında *Meiji* ve *Yasuda* hayat sigortası şirketlerinin birleşmesiyle *Meiji Yasuda Seimei Hoken* (Meiji Yasuda Hayat Sigortası) kurulmuştur. Her iki şirket hem savaş öncesi hem de savaş sonrası dönemde kendi alanlarındaki dev şirketler arasında yer almıştır. Savaş sonrasında ilki Mitsubishi *keiretsusu*, ikincisi de Fuyō *keiretsusu* bünyesinde faaliyet göstermiştir. 2004 yılındaki birleşmenin ardından, Japonya'nın en büyük hayat sigortası şirketleri arasında yer almıştır.

- *MetLife Seimei Hoken* (MetLife Hayat Sigortası): 1868 tarihinde kurulmuş köklü bir şirket olan Amerikan sigorta şirketi American Life Insurance Company (Alico), 1954 yılında Japonya'daki yabancılara hayat sigortası hizmeti vermek üzere bir şube açmıştır. 1973 yılında Japon vatandaşlarına da sigorta hizmetleri sunmaya başlamıştır. 2014 yılında Amerikalı şirketin adı Metlife olarak değiştiği için Japonya'daki şube de aynı adı almıştır.
- *Asahi Seimei Hoken* (Asahi Hayat Sigortası): Savaş öncesi dönemde Japonya'nın en büyük sigorta şirketleri arasında gösterilir. Meiji döneminde 1888 yılında *Teikoku Seimei Hoken* (Teikoku Hayat Sigortası) adıyla kurulmuş ve yine döneminin büyük sanayi gruplarından Furukawa *Zaibatsusu* bünyesinde faaliyet göstermiştir. Savaş sonrasında *Asahi* adıyla tekrar şekillendirilmiştir. Furukawa ve Dai-ichi Kangyō *keiretsularının* altında faaliyet göstermiş, zamanla sektörün büyükleri arasında yer almıştır. 2000 yılından itibaren, ülkede-

ki yeniden yapılanma sürecinden sonra, Furukawa grubu bünyesinde sigortacılık faaliyetlerine devam etmektedir.

- *Kanpo Seimei Hoken* (Kanpo Hayat Sigortası): Japon posta sisteminin hayat sigortası sistemi olan *Kan'i Seimei Hoken*'in 2007 yılında özelleştirilmesiyle kurulmuştur. Kuruluşu, 2005 yılından itibaren hız kazanan posta sisteminin özelleştirilmesi sürecinin bir parçası olarak gerçekleşmiştir. Japonya'nın en büyük hayat sigortası şirketi olmanın yanı sıra, dünyanın en büyük hayat sigortası şirketleri arasındadır.
- *Tōa Saihoken* (Tōa Reasürans): 1940 yılında *Tōa Kasai Kaijō Hoken* (Tōa Yangın ve Deniz Sigortası) adıyla bir sigorta şirketi olarak kurulmuş, 1947 yılından itibaren her türlü sigorta için reasürans hizmeti sunmaya başlamıştır. Bir finans grubu içinde yer almadan bağımsız olarak faaliyet göstermiştir ve alanında hâkim konumdadır. 1999 yılında *Tōa Saihoken* (Tōa Reasürans) adını almıştır.

### Menkul Kıymet Aracılık Hizmetleri

- *Okasan Shōken*: Kökeni, 1923 yılında Mie vilayetinde kurulup bölgesel çapta faaliyet gösteren *Okasan Shōten*'e (Okasan Ticaret Şirketi) dayanmaktadır. Savaş sırasında, 1944 yılında bu şirket bir menkul kıymetler aracı şirketine dönüştürülerek *Okasan Shōken* adını almıştır. Savaşın ardından faaliyetlerini Japonya'nın batı ve orta bölgelerinde genişleterek büyümüş, merkezini 1949 yılında Ōsaka şehrine taşımıştır. 1954 yılında *Okasan Kōgyō* (Okasan Sanayi)

adıyla bir yan şirket kurarak sanayi üretimine de başlamıştır. 1950'li ve 1960'lı yıllarda bölgesel küçük menkul kıymet aracı şirketlerini satın alıp, varlıklarını ve işlem hacmini büyütüştür. Sanayi şirketleriyle kurduğu ilişkiler sayesinde, büyük bir finansal aracı kuruluşu olarak büyümüştür. Çeşitli alanlarda faaliyet gösteren yan şirketleri ve iştirakleriyle birlikte 2003 yılında *Okasan Holdings*'i kurmuştur. 2008 yılında adını *Okasan Shōken Group* olarak değiştirmiştir.

- *Shinkō Shōken*: 1917 yılında Ōsaka'da büyük bir ticaret şirketi olarak kurulan ve daha sonraları faaliyetlerini finansal hizmetler alanına kaydıran *Daishō Shōken*'in (Daishō Menkul Kıymetler) 1967 yılında iki ticaret şirketiyle birleşmesi sonucunda *Shin Nihon Shōken* (Shin Nihon Menkul Kıymetler) adıyla kurulmuştur. 2000 yılında bir diğer büyük şirket olan *Wakō Shōken* (Wakō Menkul Kıymetler) ile birleşerek *Shinkō Shōken* adını almıştır. Adındaki *Shin* kelimesi *Shin Nihon Shōken*'in adındaki ilk Çince karakterden, *Kō* kelimesi de *Wakō Shōken*'in adındaki ikinci Çince karakterden gelmektedir. *Wakō* 1947 yılında kurulmuştur. Birleşmenin ardından Japonya'nın büyük menkul kıymet aracılık hizmetleri şirketleri arasına girmiş, 2009 yılında, Mizuho finans grubu çatısı altında bulunan ve 2000 yılında kurulmuş olan *Mizuho Shōken* (Mizuho Menkul Kıymetler) ile birleşmiştir. Bu tarihten itibaren, *Mizuho* grubunun bünyesinde Japonya'nın en büyük menkul kıymet aracı şirketlerinden biri ola-

rak faaliyetlerine devam etmiştir.

- *Daiwa Shōken*: Savaş döneminde 1943 yılında, *Fujimoto Shōken* (Fujimoto Menkul Kıymetler) ve *Nihon Shintaku Ginkō*'nun (Nihon Trust Bankası) birleşmesiyle kurulmuştur. *Fujimoto* aslında 1902 yılında *Fujimoto Bill Broker Ginkō* (Fujimoto Bill Broker Bankası) adıyla Ōsaka'da kurulmuştur. Ōsaka'daki sanayi şirketleriyle sıkı ticari ilişkiler kurmuş, 1920'li yıllarda büyük bankalar arasında yer alacak derecede kazanç elde etmiştir. 1932 yılında bankacılık faaliyetlerini durdurma kararı alarak, faaliyetlerini menkul kıymetler aracılık hizmetlerine kaydırmıştır. *Nihon Shintaku Ginkō* ise Tōkyō Kawasaki *Zaibatsusu* tarafından 1927 yılında kurulmuştur. Bu birleşmenin ardından kurulan *Daiwa Shōken* (Daiwa Menkul Kıymetler), savaştan sonra da faaliyetlerine devam etmiştir. *Sumitomo* grubu ile *keiretsu* ilişkileri bulunan *Daiwa*, grubun bankası olan *Sumitomo Ginkō* (Sumitomo Bankası) ile de sıkı ilişkiler kurmuştur. Hızla büyüyen şirket, Japonya'nın en büyük menkul kıymet aracı şirketleri arasında yer almıştır. 1999 yılında bir finans holding grubuna dönüşmüş ve adı *Daiwa Shōken Group* olarak değişmiştir. *Nomura* grubunun ardından, Japonya'nın bu alandaki ikinci en büyük şirketi olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Grup bünyesinde yatırım, varlık yönetimi ve emlak alanlarında faaliyet gösteren, *Daiwa* ismini taşıyan büyük şirketler bulunmaktadır.

İsim benzerliği taşıdığı bir büyük banka olan *Daiwa Ginkō* (Daiwa Bankası) ile iş ilişkisi olmamıştır.

- *Yamaichi Shōken*: 1897 yılında bir girişimci olan Koike Kunizō<sup>61</sup> tarafından menkul kıymetler ticaretinde aracılık hizmetleri vermek üzere, *Koike Kunizō Shōten* (Koike Kunizō Ticaret Şirketi) adıyla kurulmuştur. Savaş sonrası dönemde *Nomura*, *Nikkō* ve *Daiwa* ile birlikte Japonya'nın dört büyük menkul kıymet aracı şirketlerinden biri olarak gösterilir. 1907 yılında adını kısaca *Koike* olarak değiştirmiş, özellikle demiryolu şirketlerinin hisselerinin alım satımından büyük kazançlar elde etmiştir. Tōkyō'da bazı büyük altyapı şirketlerinin tahvil çıkarımına da yardımcı olarak kısa sürede büyük bir aracı kuruma dönüşmüştür. 1926 yılında adı *Yamaichi Shōken* (Yamaichi Menkul Kıymetler) olarak değiştirilmiştir. Koike ailesi tarafından kurulan *Koike Zaibatsusunun* önemli bir parçası olarak varlığını sürdürmüş, savaş sırasında 1943 yılında bu grubun bankası olan *Koike Ginkō* (Koike Bankası) ile birleşmiş ve *Yamaichi Shōken* (Yamaichi Menkul Kıymetler) şirketi kurulmuştur. Savaşın sona etmesinin ardından, lisans alarak faaliyetlerine devam eden *Yamaichi*, 1950'li yılların hemen başında menkul

<sup>61</sup> Koike Kunizō (1866-1925), Yamagata vilayetinde doğdu. Borsada çalıştıktan sonra, Çin-Japon Savaşı'nın ardından menkul kıymet ticaretiyle ilgilenmeye başladı. 1911 yılından itibaren Tōkyō Gaz şirketinin de müdürlüğünü yaptı, birçok büyük şirketin yönetim kurullarında yer aldı.

aracılık hizmetleri alanında ülkenin en büyük birkaç şirketi arasında yerini almıştır. Özellikle, Japon sanayi şirketlerine krediler vermek amacıyla kurulmuş olan *Nihon Kōgyō Ginkō* (Japonya Sanayi Bankası) ile sıkı iş ilişkileri geliştirip bu bankadan büyük destekler elde etmiştir. Japon ekonomisinin hızla büyüdüğü 1960'lı yıllarda menkul kıymetler aracılık sektörünün içine girdiği durgunluk sırasında, *Yamaichi* yönetiminde sorunlar yaşamaya başlamış ve 1963-1964 yıllarında büyük zararlar rapor etmiştir. 1964 yılında Maliye Bakanlığı tarafından yapılan denetleme sonucunda maliye yapısındaki zayıflık ortaya çıkınca yönetimde değişikliğe gidilmiş ve bir yeniden yapılandırma kararı alınmıştır. Şirket, hükümetin verdiği destekle batmaktan kurtulmuş, ancak yeniden yapılanma uzun süre devam ettirilmiştir. Savaş sonrasında *Fuyō keiretsusu* firmalarıyla sıkı ilişkiler kurmuş, yeniden yapılanma sırasında birçok çalışanını işten çıkarmıştır. Böylece adını kurtardıysa da zaman zaman finans sektöründe çıkan skandallarla anılmıştır. Balon ekonomisinin sona ererek balonun 1991 yılında patlamasından sonra tekrar finansal zorluk içine düşmüştür. Muhasebe kayıtlarındaki hatalar gibi çeşitli nedenlerle zarar etmiş, sonunda 1997 yılında çıkan bankacılık krizi sırasında batmış ve iflas ettiğini açıklayarak faaliyetlerine son vermiştir. İşlem hacmi açısından hâlâ Japonya'nın dört büyük menkul kıymet aracı şirketi arasında yer

alan şirketin tasfiyesi 2005 yılına kadar sürmüştür.

- *Nikkō Cordial*: 1920 yılında sanayiye destek vermek için kurulmuş olan dönemin büyük kamu bankalarından *Nihon Kōgyō Ginkō*'nun (veya kısa adıyla *Nikkō*) bir yan şirketi olarak, *Nikkō Shōken* (Nikkō Menkul Kıymetler) adıyla kurulmuştur. 1918 yılında *Mitsubishi* grubu altında faaliyete başlayan *Kawashimaya Shōten* (Kawashimaya Ticaret Şirketi), 1939 yılında bir iştiraki olarak *Kawashimaya Shōken*'i (Kawashimaya Menkul Kıymetler) kurmuştur. Bu iki şirket savaş döneminde 1944 yılında birleşip *Nikkō Shōken* adıyla finansal hizmetler vermeye devam etmiştir. Savaş sonrasında da 1948 yılında hükümetten lisans alarak faaliyetlerine devam eden şirket, savaş öncesinden itibaren *Mitsubishi* grubundaki firmalarla olan sıkı iş ilişkilerini savaş sonrasında devam ettirerek, büyük bir finansal aracı şirkete dönüşmüştür. Zamanla, *Nomura*'nın ardından Japonya'nın ikinci en büyük menkul şirketi olup 1990'lı yıllara kadar bu konumunu sürdürmüştür. Balon ekonomisinin 1991 yılında patlamasının ardından girdiği finansal zorluk nedeniyle, 1997 yılındaki bankacılık krizinin hemen ardından büyük menkul kıymet şirketlerinin battığı bir ortamda, 1998 yılında Amerikalı finans devi *Solomon Brothers* tarafından çoğunluk hisseleri satın alınmıştır. Böylece *Mitsubishi* grubundan da ayrılmıştır. Satın alan grubun adı, çeşitli şirket birleşmeleri sonucunda,



1999 yılında *Citigroup* olarak değiştirilmiştir. Yapılan yeniden düzenlemeyle bir varlık yönetim (asset management) şirketi ve bir menkul kıymet aracı şirketi kurulmuştur. İkincisinin adı 2001 yılında *Nikkō Cordial Shōken* olarak belirlenmiştir. *Citigroup* sayesinde uluslararası işlemleri genişleten şirket, bankacılık alanında da faaliyet göstermiştir. 2008 yılında, 2007 yılında Amerikalı *Citigroup* tarafından kurulmuş olan *Citigroup Japan Holdings*'in bünyesine katılmıştır. *Citigroup*, 2009 yılında *Nikkō Cordial* hisselerinin bir kısmını *Mitsui Sumitomo* grubuna satmıştır.

- *Nomura Shōken*: Savaş öncesi dönemin yeni nesil *zaibatsularından* biri olan *Nomura Zaibatsusunun* menkul kıymetler şirketi olarak kuruluşu 1925 yılına kadar gitmektedir. *Nomura* grubunun esas faaliyet alanı finans hizmetleri olmuş ve bunun içinde bankacılık büyük yer tutmuştur. Hisse senedi ve tahvil piyasalarının gelişmesiyle birlikte, grup bu alandaki faaliyetlerini de artırmıştır. Grubun bankası *Ōsaka Nomura Ginkō* (*Ōsaka Nomura Bankası*) 1917 yılında *Ōsaka*'da kurulmuştur.<sup>62</sup> 1925 yılında da bu bankanın menkul kıymetler aracılığı hizmetleri birimi faaliyete geçmiştir. Özellikle piyasa araştırmalarıyla da adını duyuran *Nomura*, savaş öncesi dönemin en büyük aracı şirketlerinden biri olarak gelişmiş, *Nomura* ailesi de

hisse senedi satışları ve tahvil piyasasındaki işlemlerinden büyük kazançlar elde etmiştir. Şirket henüz erken dönemlerde Amerika'da şube açarak işlemler yapmıştır. Savaştan sonra *Nomura Shōken* adıyla faaliyet gösteren şirket, hızlı büyüme ve balon ekonomisi dönemleri de dahil olmak üzere, uzun süre Japonya'nın en büyük menkul kıymet aracı şirketi olarak faaliyet göstermiştir. Eski *Nomura Bankası*'nın içinden çıkarak kurulan, savaş sonrasında büyük bankalarından biri olan *Daiwa Bankası* ile sıkı ilişkiler içinde olan *Nomura*, ayrıca *Sanwa Ginkō* (*Sanwa Bankası*) ve *Nissay* hayat sigortası şirketiyle de kuvvetli bir ilişki içine girmiştir. Dolayısıyla, *Sanwa keiretsusunun* şirketleriyle de yakın iş ilişkileri kurmuştur. 2006 yılında grubun adı *Nomura Group* olarak değişmiştir. 1990'lı yıllarda balonun patlaması ve uzun süren durgunluk sırasında *Nomura* da mali sıkıntı içine girmiş, 1997 yılında çıkan bankacılık krizi sırasında Maliye Bakanlığı tarafından yürütülen soruşturmalarda bünyesindeki birtakım rüşvet skandalları da ortaya çıkınca, itibar kaybına uğramıştır. İştirakleri ve bağlı şirketleriyle 2001 yılında *Nomura Holdings*'i kurmuştur. Küresel krizde, 2008 yılında iflas eden Amerikan finans şirketi *Lehman Brothers*'in Amerika dışındaki işlemlerinden sorumlu birimleri *Nomura* tarafından satın alınmıştır. 2011 yılında *Nomura* emlak alanında faaliyet gösteren şirketlerini de bir holding çatısı altında toplamıştır. *Nomura*, bağımsız olarak

<sup>62</sup> Bu banka gelişerek büyümüştür ve günümüzde *Resona Ginkō* (*Resona Bankası*) adıyla faaliyetlerine devam etmektedir.

faaliyetlerine devam etse de, ilişkilerine bakıldığında *Resona* grubu altındadır.

### Şehir Bankaları ve Büyük Bankalar

Bu bölümde, savaş sonrasının büyük bankalarının geçirdiği tarihi evrim irdelenmektedir. Özellikle 1999 yılından sonra gerçekleşen birleşmelerle oluşan mega bankalar ve büyük holding şirketlerinin oluşumu detaylı olarak incelenmektedir.

- *Dai-ichi Kangyō Ginkō* (Dai-ichi Kangyō Bankası): Japonya'nın ilk bankası olarak, 1873 yılında kurulan *Dai-ichi Ginkō* (Dai-ichi Bankası) ve Japonya'da sanayi ve tarım işletmelerine uzun vadeli kredi vermek üzere 1897 yılında kurulmuş bir kamu bankası olan *Nihon Kangyō Ginkō*'nun (Japonya Sanayi Teşvik Bankası) 1971 yılında birleşmesiyle kurulmuştur. Bunların ilki savaş döneminde Mitsui Bankası ile birleşmiş ve dönemin en büyük bankası olan *Teikoku Ginkō* kurulmuştur. İkincisi, savaşın ardından özelleştirilmiştir. Uzun vadeli kredi işlemleri yeni kurulan bir kamu kuruluşu olan *LTCCB*'ye devredilen banka, daha çok perakende bankacılık hizmetleriyle ilgilenmiştir. Kurulduğu 1971 yılında, Japonya'nın en büyük özel bankası statüsüne kavuşan bankanın kısa adı *Dai-ichi Kangin*'dir; İngilizce olarak adı Dai-ichi Kangyō Bank'ın kısaltması olan *DKB*'yi kullanmıştır. 1980 yılından başlayarak, büyük şirketlerden oluşan ve kendi adıyla anılan *keiretsun*un da *main bank*'i konumunda olan *DKB*,

1980'lerin ikinci yarısındaki balon ekonomisi döneminde, daha sonra batık kredilere dönüşecek çok sayıda kredi dağıtmış ve 1990'lı yıllarda balon patladıktan sonra, batık kredi sorunundan en çok muzdarip olan bankalar arasında yer almıştır. Varlıkları ve mevduatlarıyla Japonya'nın en büyük birkaç bankası arasında gösterilmiş, bu niteliğiyle zaman zaman dünyanın en büyük bankası olmuş ve en büyük on banka arasında yer almıştır. Yasadışı işlemlerin de tespit edildiği banka, 2002 yılında *Fuji* ve *IBJ* bankalarıyla 2000 yılında birleşmiş ve *Mizuho Financial Group* adıyla dev bir finans kuruluşu kurulmuştur.

- *Mitsui Ginkō* (Mitsui Bankası): Savaş öncesi dönemin en büyük *zaibatsular*ından Mitsui *Zaibatsusunun* bankası olarak 1876 yılında kurulmuş, ülkenin en büyük bankaları arasında yer almıştır. Savaşın ortasında, 1943 yılında Mitsui *Zaibatsusu* artık kendi kontrolünden çıkarak askerî amaçlara hizmet eden bu bankayı dönemin en büyük bankalarından *Dai-ichi Ginkō* (Dai-ichi Bankası) ile birleştirerek, *Teikoku Ginkō* (Teikoku Bankası) adıyla Japonya'nın en büyük bankasının kurulmasını sağlamıştır. *Teikoku Ginkō* imparatorluk bankası anlamına gelmektedir. Savaştan sonra GHQ tarafından *zaibatsular* tasfiye edilirken, bankalara dokunulmamıştır. Ancak bu büyük banka uzun süre ayakta kalamamış, 1948 yılında Dai-ichi Bankası ayrılarak faaliyetlerine tek başına devam etmiştir. *Teikoku* adı 1954 yılında tekrar *Mitsui* olarak değiştiril-

miştir. Mitsui Bankası (*Mitsui Ginkō*), savaştan sonra kurulan Mitsui *keiretsu*sunda *main bank* olarak önemli bir işlev görmüş ve büyük bir sanayi grubunun bankası olarak gelişerek, Japonya'nın en büyük bankaları arasında yer almıştır. Balon ekonomisinin sonlarına doğru 1990 yılında *Taiyō Kōbe Ginkō* (Taiyō Kōbe Bankası) ile birleşmiş ve bu birleşmeden 1992 yılında *Sakura Ginkō* doğmuştur. Bu banka, DKB'nin ardından Japonya'nın ve dünyanın en büyük ikinci bankası konumuna yerleşmiştir.

- *Kōbe Ginkō* (Kōbe Bankası): Askerî hükümetin her vilayete bir banka olarak özetlenebilecek bankacılık politikasının ilk denemelerinden biri olarak, 1936 yılında kurulmuştur. Kōbe ve Hyōgo bölgesinde faaliyet gösteren Sanjūhachi (kuruluşu 1877), Gojūroku (kuruluşu 1878), Nishinomiya<sup>63</sup> (kuruluşu 1891), Nada Shōgyō<sup>64</sup> (kuruluşu 1895), Himeji (kuruluşu 1896), Takasu (kuruluşu 1896) ve Kōbe Okazaki'nin<sup>65</sup> (kuruluşu 1917) birleşmesiyle meydana gelmiştir. Bu bankalar içinde en etkilisi, Kōbe Okazaki Bankası'dır. Faaliyetleri daha çok ülkenin batı bölgelerinde yoğunlaşsa da ülke çapında faaliyet gösteren bir şehir bankası (*toshi ginkō*) olarak değerlendirilmiştir. Savaş öncesi dönemin önemli bankaları arasında yer alan Kōbe Ban-

kası, savaş döneminde yeni bankaların katılımıyla daha da büyümüş, savaş sonrası dönemde de faaliyetlerine devam etmiştir. Ancak, 1959 yılında trust bankacılığı bölümünü *Tōyō Shintaku Ginkō*'ya (Tōyō Trust Bankası) devretmiştir. 1973 yılında *Taiyō Ginkō* (Taiyō Bankası) ile birleşmiş ve *Taiyō Kōbe Ginkō* (Taiyō Kōbe Bankası) kurulmuştur.

- *Taiyō Ginkō* (Taiyō Bankası): Savaş döneminde 1940 yılında Tōkyō'da faaliyet gösteren beş *mujin* firmasının Tōkyō Kawasaki *Zaibatsusu*nun altında birleştirilmesiyle *Dai Nihon Mujin* adıyla kurulmuştur. *Mujin* özel bir finans kuruluşuna verilen isimdir. Bu, bir tür kredi kooperatifidir.<sup>66</sup> Savaş döneminde, Kantō dönemindeki *mujin* firmaları bu büyük şirkete bağlanmış ve şirket bu bölgenin büyük finans kuruluşları arasına girmiştir. Savaştan sonraki reformlarla birlikte, *mujin* şirketlerinin kaldırılarak bankalara dönüştürülmesi kararı alınınca, bu şirket de 1951 yılında bankaya dönüştürülmüş ve adı *Nihon Sōgō Ginkō* (Nihon Sōgō Bankası) olarak değiştirilmiştir. Eski *mujin* şirketleri bu şekilde *sōgō ginkō* (mutual bank veya tasarruf sandığı) adıyla mevduat sahiplerinin kooperatifi şeklinde faaliyet gösteren ticari bankalar olarak yeniden

63 Bu banka, bölgesel *zaibatsulardan* Hachiuma *Zaibatsusu* tarafından kuruldu.

64 Bu banka, bölgenin *zaibatsularından* Kanō *Zaibatsusu* tarafından kuruldu.

65 Bu banka, bölgesel olarak faaliyet gösteren Okazaki *Zaibatsusu* tarafından kuruldu.

66 *Mujin*'in kökenleri, feodal döneme kadar uzanmaktaydı. Türkiye'de ev kadınların yaptığı "gün"lere benzer bir çalışma prensibi vardı. Düzenli aralıklarla bir hesaba para yatırılıyor ve sırayla önceden belirlenen toplam birikimler katılımcılara bir kereye mahsus olmak üzere, toptan olarak ödeniyordu. Ödemeler kura usulüyle veya bir ticari kâğıt (senet) çıkarılarak yapılıyordu.

kurulmuştur. Bu banka, bu yeni banka türünün en büyüklerinden biri olmuştur. Bankanın kredilerinin büyük kısmı, küçük ve orta ölçekli işletmelere yönlendirilmiştir. Bölgesel olarak, hızlı büyüme döneminde de büyümesini sürdüren banka 1968 yılında normal banka statüsünü kazanmış, adını *Taiyō Ginkō* (Taiyō Bankası) olarak değiştirmiştir. Bu tarihte ulusal ölçekte faaliyet gösteren bir bankaya dönüşmüştür ve kredilerinin önemli bir kısmı büyük sanayi şirketlerine gitmiştir. Maliye Bakanlığı'nın 1960'ların ikinci yarısında başlattığı bankacılık sektöründeki yeniden yapılandırmanın bir parçası olarak, 1973 yılında *Kōbe Ginkō* (Kōbe Bankası) ile birleşmiş ve bu birleşmeden büyük bir ulusal banka olarak, *Taiyō Kōbe Ginkō* (Taiyō Kōbe Bankası) doğmuştur.

- *Taiyō Kōbe Ginkō* (Taiyō Kōbe Bankası): Savaş sonrası iki büyük şehir bankası *Kōbe Ginkō* (Kōbe Bankası) ile *Taiyō Ginkō*'nun (Taiyō Bankası) 1973 yılında birleşmesiyle kurulmuştur. İngilizce adının kısaltmasıyla *TKB* olarak da bilinmiş, 1970'li ve 1980'li yıllarda ulusal ölçekte işlem yapan büyük bir banka olarak faaliyet göstermiştir. Kredi dağıttığı müşterilerinin önemli kısmı orta ölçekli işletmelerdir. 1990 yılında *Mitsui Ginkō* (Mitsui Bankası) tarafından satın alınmış ve 1992 yılında bu banka tarafından yeni kurulan *Sakura Bankası*'na katılmıştır.
- *Sakura Ginkō* (Sakura Bankası): 1992 yılında *Taiyō Kōbe Ginkō* (Taiyō Kōbe Bankası) ile *Mitsui Ginkō*'nun (Mitsui

Bankası) birleşmesiyle kurulmuş ve *DK-B*'nin ardından Japonya'nın en büyük ikinci bankası olmuştur. Perakende bankacılık hizmetlerini esas faaliyet olarak sürdürmüş, 1997-1998 bankacılık krizi ve sonrasında batık kredi sorunlarıyla karşılaşmış, bu nedenle tekrar konsolidasyon kararı alarak 2001 yılında *Sumitomo Ginkō* (Sumitomo Bankası) ile birleşmiş, *Mitsui Sumitomo Ginkō* adıyla dev bir finans kuruluşu kurulmuştur. Bu banka, kurulduğunda Japonya'nın ikinci en büyük bankası konumuna yerleşmiştir.

- *Sumitomo Ginkō* (Sumitomo Bankası): Savaş öncesi dönemin büyük sanayi ve finans gruplarından Sumitomo *Zaibatsusunun* çatısı altında Japonya'nın en büyük bankalarından biri olarak faaliyet göstermiştir. Adı, savaşın hemen ardından *zaibatsular* tasfiye edildiğinde *Ōsaka Ginkō* (Ōsaka Bankası), 1952 yılında tekrar *Sumitomo* olarak değiştirilmiştir. Savaş sonrasında, *Sumitomo* adını taşıyan *keiretsunun* merkezindeki *main bank* olarak önemli bir işleve sahip olmuştur. Balon ekonomisi döneminde dağıttığı riskli krediler nedeniyle, balon patladıktan sonra, 1990'lı yıllarda büyük mali sıkıntılar içine girmiştir. Bunun sonucunda, 2001 yılında *Mitsui* grubunun bankası olan *Sakura Ginkō* (Sakura Bankası) ile birleşmiş, bu birleşmeden Japonya'nın ikinci en büyük bankası olan *Mitsui Sumitomo Ginkō* doğmuştur.
- *Mitsui Sumitomo Ginkō* (Sumitomo-Mitsui Bankası): 2001 yılında *Mit-*

*sui* grubunun bankası *Sakura Ginkō* (Sakura Bankası) ile *Sumitomo* grubunun bankası *Sumitomo Ginkō*'nun birleşmesiyle kurulmuştur. İngilizce adı olarak, *Sumitomo Mitsui Banking Corporation*'ı (SMBC) kullanmış, Japonya'nın en büyük üç bankasından biri olmuştur. 2002 yılında bir holding şirketine dönüşerek *Sumitomo Mitsui Financial Group* adını almıştır. Bu grup, finans sektöründe yeni şirketleri de bünyesine katarak büyümesine devam etmiştir. Örneğin 2009 yılında *Citigroup* bünyesinde faaliyet gösteren menkul kıymet şirketi *Nikkō Cordial*'i satın almıştır. Yurtdışında da çeşitli finans şirketlerini bünyesine katıp, dünyanın da en büyük bankaları arasında yer almıştır. Varlıklarının toplam değeri açısından 2016 yılında dünyanın 18. en büyük bankacılık grubu konumuna yerleşmiştir.

- *Nihon Kōgyō Ginkō* (Industrial Bank of Japan, IBJ): 1902 yılında sanayi şirketlerine uzun vadeli krediler sunmak üzere, özel amaçlı bir kamu bankası olarak kurulmuştur. Savaş öncesi dönemdeki en önemli kamu finans kuruluşlarından biri olarak yatırım bankacılığı alanında faaliyet göstermiştir. Savaştan sonra statüsü değiştirilip bir özel şirkete dönüştürülmüştür ve faaliyet alanı yatırım bankacılığından ticari bankacılığa kaydırılmıştır. Hızlı büyüme döneminde ve sonrasında sanayi şirketlerine uzun vadeli krediler sunmuş ve MITI'nin sanayi politikalarında en önemli finansman

kaynaklarından biri olarak önemli bir işlev görmüştür. Büyük özel bankaların çoğu *keiretsular* içinde *main bank* olarak görev üstlenmelerine rağmen, kısaca *Kōgin* olarak da adlandırılan IBJ, şirketlerden bağımsız olarak faaliyet göstermiştir. Ancak, her *keiretsu*daki şirketlere de destek çıkmıştır. Bu nedenle, destek verdiği şirketlerle birlikte IBJ Grubu (*Kōgin Group*) adlı bir şirketler grubundan da bahsedilmiştir. Bu gruptaki şirketler arasında karşılıklı hisse sahipliği bulunmadığı için, bir *keiretsu* yapılanması olarak görülemez. 2002 yılında *Dai-ichi Kangyō* ve *Fuji* bankalarıyla birleşerek, *Mizuho Financial Group* adıyla büyük bir bankacılık holdinginin kuruluşuna katılmıştır.

- *Fuji Ginkō* (Fuji Bankası): Kökeni, savaş öncesi dönemin en büyük *zaibatsular*ından Yasuda *Zaibatsusunun* bankası olan *Yasuda Ginkō*'ya (Yasuda Bankası), 1880 yılında kurulan *Yasuda Ginkō* ise 1864 yılında Yasuda grubunun finans işleri kurduğu ticaret firmasına dayanır. Yasuda Bankası savaş öncesi dönemin en büyük beş bankasından biridir. Savaş sonrasında *zaibatsular* tasfiye edildiğinde, *zaibatsu* şirketleriyle ilişkisi kesilmiş ve 1948 yılında adı *Fuji Ginkō* olarak değiştirilmiştir. Savaş sonrasında büyük bankalarından biri haline gelmiş, eski Yasuda *Zaibatsusu* şirketlerinin savaş sonrasında bir araya gelerek oluşturduğu Fuyō *keiretsusunun* *main bank*'ı olarak faaliyet göstermiş ve grup şirketleriyle sıkı

ilişkiler kurmuştur. Özellikle perakende bankacılık ve kurumsal bankacılık alanlarında Japonya'nın en büyük dört bankası arasında yer almıştır. 1980'li yıllardaki balon ekonomisi döneminde bankalar arasındaki rekabet nedeniyle büyük miktarlarda riskli kredi dağıtmış, balon patladıktan sonra başlayan uzun durgunluk sırasında, batık kredi sorununu en ciddi yaşayan bankalardan biri olmuştur. 1997 yılındaki bankacılık krizi sırasında *Fuji* ile aynı grup içinde yer alan menkul kıymetler aracı şirketi *Yamaichi Shōken* (Yamaichi Menkul Kıymetler) iflas etmiştir. *Fuji*'nin *Yamaichi*'yi kurtarma çabası yeterli olmamış ve itibarı da bundan olumsuz etkilenmiştir. Benzer bir iki kurtarma operasyonu da başarısız olunca, Fuji Bankası 2000 yılında *DKB* ve *IBJ* ile birleşerek, 2002 yılında *Mizuho Ginkō* (Mizuho Bankası) adıyla kurulacak olan Japonya'nın en büyük bankalarından birinin oluşumuna katılmıştır. Bu yeni bankanın faaliyetlerinin büyük kısmı *Fuji*'den devralınmıştır.

- *Mizuho Ginkō* (Mizuho Bankası): 2000 yılında başlayan çalışmaların ardından 2002 yılında *Dai-ichi Kangyō Ginkō* (Dai-ichi Kangyō Bankası, *DKB*), *Fuji Ginkō* (Fuji Bankası) ve *Nihon Kōgyō Ginkō*'nun (Industrial Bank of Japan, *IBJ*) birleşmesiyle kurulmuştur. Adını *Mizuho Financial Group* olarak değiştirmiş ve bir holding şirketi olarak düzenlenmiştir. Mizuho Bankası grubun en önemli üyesi olarak yerini almıştır.

Japonya'nın en büyük dört finans devi arasında yer alan ve dünyanın en büyük bankaları arasında da yer alan bu grubun sahip olduğu iki holding şirketi (*Mizuho Holdings* ve *Mizuho Financial Group*) birleşerek tek holding grubuna dönüşmüş ve 2013 yılında adını *Mizuho Corporate Bank* şeklinde değiştirmiştir. Bankanın eski Yasuda-Fuyō çizgisini takip eden şirketlerle sıkı ilişkileri bulunmaktadır. Şirketin adı olan *Mizuho* antik dönemden kalma tarihsel kayıtlarda Japonya için kullanılan bir isimdir. 2016 yılında, varlıklarının değeri açısından dünyanın en büyük 13. bankacılık grubu konumuna yerleşmiştir.

- *Tōkyō Ginkō* (Tōkyō Bankası): Kökeni, savaş öncesinde 1880 yılında kurulan özel amaçlı kamu bankalarından *Yokohama Shōkin Ginkō*'ya dayanmaktadır. Döviz işlemleri konusunda uzmanlaşan bu banka yabancı ülkelerde de şubeler açmıştır. Müdürleri arasında Takahashi Korekiyo, Inoue Junnosuke ve Hara Rokurō gibi ünlü bürokratlar da yer almıştır. Özellikle Japonya'nın Çin ile ticaretinde önemli rol oynamış ve döviz işlemlerinin büyük kısmına kaynaklık etmiş, savaşın hemen ardından GHQ tarafından kapatılmıştır. Varlıkları ve işlemleri, yeni kurulan *Tōkyō Ginkō* (Tōkyō Bankası) adlı yeni bir bankaya devredilmiştir.<sup>67</sup> Ticari bankacılık işlemleri yapmak üzere kurulmuş, Japonya'nın en büyük bankaları arasın-

<sup>67</sup> Kapatılan bu bankanın tasfiyesi 1963 yılına kadar sürdü.

da olmasa da büyük bir bankası olarak faaliyet göstermiştir. 1954 yılında hükümetten lisans alarak, döviz işlemleri konusunda yetkili olmuştur. Kısa adı *Tōgin*'dir. Japonya'nın ticaret politikalarının bir parçası olarak hızlı büyüme döneminde firmaların döviz işlemlerinde önemli rol oynamıştır. Japonya'nın savaş sonrası dönemde başlangıçtan itibaren en çok uluslararası işlem gerçekleştiren bankası olarak, 1996 yılında Mitsubishi *keiretsusunun* bankası *Mitsubishi Ginkō* (Mitsubishi Bankası) ile birleşmiş ve *Tōkyō Mitsubishi Ginkō* (Tōkyō Mitsubishi Bankası) adıyla dev bir bankaya dönüşmüştür.

- *Mitsubishi Ginkō* (Mitsubishi Bankası): Savaş öncesi dönemin en büyük sanayi ve finans *zaibatsularından* *Mitsubishi*'nin bankasıdır. Kuruluşu 1880 yılına kadar geri gitmektedir. 1919 yılında banka olarak düzenlenmiş ve zamanla diğer bazı bankaları da bünyesine katarak büyümüş, *Mitsubishi* grubunun askerî hükümetlerle kurduğu ilişkiler sayesinde hem kolonilerde hem de Çin'de işgal edilen bölgelerdeki faaliyetlere finansman sağlamıştır. Bu nedenlerle, savaşın hemen sonrasında *zaibatsular* tasfiye edildiğinde, 1948 yılında adı *Chiyoda Ginkō* (Chiyoda Bankası) olarak değiştirilmiştir. İşgal politikası değiştikten sonra ise 1953 yılında tekrar *Mitsubishi Ginkō* adını almıştır. Savaştan sonra kurulan Mitsubishi *keiretsusunun* *main bank* işlevini üstlenmiş ve Japonya'nın dört büyük

bankası arasında yer almıştır. 1969 yılında dönemin büyük bankalarından biri olan *Dai-ichi Ginkō* (Dai-ichi Bankası) ile birleşme planı yaptısı da daha sonra bundan vazgeçmiştir. Balon ekonomisi döneminde riskli yatırımlardan kaçınmış ve balon patladıktan sonra, diğer bankalara kıyasla daha az hasar görmüştür. 1996 yılında *Tōkyō Ginkō* (Tōkyō Bankası) ile birleşmesiyle *Tōkyō Mitsubishi Ginkō* (Tōkyō Mitsubishi Bankası) kurulmuştur.

- *Tōkyō Mitsubishi Ginkō* (Tōkyō Mitsubishi Bankası): 1996 yılında *Tōkyō Ginkō* (Tōkyō Bankası) ile *Mitsubishi Ginkō*'nun (Mitsubishi Bankası) birleşmesiyle, Japonya'nın en büyük dört bankasından bir olarak kurulmuştur. 2001 yılında iştirakleriyle birleşerek kurduğu *Mitsubishi Tōkyō Financial Group* (MTFG) Japonya'nın üç mega bankacılık grubundan biri olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. 2005 yılında, Japonya'nın ikinci büyük bankacılık holdingi olan MTFG ile dördüncü sırada yer alan *UFJ Ginkō* (UFJ Bankası) birleşmiş ve *Mitsubishi UFJ Group* (MUFJ) adıyla Japonya'nın en büyük bankacılık grubu doğmuştur. Grubun merkezinde olan bankanın adı, 2006 yılında *Mitsubishi Tōkyō UFJ Ginkō* (Mitsubishi UFJ Bankası) olarak belirlenmiştir. *MUFJ* birçok ulusal ve yabancı finans şirketi ve bilişim şirketinin hisselerine sahiptir. 2016 yılı itibariyle, varlıklarının toplam değerine bakıldığında, Industrial and Commercial Bank

of China ve China Construction Bank Corporation adlı Çin bankalarının ardından dünyanın üçüncü büyük bankacılık grubu konumdadır. Piyasa değeri açısından ise 17. sıradadır. *MUFJ*, aynı zamanda Mitsubishi *keiretsu* grubu bünyesindeki grup firmalarıyla kuvvetli ilişkilere sahiptir.

- *Tōkai Ginkō* (Tōkai Bankası): Merkezi Nagoya'dadır. Kökleri, 1877-1878 yıllarında kurulan iki bölgesel bankanın 1896 yılında birleşmesiyle kurulan *Aichi Ginkō* (Aichi Bankası), 1882 yılında kurulan *Nagoya Ginkō* (Nagoya Bankası) ve 1881 yılında bölgesel bir finans-sanayi grubu olan Itō *Zaibatsu* tarafından kurulan *Itō Ginkō*'ya (Itō Bankası) dayanmaktadır. Savaş döneminin askerî rejimi tarafından bölgesel bankaların birleştirilmesi politikasına uygun olarak, Aichi bölgesinde faaliyet gösteren bu bankalar birleştirilmiş ve *Tōkai Ginkō* (Tōkai Bankası) kurulmuştur. Savaştan sonra da faaliyetlerine devam eden banka, ülkenin orta bölgelerinde (Chūbu) sanayi işletmelerine destekler de sağlamış ve bu bölgenin en büyük bankası olarak gelişmiştir. Balon ekonomisinin sona ermesinin ardından, batık krediler nedeniyle 1990'lı yıllarda mali sıkıntıya düşmüş, diğer bankalar gibi konsolidasyona gitme fırsatlarını değerlendirmemiştir. 2001 yılında *Sanwa* ve *Tōyō Shintaku* bankalarıyla birleşerek, *UFJ Ginkō* (UFJ Bankası) adıyla dev bankanın kuruluşuna katılmıştır.
- *UFJ Bank*: 2001 yılında *Sanwa Ginkō*

(*Sanwa Bankası*), *Tōkai Ginkō* (Tōkai Bankası) ve *Tōyō Shintaku Ginkō* (Tōyō Trust Bankası)<sup>68</sup> birleşmiş ve Ōsaka'da *United Financial of Japan* adıyla bir mega banka kurulmuştur. Bu banka İngilizce adının kısaltmasıyla *UFJ* olarak adlandırılmış, bir holding şeklinde örgütlenerek, *UFJ Holdings* kurulmuştur. *UFJ Bankası* güçlü sanayi bağlantıları kurmuş, Tōkai Bankası vasıtasıyla *Toyota*'nın hisselerinin önemli bir kısmına sahip olmuştur. Ancak, yasadışı suç örgütleriyle ilişkiler ve grup bankalarının zayıf mali yapıları gibi sorunlar nedeniyle mega banka holdingleri arasında en zayıfı olarak değerlendirilmiştir. 2005 yılında konsolidasyona giderek, *Mitsubishi Tōkyō Financial Group* ile birleşmiş ve Japonya'nın en büyük bankacılık grubu olan *Mitsubishi UFJ Group* kurulmuştur.

- *Sanwa Ginkō* (Sanwa Bankası): Kökeni, Meiji döneminde de faaliyet gösteren büyük bankacılık grubu Kōnoike *Zaibatsusuna* kadar geri gitmektedir. 1877 yılında *Dai-jūsan Kokuritsu Ginkō* (Dai-jūsan Ulusal Bankası) adıyla kurulan ve 1897 yılında *Kōnoike Ginkō* (Kōnoike Bankası) adını alan grubun bankası, 1878 yılında kurulan *Dai-sanjūyon Kokuritsu Ginkō* (Dai-sanjūyon Ulusal Bankası) ve 1879 yılında kurulup daha sonra Yamaguchi adını alacak olan *Dai-byakuyonjūhachi Kokuritsu Ginkō*

<sup>68</sup> Bu banka, bir trust bankası olarak 1949 yılında kurulmuştu ve *Mitsubishi* grubunda yer alıyordu.



(Dai-hyakuyonjühachi Ulusal Bankası) ile 1933 yılında birleşmiş ve *Sanwa Ginkō* (Sanwa Bankası) kurulmuştur. Savaş döneminde bazı küçük bankaları satın alarak daha da büyüyen bu banka, savaş sonrasında da faaliyetlerine devam etmiş, 1959 yılında Japonya’da sektörde bilgisayarları ilk kez kullanan banka olmuştur. Savaş sonrası dönemde kendi adıyla anılan bir *keiretsun*ün merkezinde *main bank* olarak bulunurken, 2001 yılında *Tōkai* ve *Tōyō Shintaku* ile birleşerek, Ōsaka merkezli *UFJ Holdings* adlı dev bankacılık holdingini oluşturmuştur.

- *Daiwa Ginkō* (Daiwa Bankası): Kökenleri, savaş öncesi dönemin büyük finans *zaibatsular*ından biri olan Nomura *Zaibatsusuna* dayanmaktadır. 1918 yılında *Nomura* grubu tarafından kurulan Ōsaka Nomura Ginkō’nun (Ōsaka Nomura Bankası) adı, 1927 yılında *Nomura Ginkō* (Nomura Bankası) olarak değişmiştir. *Zaibatsun*ün merkezinde yer alan bu banka, savaş döneminde de kurumsal bankacılık işlemleri yapmış, savaş sonrasında *zaibatsular* tasfiye edildiğinde kapanmış, ancak 1948 yılında *Daiwa Ginkō* (Daiwa Bankası) adıyla yeniden kurulmuştur. 1960’lı ve 1970’li yıllarda uluslararası bankacılık işlemlerinde büyük artış yaşadıysa da, balon ekonomisinin sona ermesinin ardından büyük bir mali sıkıntı içine düşmüştür. Bankacılık sektöründe 1999 yılından itibaren yaşanan yeniden yapılanma sürecinde, 2001 yılında Kansai bölgesinin

büyük bölgesel bankaları *Nara Ginkō* (Nara Bankası) ve *Kinki Ōsaka Ginkō* (Kinki Ōsaka Bankası) bankalarını bünyesine katarak, *Daiwagin Holdings* grubunu kurmuştur. Bu holdingin *Asahi Ginkō*’yu (Asahi Bankası) satın almasıyla *Resona Ginkō* (Resona Bankası) kurulmuş, ancak iki banka da mali açıdan zayıf durumda olduğu için, kurulan bu büyük bankacılık devi zayıf bir şekilde piyasaya girmiştir.

- *Asahi Ginkō* (Asahi Bankası): 1991 yılında Kyōwa Bankası ile Saitama bölgesinin yerel büyük bankası *Saitama Ginkō*’nun (Saitama Bankası) birleşmesiyle kurulan *Kyōwa Saitama Ginkō* (Kyōwa Saitama Bankası), ertesi yıl *Asahi Ginkō* (Asahi Bankası) adını almıştır. Saitama Bankası savaş döneminde askerî hükümetin Saitama bölgesindeki bankaları birleştirmesiyle kurulmuştur. Savaş sırasında 1945 yılında kurulan bir başka banka da, ülkenin değişik bölgelerinde tasarruf bankası (*chochiku ginkō*) adıyla faaliyet gösteren bankaların birleşmesiyle kurulan *Nihon Chochiku Ginkō* (Japonya Tasarruf Bankası) Savaş sona erdikten hemen sonra, 1948 yılında bu büyük tasarruf bankası ticari banka olarak lisans alıp bankacılık faaliyetlerine devam etmiş ve adını *Kyōwa Ginkō* (Kyōwa Bankası) olarak değiştirmiştir. 1991 yılındaki birleşmenin ardından Kyōwa Saitama Bankası adıyla faaliyetlerine devam ederek, perakende ve toptan bankacılık ile trust bankacılığı alanlarında hizmetler sunmuştur. Asa-

hi Bankası 2001 yılında *Sanwa Ginkō* (Sanwa Bankası) ve *Tōkai Ginkō* (Tōkai Bankası) ile birleşme kararı aldıysa da daha sonra bu birleşmeden vazgeçmiş, *Sanwa* ve *Tōkai* birleşmesi UFJ Bankası'nın kurulmasıyla sonuçlanmıştır. *Asahi* 2002 yılında bir başka büyük banka holdingi olan *Daiwa Ginkō* (Daiwa Bankası) grubuna katılmış ve bu birleşmeden *Resona Ginkō* (Resona Bankası) doğmuştur.

- *Resona Ginkō* (Resona Bankası): 2001 yılında holding grubunu kuran *Daiwa Ginkō* (Daiwa Bankası), 2002 yılında *Asahi Ginkō*'yu (Asahi Bankası) satın almış ve yeni kurulan bankaya *Risona Ginkō* (Resona Bank) adı verilmiştir. Kuruluşunda varlıkları açısından ve kurucu bankaların 1990'lardan taşıdığı yüksek miktardaki batık kredileri nedeniyle zayıf olan banka, 2003 yılında hükümetin sermaye aktarımı yaptı ve bankacılık sektörüne güvenin yükselmesini sağladı. Hükümetin bankanın hisselerini alması sonucunda, yönetim kurulu yenilendi ve ayakta kalması sağlandı. Şirketin adı Latince de birlikte ses vermek anlamına gelen *resono* kelimesinden türetilmiştir.
- *Nihon Kangyō Ginkō* (Nihon Kangyō Bankası): Tarım ve sanayi şirketlerine uzun vadeli krediler vermek amacıyla, özel amaçlı bir banka olarak, Meiji döneminde 1896 yılında kurulmuştur. Savaş öncesi dönemin önemli finans kuruluşlarından biriyken, tarım kısmı daha sonra ayrılmıştır. Büyük sermaye

sahiplerinin daha çok faydalandığı bir banka olarak, bölgesel tarım kredi bankalarını da satın alıp hızla büyümüştür. Savaş döneminde askerî hükümetlere de finansman sağlamış, savaşın ardından 1950 yılında özelleştirilmiş ve özel bir ticari banka olarak faaliyetlerine devam etmiştir. Uzun vadeli kredilerle ilgili faaliyetlerini yeni kurulan *LTCB*'ye devretmiş, daha çok sanayi şirketlerine krediler sunarak büyümesini sürdürmüştür. Maliye Bakanlığı'nın 1960'lı yılların sonlarında oligopol bir yapı kurarak, banka birleşmeleri yoluyla bankacılık sektörünü yeniden yapılandığı bir dönemi takiben, 1971 yılında *Dai-ichi Ginkō* (Dai-ichi Bankası) ile birleşmiş ve böylece *Dai-ichi Kangyō Ginkō* (Dai-ichi Kangyō Bankası, DKB) adıyla Japonya'nın en büyük özel bankası kurulmuştur.

- *Nihon Chōki Shin'yō Ginkō* (Long Term Credit Bank of Japan, LTCB): 1952 yılında Japon hükümeti tarafından sanayilere kredi desteği sağlamak için kurulmuş ve savaş sonrası dönemde Japon sanayi politikalarının önemli finansman kaynaklarından biri olmuştur. Balon ekonomisinde büyük miktarlarda kredi dağıtmış, ancak balonun patlamasından sonra, 1990'lı yıllarda büyük bir batık kredi sorunu yaşamıştır. Bu sorunun çözülemesini hale gelmesi üzerine hükümet müdahale ederek 1998 yılında bankayı millileştirmiştir. Yerli bankalarla birleşme olanakları araştırılmış, ancak bu mümkün olmayınca LTCB

Amerikalı finans grubu Ripplewood Holdings'e satılmıştır. Bu, bir Japon bankasının ilk kez yabancılara satılması anlamına gelmektedir. 2000 yılında yeniden yapılandırılarak *Shinsei Ginkō* (Shinsei Bankası) adıyla kurulmuştur.

- *Shinsei Ginkō* (Shinsei Bankası): Uzun vadeli kredi konusunda uzmanlaşmış olan *LTCB*'nin 1998 yılında iflasının ardından bu banka önce millileştirilmiştir. 2000 yılında Amerikalı finans grubu Ripple Holdings'e satılan *LTCB*'nin üst düzey yöneticileri de usulsüz uygulamalar nedeniyle tutuklanmıştır. Banka, 2000 yılında *Shinsei* (yeniden doğmak) adıyla yeniden kurulmuştur. 2009 yılında *Shinsei* ve *Aozora* birleşme için görüşmelerde bulunmuş, ancak bu görüşmeler başarısızlıkla sonuçlanmıştır. *Shinsei*, özellikle Japonya'da yaşayan yabancılara ve burada iş yapan yabancı şirketlere yönelik hizmetlerde bulunmuştur.
- *Nihon Saiken Shin'yō Ginkō* (Nihon Kredi Bankası): Uzun vadeli konut kredisi sunmak amacıyla, kamu tarafından *Nihon Fudōsan Ginkō* (Japonya Emlak Kredi Bankası) adıyla kurulmuştur. Bu büyük emlak kredi şirketi 1977 yılında adını *Nihon Saiken Shin'yō Ginkō* (Nihon Kredi Bankası) olarak değiştirmiştir. Kısa adı *Nissaigin* olan banka, balon ekonomisinin ardından balonun patlamasından sonra, büyük bir batık kredi sorunu yaşamış ve üst yönetiminin değişiminin yanı sıra 1998 yılında tasarruf sigortası kurumunun kontrolü-

ne alınmıştır. Yeniden yapılandırılarak, 2000 yılında *Softbank* ve bazı finans kuruluşlarının da katılımıyla yeni kurulan *Aozora Ginkō* (Aozora Bankası) adlı büyük bir bankanın bünyesine katılmıştır.

- *Aozora Ginkō* (Aozora Bankası): 2000 yılında bankacılık sektöründeki yeniden yapılanma devam ederken, mali sıkıntı içinde olan uzun vadeli emlak-konut kredisi şirketi *Nihon Saiken Shin'yō Ginkō*'nun (Nihon Kredi Bankası) *Softbank* ve *Orix* başta olmak üzere, büyük finans ve sigorta şirketleri tarafından sermaye sağlanarak kurtarılmasıyla kurulmuştur. Adı Japoncada mavi gökyüzü anlamına gelmektedir. Faaliyet alanı, devraldığı uzun vadeli emlak kredilerinden ticari bankacılığa doğru genişletilmiş, 2010 yılında Shinsei Bankası ile birleşmek için müzakerelerde bulunmuş, ancak küresel finans krizinin etkisinin hissedildiği bir dönemde bu girişim sonuçsuz kalmıştır. Şirketin hisselerinin yarısı *Softbank* tarafından 2003 yılında yatırım bankacılığı alanında faaliyet gösteren Amerikalı finans kuruluşu olan Cerberus Capital Management şirketine satılmıştır. 2007-2008 küresel krizi sırasında da yurtdışı işlemleri nedeniyle büyük zarar gören şirketin Cerberus'a ait olan hisseleri 2013 yılında İngiliz bankası Barclays'e satılmıştır.
- *Japan Post Bank*: Japon posta tasarruf sistemi Meiji döneminde 1875 yılında başlamış, savaş öncesi dönemde de savaş sonrası dönemde de hüküme-

tin sanayi ve ticaret politikalarının en önemli finansman kaynakları arasında yer almıştır. Savaş sonrası dönemde finans sisteminde tasarruf sahiplerinden toplanan mevduatların yaklaşık üçte birini çeken posta tasarruf sistemi, toplam mevduat büyüklüğü açısından Japonya'nın en büyük finans kuruluşu olmuştur. Posta sisteminin özelleştirilmesi sürecinde posta tasarruf sisteminin bir ticari bankaya dönüştürülmesiyle, 2006 yılında Japan Post Bankası kurulmuştur. Japonca adı olan *Yūcho Ginkō*'nun kısaltması olan *Yūcho* adıyla da anılan banka, birçok ticari bankanın aksine ticari firmalara kredi dağıtımını amacını taşımamaktadır. En önemli işlevi, mevduat sahiplerinden mevduat toplamak olan şirketin dağıttığı tek kredi türü, mevduat sahiplerine yönelik ihtiyaç kredileridir. Mevduatların toplam büyüklüğü açısından Japonya'nın en büyük bankası olan posta sisteminin bankası olarak faaliyetlerine devam etmektedir. 2016 yılında toplam varlıkları açısından Japonya'nın *MUFJ*'den sonra ikinci en büyük, dünyanın da 10. büyük bankası olmuştur.

- *Hokkaidō Takushoku Ginkō* (Hokkaidō Takushoku Bankası): Meiji döneminde 1899 yılında merkezî hükümet tarafından yerleşime yeni açılmış ve Japonya'ya katılmış olan Hokkaidō Adası'nın gelişimini desteklemek amacıyla, burada yatırım yapacak tarım ve sanayi firmalarına uzun vadeli krediler sağlayarak, destek olması için özel amaçlı banka statüsün-

de kurulmuştur. Kısa adı *Takugin*'dir. Savaş öncesi dönemde ülkenin önemli bankalarından biri olmuştur, ancak büyüklük açısından diğer özel amaçlı bankalardan (*Nihon Kangyō* ve *Nihon Kōgyō* bankaları) daha küçüktür. 1939 yılında askerî hükümet tarafından bankacılık kuruluş kanununda bir değişiklik yapılarak Hokkaidō bölgesindeki tüm bankalar birleştirilmiştir. Savaşın hemen ardından ise diğer tüm özel amaçlı bankalar gibi *Takugin* de bu statüsü kaldırılarak özel ticari bankaya dönüştürülmüştür. Önceleri bono çıkararak fon sağlamış, böylece mevduat toplayarak kredi dağıtma yoluyla ticari bankacılık faaliyetleriyle ilgilendiştir. 1960'lı yıllardan itibaren, ulusal ölçekte işlem yapan büyük bankalar arasında yer almıştır. Balon ekonomisi döneminde, diğer büyük şehir bankaları gibi emlak sektörüne büyük miktarlarda krediler aktarırken, balonun patlamasının ardından 1990'lı yıllardaki durgunluk sırasında, geri dönmeyen krediler yüzünden büyük bir sarsıntı geçirmiştir. Bu sorun çözülememiş ve bankanın Hokkaidō'daki diğer büyük bankalardan biri olan *Hokkaidō Ginkō* (Hokkaidō Bankası) ile birleşerek konsolidasyona gitmesi konusunda Maliye Bakanlığı tarafından girişimler başlatılmıştır. Ancak, bu birleşme Hokkaidō Bankası'nın karşı çıkması nedeniyle gerçekleşmemiştir. Mevduatları da giderek azalan banka 1997 yılındaki bankacılık krizi sırasında iflas edince, işlemleri Hokkaidō'daki büyük

bölgesel banka *Hokuyō Ginkō*'ya (Hokuya Bankası), diğer bölgelerdeki işlemleri de Mitsui bünyesindeki *Chūō Mitsui Shintaku Ginkō*'ya (Chūō Mitsui Trust Bankası) devredilmiştir.

### Büyük Bölgesel Bankalar

Bölgesel bankaların (*chihō ginkō*) çoğunun kökeni, savaş döneminde askerî rejimin belirli bölgelerde faaliyet gösteren bankaları birleştirerek bölgesel çapta faaliyet gösteren bankalar kurması politikasına dayanmaktadır. Savaş sonrasında faaliyet gösteren büyük bölgesel bankaların bazıları (2016 yılı itibarıyla toplam mevduatları 5 trilyon yen üzerinde olanlar) şunlardır:

- *Hokuyō Ginkō* (Hokuyō Bankası): Bir tasarruf sandığı (*mujin*) olarak tasarruf-kredi kooperatifi gibi bir işlev görmek üzere, Hokkaidō Adası'nda 1917 yılında *Hokkaidō Mujin* adıyla kurulmuştur. Savaş döneminde, askerî hükümet tarafından Hokkaidō bölgesindeki beş *mujin* şirketi bu şirket merkezde olacak şekilde birleştirilmiş ve *Hokuyō Mujin* şirketi kurulmuştur. Savaş sonrasında, *mujin* şirketleri kaldırılarak *sōgō ginkō* adıyla özel bankalara dönüştürüldüğünde, bu şirket de mevduat sahiplerinin kooperatifi şeklinde örgütlenen *Hokuyō Sōgō Ginkō* adıyla 1951 yılında yeniden kurulmuştur. Zamanla faaliyetlerini normal ticari bankacılık hizmetlerine doğru kaydıran bu bölgesel banka, 1989 yılında adını *Hokuyō Ginkō* (Hokuyō Bankası) olarak değiştirmiştir. 1998 yılında, bir önceki yıl meydana ge-

len bankacılık krizinde iflas eden *Hokkaidō Takushoku Ginkō*'nun (Hokkaidō Takushoku Bankası) Hokkaidō'daki işlemlerini devralarak büyümüştür. Hemen ardından, bir diğer bölgesel banka olan *Sapporo Ginkō* (Sapporo Bankası) ile işbirliğine girerek, Hokkaidō'daki en büyük bölgesel banka konumuna ulaşmıştır. 2001 yılında Sapporo Bankası ile *Sapporo Hokuyō Holdings* adıyla bir holdingi kurmuş, 2008 yılında da Sapporo Bankası'nı bünyesine katmıştır.

- *Chiba Ginkō* (Chiba Bankası): Askerî rejim tarafından 1943 yılında Chiba bölgesinde faaliyet gösteren üç bölgesel bankanın birleşmesiyle kurulmuştur. Savaştan sonra da bu bölgedeki sanayi firmalarına krediler vererek hızla büyümüş, yüksek miktarlarda uluslararası işlemler de yapmıştır. Mitsubishi *keiretsu*sundaki finans ve sanayi şirketleriyle de ilişkiler kurmuştur. 2010'lu yıllarda Japonya'nın üçüncü en büyük bölgesel bankası konumundadır. Chiba bölgesindeki sanayi ve turizm hizmetlerine kaynaklar ayırarak, bölgesel kalkınmaya önemli katkıda bulunmaktadır.
- *Ashikaga Ginkō* (Ashikaga Bankası): Merkezi Tochigi vilayetinin Utsunomiya şehrinde bulunmaktadır; 1895 yılında Ashikaga şehrinde sanayicilerin sermaye koymasıyla kurulmuştur. Savaş öncesi dönemde, Tōkyō Kawasaki *Zaibatsusu* şirketleriyle sıkı ilişkiler kurmuş, savaş döneminde bu bölgedeki küçük bölgesel bankaların da bünyesine dahil edilmesiyle bölgesel banka olarak faaliyetlerine savaş sonrası dönemde de

devam etmiştir. Balon ekonomisi döneminde yüksek miktarlarda riskli krediler dağıtmış, ancak sonrasında yaşadığı sıkıntılar nedeniyle 1990'lı yılların sonlarında gittikçe derinleşen batık kredi sorununa çözüm bulmak amacıyla konsolidasyona gitmiştir. Kısmen millileştirilmiş ve sonuç olarak, 2002 yılında başlayan hükümetin finans sektörü yeniden yapılanma planında öngörüldüğü gibi, 2003 yılında *Ashigin Financial Group* kurularak banka bu holdingin alt şirketi olarak yeniden düzenlenmiştir. Holding 2005 yılının sonlarında tasfiye edilince şirketin millileştirilmiş olan kısmı tekrar özel sektöre devredilmiştir. 2008 yılında Nomura grubuna bağlı olarak faaliyet gösteren *Ashikaga Holdings* adlı holding grubuna devredilmiştir.

- *Shichijūshichi Ginkō* (Shichijūshichi Bankası): 1872 yılında Sendai şehrinde *Dai Shichijūshichi Ginkō* (Dai-77 Bank) adıyla kurulmuştur. Kuruluşunda, Meiji döneminin ünlü girişimcisi Shibusawa Eiichi büyük rol oynamıştır. Adı 1932 yılında *Shichijūshichi Ginkō* olarak kısaltılmıştır. Bu tarihte bölgedeki bazı küçük şirketleri de bünyesine katmıştır. Savaş öncesinde ve savaş sonrasında, Japonya'nın kuzeydoğu bölgelerinin en büyük bölgesel bankası olmuştur.
- *Saitama Ginkō* (Saitama Bankası): Saitama vilayetindeki bölgesel bankaların askerî rejim tarafından birleştirilmesiyle 1943 yılında kurulmuştur. Savaştan sonra da bölgede ticari bankacılık hizmetlerine devam etmiş, 1970'li yılların başlarında faaliyetlerini ulusal ölçeğe

taşımıştır. Büyük bankalar arasında yerini almış, kısaca *Saigin* adıyla anılmıştır. Balon ekonomisi döneminin sonlarında bankacılık sektöründe artan rekabete dayanamadığı için mali durumu giderek zorlaşmış ve 1990 yılında bu durum anlaşıldıktan sonra, finansal durumunu iyileştirmek için konsolidasyon arayışına girmiştir. 1991 yılında *Kyōwa Ginkō* (Kyōwa Bankası) ile birleşmiş ve bu birleşmeden 1992 yılında *Asahi Ginkō* (Asahi Bankası) doğmuştur. *Asahi*, 2002 yılında *Resona Holdings* adıyla bir bankacılık holding grubuna dönüştüğünde, bu bankadan devralınan işlemler yeni holdingin bünyesinde yeniden düzenlenmiş ve *Saitama Resona Ginkō* (Saitama Resona Bankası) kurulmuştur. Ulusal çapta işlem yapmaktadır, ancak *Saitama* adını taşımaktadır.

- *Gunma Ginkō* (Gunma Bankası): 1932 yılında Gunma vilayetinde faaliyet gösteren küçük finans şirketleri bir araya getirilerek, *Gunmaken Kin'yū* (Gunma Finans) şirketi ve aynı yıl bankacılık faaliyetleri için *Gunma Daidō Ginkō* (Gunma Daidō Bankası) kurulmuştur. Gunma Daidō Bankası aynı yıl bölgesel faaliyet gösteren küçük bölgesel bankalar *Sanjūkyū* (kuruluşu: 1877) ve *Jōshū* (kuruluşu: 1919) bünyesine katmıştır. Daha sonraları *Gunma Ginkō* (Gunma Bankası) adını almıştır. Savaştan sonra tekrar ticari faaliyetlerine devam etmiş, 1955 yılında *Gunma Ginkō* adını almış ve savaş sonrası dönemde faaliyetlerini sürdürmüştür.

- *Jōyō Ginkō* (Jōyō Bankası): 1878 yılında Ibaragi vilayetinde Tsuchiura şehrinde kurulan *Gojū Ginkō* (Gojū Bankası) ve aynı yıl yine bu vilayette Mito şehrinde kurulan *Tokiwa Ginkō* (Tokiwa Bankası) adlı özel bankaların 1935 yılında birleşmesiyle kurulmuştur. 1920'lerin bankacılık krizi ve sonrasındaki ekonomik durgunluğun ardından, banka birleşmelerinin sık yaşandığı bir dönemde kurulmuş, savaş döneminde bazı küçük bankaları da bünyesine katarak genişlemiştir. Savaştan sonra, Ibaragi bölgesinin en büyük özel bankası olarak, bölgesel çapta ticari bankacılık faaliyetlerine devam etmiş ve bölgesel bankalar arasında en üst sıralarda yer almıştır. Menkul kıymetler ve benzer alanlarda faaliyet gösteren iştirakleri ile birlikte, 2015 yılında Tochigi vilayetinde faaliyet gösteren *Ashika Holdings* ile birleşme kararı almıştır. 2016 yılında gerçekleşen bu birleşme sonrasında, *Mebuki Financial Group* adıyla büyük bir bankacılık holdingi oluşmuştur.
- *Yokohama Ginkō* (Yokohama Bankası): Japonya'nın en büyük bölgesel bankası olarak, Yokohama şehrinin de bulunduğu Kanagawa vilayetinde bölgesel kalkınmaya destek olması amacıyla, 1920 yılında bölgedeki bazı bankaların birleşmesiyle *Yokohama Kōshin Ginkō* adıyla kurulmuştur. 1928 yılında Japonya'nın ikinci özel bankası olan Yokohama'daki *Dai-ni Ginkō* (Dai-ni Bankası) adlı bölgesel bankayı bünyesine katmıştır. Savaş döneminde askerî rejim

tarafından 1941 yılında bölgede faaliyet gösteren altı banka daha bünyesine katılmıştır. Savaş sonrasında özel banka olarak bölgesel bankacılık faaliyetlerine devam etmiş, 1957 yılında adı *Yokohama Ginkō* (Yokohama Bankası) olarak değiştirilmiştir. Bölgedeki büyük firmaların yanı sıra küçük ve orta ölçekli firmalara da yatırım destekleri sunmuş, zamanla Japonya'nın en büyük bölgesel bankasına dönüşmüştür. 2015 yılında daha küçük ölçekli bir bölgesel banka olan *Higashi Nihon Ginkō* (Higashi Nihon Bankası) ile birleşerek, *Concordia Financial Group* adıyla bir bankacılık holdingi kurmuştur. Bu holding, Japonya'da bölgesel bankacılık hizmeti veren en büyük kuruluştur.

- *Hachijūni Ginkō* (Hachijūni Bankası): 1877 yılında kurulan *Dai-jūku Ginkō*'ya (Dai-jūku Bankası) ile 1878 yılında kurulan *Rokujūsan Ginkō*'nun (Rokujūsan Bankası) 1931 yılında birleşmesiyle kurulmuştur.<sup>69</sup> Savaş sonrası dönemde Shinshū (Nagano) bölgesinin en büyük bankası olarak, çevre bölgelerde de bankacılık faaliyetleri yürütmüştür.
- *Hokuriku Ginkō* (Hokuriku Bankası): 1943 yılında askerî rejim tarafından Japonya'nın kuzeybatısında (Fukui, Ishikawa ve Toyama) faaliyet gösteren ve en eskisi 1877 yılında kurulmuş olan

<sup>69</sup> Burada ilginç bir nokta şudur. Bankalar lisans numaraları ile adlandırıldığı için, genellikle bu lisans numaralarını isimleri olarak kullanıyorlardı. *Jūku* 19, *rokujuusan* 63 sayısını ifade etmektedir. Yeni kurulan bankanın adı bu iki sayının toplamı olan 82 (*hachijūni*) olarak belirlenmişti.

dört bankanın birleştirilmesiyle kurulmuştur. Merkezi Toyama şehrinde. Savaştan sonra bu bölgenin en büyük bankası olarak faaliyet göstermiştir. Kısaltılmış adı *Hokugin* idi. İştirakleri ve bağlı şirketleriyle, 2003 yılında *Hokugin Holding*'i kurmuştur.

- *Shizuoka Ginkō* (Shizuoka Bankası): Shizuoka bölgesinde kurulmuş özel bankalar arasında 1937-1943'te askerî rejim döneminde gerçekleşen birleşmeler sonucunda, 1943 yılında kurulmuştur. Zamanla, Shizuoka vilayetinin büyük özel bankalarını bünyesine katmış ve savaştan sonra da ticari bankacılık faaliyetlerine devam etmiştir. Son yıllarda *MUFJ* ile işbirliğine girmiş, Shizuoka bölgesindeki sanayi kuruluşlarıyla geliştirdiği ilişkiler sayesinde Japonya'nın en büyük beş bölgesel bankasından bir haline gelmiştir. Uluslararası bankacılık işlemleri açısından da büyük bir banka niteliği taşımaktadır.
- *Jūroku Ginkō* (Jūroku Bankası): Gifu vilayetinin en büyük bölgesel bankasıdır. 1877 yılında kurulmuş, bölgedeki küçük bankaları da bünyesine katarak büyümüştür. Savaş sonrası dönemde de büyük bölgesel bankalardan biri olarak ticari bankacılık hizmetleri sunmuştur.
- *Kyōto Ginkō* (Kyōto Bankası): Savaş rejimi tarafından Kyōto'da faaliyet gösteren dört bankanın birleşmesiyle *Tanwa Ginkō* (Tanwa Bankası) adıyla kurulmuştur. Savaş sonrasında da Kyōto bölgesinin bölgesel bankası olarak faaliyet göstermiş, adı 1951 yılında *Kyōto Ginkō*

(Kyōto Bankası) olarak değiştirilmiştir. Finansman sağladığı şirketlerin çoğu Kyōto-Ōsaka-Nara-Shiga-Kōbe bölgesinin sanayi, ticaret ve hizmet şirketleridir.

- *Chūgoku Ginkō* (Chūgoku Bankası): Merkezi Japonya'nın orta batı (Chūgoku) bölgesinde Okayama şehrinde. 1930 yılında Chūgoku bölgesinin iki büyük şehrindeki iki bankanın –Okayama şehrindeki *Dai-ichi Gōdō* ve Hiroshima şehrindeki *San'yō* bankalarının– birleşmesiyle kurulmuş, bu tarihten itibaren Okayama'nın en büyük bölgesel bankası olarak gelişmiştir. Savaş döneminde yakın civardaki bölgesel bankaları da alarak büyümüştür. Kısa adı *Chūgin* idi. Savaş sonrasında bölgesel büyük bir banka olarak faaliyet göstermiştir.
- *Hiroshima Ginkō* (Hiroshima Bankası): 1945 yılında askerî rejimde Hiroshima vilayetinde faaliyet gösteren beş bankanın birleşmesiyle *Geibi Ginkō* (Geibi Bankası) adıyla kurulmuş, savaş sonrasında 1950 yılında adı *Hiroshima Ginkō* (Hiroshima Bankası) olarak değiştirilmiştir. Kısa adı *Hirogin* idi. Savaş sonrası dönemde ülkenin batı bölgelerinde (Chūgoku) faaliyet göstermiş ve büyük bir bölgesel banka olarak gelişmiştir.
- *Fukuoka Ginkō* (Fukuoka Bankası): Japonya'nın beş büyük bölgesel bankası arasında kendine yer bulan Fukuoka Bankası, 1945 yılında Fukuoka bölgesinde faaliyet gösteren üç özel bankanın, bu bölgenin en önemli bankası olan *Jūshichi Ginkō* (Jūshichi Bankası)



etrafında toplanmasıyla kurulmuştur. Birleşme sonucunda ortaya çıkan banka, savaştan sonra da ticari bankacılık faaliyetlerine devam ederek, bölgenin sanayi ve ticaret firmalarına yatırımlar için destek vermiştir. 2007 yılında *Fukuoka Financial Group* adıyla bir holding kurmuştur.

- *Nishi Nihon Ginkō* (Nishi Nihon Bankası): Savaş döneminde 1944 yılında kredi kooperatifi (tasarruf sandığı) şirketleri olarak, Fukuoka vilayetinde faaliyet gösteren tasarruf bankaları *Nishi Nihon Mujin* (Nishi Nihon Tasarruf Sandığı) adıyla birleştirilmiştir. Savaş sonrasında bu banka ticari bankaya dönüştürülerek, *Nishi Nihon Sōgō Ginkō* adını almış ve Kyūshū Adası'nın kuzey bölgesinde büyük bir bölgesel banka olarak gelişimini sürdürmüştür. 1984 yılında normal bankaya dönüşerek *Nishi Nihon Ginkō* (Nishi Nihon Bankası) adını, 2004 yılında *Fukuoka City Ginkō* (Fukuoka City Bankası) ile birleşerek *Nishi Nihon City Ginkō* (Nishi Nihon City Bankası) adını almıştır.

Diğer büyük (toplam varlıkları 2010'lu yıllar itibariyle 5 trilyon yenin üzerinde), ancak ölçek olarak, yukarıdakilerden daha küçük olan bölgesel bankalar arasında, savaş sonrası dönemde önemli olanlar ise şunlardır:

- *Tōhō Ginkō* (Tōhō Bankası): Japonya'nın kuzeydoğusundaki Fukushima vilayetinde bulunmaktadır. Savaş döneminde askerî rejim tarafından bu

bölgede faaliyet gösteren üç bankanın birleştirilmesiyle kurulmuş, diğer küçük bankaların da eklenmesiyle büyüyüp, savaş sonrasında bölgenin en büyük bankası olarak faaliyetlerine devam etmiştir. 2011 yılında bu bölgede meydana gelen büyük deprem sonrasında bankacılık işlemleri azalıp zarara uğrayınca diğer büyük bölgesel bankaların yardımına koşarak işbirliğine girmesiyle ayakta kalabilmiştir.

- *Dai-shi Ginkō* (Dai-shi Bankası): Japonya'nın mevcut bankaları arasında en eskilerden biridir. 1872 yılında Niigata şehrinde bölgesel çapta faaliyet yapmak üzere bir özel banka olarak kurulmuştur. Dördüncü sırada lisans aldığı için, adı dördüncü (*dai-shi*) olarak belirlenmiştir. 1910'lu yıllardan itibaren, bölgedeki küçük bankaları birer birer bünyesine katarak büyümüş ve Niigata bölgesinin en büyük bankası olmuştur. Menkul kıymetler ve leasing gibi alanlarda faaliyet gösteren iştirakleri de vardır.
- *Hyakugo Ginkō* (Hyakugo Bankası): Merkezi Mie vilayetindeki Tsu şehrinde. 1878 yılında kurulmuş ve 1897 yılında mevcut ismini almıştır. Savaş sonrası dönemde Mie Bankası ve diğer bazı bankalarla birlikte Mie vilayeti ve Japonya'nın orta bölgelerinde (Chūbu) faaliyet gösteren büyük bölgesel bankalarından biri olmuştur.
- *Nanto Ginkō* (Nanto Bankası): Nara vilayetinde bulunan bu banka, adını Nara'nın eski adından almıştır. Savaş döneminde 1934 yılında bölgedeki dört bankanın birleşmesiyle kurulmuştur.

Savaş sonrasında da bölgesel bazda Kansai bölgesinde ticari bankacılık hizmetleri sunmuştur.

- *Shiga Ginkō* (Shiga Bankası): Merkezi Shiga vilayetinde Ōtsu şehrinde. 1933 yılında Shiga vilayetindeki *Dai-sanjūsan* ve *Yawata* (kuruluşu: 1881) bankalarının birleşmesinden doğmuştur. Savaş döneminde bölgedeki küçük bankaları da bünyesine katıp güçlenerek büyümüştür. Savaş sonrasında bu önemli bölgesel bankasının kısa adı *Shigagin* idi.
- *Yamaguchi Ginkō* (Yamaguchi Bankası): Kısa adı *Yamagin*'dir. Savaş döneminde 1944 yılında askerî rejim tarafından her vilayete bir banka politikasının parçası olarak, Yamaguchi vilayetinde faaliyet gösteren beş küçük bankanın birleştirilmesiyle Shimonoseki şehrinde kurulmuştur. Bu bankaların en büyüğü, 1878 yılında Yamaguchi şehrinde kurulan *Dai-hyakujū Ginkō*'dur (Dai-hyakujū Bankası). Savaştan sonra bu bölgenin en büyük bankası olarak faaliyet gösteren *Yamagin*, savaş sonrasında da gelişmeye devam etmiştir. 2005 yılında *Momiji Holdings* adlı büyük holdingle birleşme kararı almış, 2006 yılında gerçekleşen bu birleşmeden *Yamaguchi Financial Group* adıyla daha büyük bir finans ve bankacılık holdingi doğmuştur. *Yamagin*, bu holding altında Yamaguchi, Hiroshima ve Ehime vilayetleri başta olmak üzere, bölgesel çapta bankacılık faaliyetlerini sürdürmektedir.
- *Iyo Ginkō* (Iyo Bankası): Kısa adı *Iyogin*'dir ve merkezi Ehime vilayetinde Matsuyama şehrinde. Savaş döneminde 1941 yılında Ehime vilayetindeki önemli bölgesel bankaların birleşmesiyle kurulmuştur. Merkezde yer alan banka, 1878 yılında kurulmuş olan Dai-nijūkyū Bankası'dır. Bu tarihteki adı olan *Iyo Gōdō Ginkō* (Iyo Gōdō Bankası), savaştan sonra bölgesel banka olarak faaliyetlerine başladığı 1951 yılında *Iyo Ginkō* (Iyo Bankası) olarak değiştirilmiştir. Iyo bu bölgenin eski adıdır. Hızlı büyüme döneminde bölgenin en büyük bankası olmuş, desteklediği sanayi şirketlerinin ihracat işlemleri sayesinde uluslararası bankacılık işlemleri de yapmıştır. Bilgisayar ve finans da dahil olmak üzere hizmetler alanında da faaliyet göstermektedir.
- *Hokkaidō Ginkō* (Hokkaidō Bankası): 1891 ve 1894 yıllarında Hokkaidō Adası'nda kurulan iki bankanın 1903 yılında birleşmesiyle kurulmuş, 1944 yılında askerî rejim tarafından her vilayete tek banka politikasına uygun olarak, bölgenin en büyük bankası olan *Hokkaidō Takushoku Ginkō*'ya (Hokkaidō Takushoku Bankası) dahil edilerek tasfiye edilmiştir. Savaştan sonra ise 1951 yılında *Hokkaidō Ginkō* adıyla, ancak bu bankayla ilişkisi olmayan bir özel banka kurulmuştur. Uzun süre adadaki sanayi kuruluşlarına destek olan banka, 1970'lerden sonra azalan sanayi üretimi sonucunda, eski büyüme hızını sürdürere-

memiş ve sanayi dışı alanlara destekler vermeye başlamıştır. 2003 yılında ülkenin kuzeybatı kesimlerinin bir büyük bölgesel bankası olan *Hokuriku Ginkō* (Hokuriku Bankası) ile işbirliğine girmiş ve 2004 yılında *Hokuriku* tarafından kurulan *Hokuhoku Financial Group*'un bir parçası olmuştur. Bölgesel bankacılık faaliyetlerine bu holding altında devam etmektedir.

- *Ōgaki Kyōritsu Ginkō* (Ōgaki Kyōritsu Bankası): Merkezi Gifu vilayetindeki Ōgaki şehrinde yer almaktadır. Bölgenin eski aristokratlarının sermaye koymasıyla 1896 yılında kurulmuş, diğer küçük bankaları da bünyesine katarak büyümüş ve 1910'lu yıllardan itibaren Yasuda *Zaibatsusu*nun kontrolü altına girmiştir. Gifu ve Aichi bölgelerindeki küçük bankalar ve mevduat kuruluşlarını bünyesine katmıştır. Savaş döneminde Yasuda Bankası tarafından satın alınmak istenmiş, ancak buna izin verilmemiştir. Savaş sonrası dönemde, *zaibatsuların* tasfiye edilmesinin ardından bağımsız özel bir banka olarak yeniden şekillendirilerek, Gifu ve Aichi bölgelerinin büyük bir bölgesel bankası olarak faaliyetlerine devam etmiştir. Özellikle hızlı büyüme döneminde, bölgedeki sanayi üretiminin canlanması sayesinde hızla gelişmesini sürdürmüştür. İhracat firmalarının uluslararası işlemlerini üstlenerek, uluslararası bankacılık alanında söz sahibi olmuştur. 1998 yılında Japonya'da ilk kez yapılan bir uygulamayla yıl boyu her gün açık olan şubelerde bankacılık hizmetleri sunmaya başlamıştır. *Jūroku*

*Ginkō* (Jūroku Bankası) ile birlikte bölgedeki en büyük iki bankadan biri olarak faaliyetlerini yürütmüştür.

Japonya'daki büyük bankalardan bazıları trust bankalarıdır (*shintaku ginkō*). Bunlar genellikle ortaklık veya bir banka sahipliğinde iştirak şeklinde kurulmuştur. Banka olarak faaliyet gösteren bu kuruluşların esas işi servet yönetimi olarak özetlenebilir. Bu trust bankaları, yatırım fonlarına benzer şekilde, topladıkları mevduatları yatırımlarda değerlendirerek yatırımcılara getiri sunar. Bu nedenle, Japon bankacılık sisteminin önemli yapıtaşlarından biri olarak görülürler. Çalışma tarzları normal bankalardan farklılık göstermektedir. Savaş sonrasında faaliyet gösteren ve çoğu büyük bankacılık-finans gruplarına bağlı olan bazı büyük trust bankaları şunlardır:

- *Mitsubishi Shintaku Ginkō* (Mitsubishi Trust Bankası): 1927 yılında Mitsui *Zaibatsusu* tarafından kurulmuştur. Savaşın ardından, *zaibatsuların* tasfiye edilmesinin ardından adı *Asahi Shintaku Ginkō* (Asahi Trust Bankası) olarak değiştirilmiş, Mitsubishi *keiretsusu* kurulduktan sonra bu grup bünyesinde faaliyet göstermiş ve 1952 yılında tekrar *Mitsubishi* adını kullanmaya başlamıştır. Uzun süre bu grubun bünyesinde faaliyet gösterdikten sonra, 2001 yılında *Mitsubishi* grubu tarafından kurulan *Tōkyō Mitsubishi Financial Group* ve hemen sonrasında kurulan *UFJ Holdings* grubu bünyesinde trust bankası olarak faaliyet göstermiştir. Grubun kurucuları *Mitsubishi Shintaku Ginkō*

ve *Nihon Shintaku Ginkō*<sup>70</sup> adlı trust bankaları ile yeni kurulan Tōkyō Mitsubishi Bankası'dır. Grubun trust bankası olan *Mitsubishi Shintaku Ginkō*'nun adı 2002 yılında *UFJ Shintaku Ginkō* (UFJ Trust Bank), 2005 yılında da *Mitsubishi UFJ Shintaku Ginkō* (Mitsubishi UFJ Trust Bank) olarak değiştirilmiştir. *UFJ* grubuna katılan bir diğer trust bankası *Tōyō Shintaku Ginkō* (Tōyō Trust Bank) 1959 yılında *Sanwa* ve *Kōbe* bankaları ile *Nomura* menkul kıymetler şirketinin ortaklığı şeklinde kurulmuş, 1999 yılında Sanwa Bankası tarafından dört yıl önce kurulan *Sanwa Shintaku Ginkō*'yu (Sanwa Trust Bank) bünyesine katmıştır. 2001 yılında da 1995 yılında Tōkai Bankası tarafından kurulan *Tōkai Shintaku Ginkō* (Tōkai Trust Bank) ile birleşmiştir.

- *Mizuho Shintaku Ginkō* (Mizuho Trust Bankası): *Mizuho Financial Group* holdingi bünyesinde faaliyet gösteren bu banka, savaş öncesi dönemde Yasuda *Zaibatsusu* tarafından kurulan *Yasuda Shintaku*'nun (Yasuda Trust Bank) devamıdır. Savaştan sonra, *zaibatsular* tasfiye edilince *zaibatsu* ilişkileri ortadan kaldırılmış ve *Chūō Shintaku Ginkō* (Chūō Trust Bank) adıyla yeniden kurulmuştur. 1951 yılında adını *Yasuda Shintaku Ginkō* (Yasuda Trust Bank) olarak değiştirmiştir. Savaş sonrası dö-

nemde Fuyō *keiretsusunun* finans şirketi olarak grupta önemli bir rol oynamıştır. 2002 yılında yeni kurulan *Mizuho Financial Group*'a katılmış ve ertesi yıl adını *Mizuho Shintaku Ginkō* olarak değiştirmiştir.

- *Sumitomo Shintaku Ginkō* (Sumitomo Trust Bankası): Savaş öncesi dönemin büyük *zaibatsularından* *Sumitomo*'ya bağlı olarak 1925 yılında kurulmuş, savaşın ardından *zaibatsular* kaldırıldıktan sonra *Fuji Shintaku Ginkō* (Fuji Trust Bank) adıyla eski *zaibatsudan* bağımsızlaştırılarak tekrar kurulmuştur. Ancak, bu *zaibatsunun* devamı olarak gelişen Sumitomo *keiretsusunun* bir parçası olup adını 1952 yılında *Sumitomo Shintaku Ginkō* (Sumitomo Trust Bank) olarak değiştirmiştir. 2009 yılında *Nikkō Cordial Grubu*'ndan *Nikkō Asset Management* şirketini satın almış, 2012 yılında ise 2000'li yılların başında finans sektöründeki yeniden yapılanma sırasında kurulan Mitsui Sumitomo finans grubunun altında kurulan, *Chūō Mitsui* finans holding şirketinin birer üyesi olan *Chūō Mitsui Shintaku Ginkō* (Chūō Mitsui Trust Bank) ve *Chūō Mitsui Asetto Shintaku Ginkō* (Chūō Mitsui Asset Trust Bank) ile birleşmiştir. Bu birleşme sonrasında ortaya çıkan büyük trust bankasının adı *Mitsui Sumitomo Shintaku Ginkō* (Mitsui Sumitomo Trust Bank) olarak belirlenmiştir. Grubu oluşturan trust bankalarından *Chūō Mitsui Shintaku Ginkō*, 1924 yılında Mitsui *Zaibatsusu* tarafından kurulan *Mitsui Shintaku Ginkō* ile 1962 yılında

70 Bu trust bankası Tōkyō Kawasaki *Zaibatsusu* tarafından 1927 yılında *Kawasaki Shintaku Ginkō* adıyla kuruldu. Savaştan sonra *zaibatsular* tasfiye edilince *zaibatsu* bağlantıları kaldırılarak, özel bir trust bankası olarak kuruldu ve adı *Nihon Shintaku Ginkō* olarak belirlendi.

*Tōkai, Dai-ichi Kangyō* ve *Nihon Kōgyō* bankalarının ortaklığı olarak kurulan *Chūō Shintaku Ginkō*'nun 2000 yılında birleşmesiyle kurulmuştur. 2007 yılında bu birleşmenin ürünü olarak *Chūō Mitsui Trust Holdings* kurulmuştur.

## TİCARET

### Genel Ticaret Şirketleri

- *Ataka Sangyō* (Ataka Sanayi): 1904 yılında *Ataka Shōkai* (Ataka Ticaret) adıyla dış ticaret amacıyla kurulmuştur. İthalat ve ihracat yaparak, özellikle Birinci Dünya Savaşı'nın olumlu dış talep koşullarında hızla büyümüş, Japonya'nın büyük genel ticaret şirketleri (*sōgō shōsha*) arasında yer almıştır. Birçok ülkede temsilcilikler açmış, savaşın sona ermesinin ardından, kurucu Ataka ailesinin kamu hizmetleri ve ticari faaliyetlerle ilgilenmesi yasaklandığı için sahipliği yeniden yapılandırılarak ticari faaliyetlerine devam etmesine izin verilmiştir. Savaş sonrası dönemde, 1950'li yılların başlarında dış ticaretin canlanmasıyla tekrar büyük genel ticaret şirketleri arasına katılarak faaliyetlerine devam etmiştir. Sanayinin artan hammadde ihtiyacının farkında olarak, 1950'li yılların ikinci yarısında Malaya'da (günümüzde Malezya) demir madeni ve Şili'de bakır madeni de işletmiş ve bunları Japon sanayilerine satmıştır. Savaş öncesi dönemde de madencilik ve sanayi üretimiyle ilgilenen birimleri olan şirketin adı 1943 yılında *Ataka Sangyō* (Ataka Sanayi) olarak değiştirilmiştir. 1960'lı yılların sonlarında, firmanın *Sumitomo* grubunun ticaret şirketi (*Sumitomo Shōji*) ile birleşmesi gündeme gelmiş, ancak bu gerçekleşmemiştir. 1975 yılında Kanada'da büyük çaplı bir petrol çıkarma projesine başlayan Ataka, bu girişimde başarısız olmuş ve büyük bir finansal zorluk içine girmiştir. Şirketin *main bank* görevi gören Sumitomo Bankası da bu projeden büyük para kaybetmiş, bankanın araya girmesiyle, iflasın eşiğine gelen Ataka 1977 yılında dev ticaret şirketi *Itōchū* tarafından satın alınmış ve bu şirketin bir parçası olmuştur. Böylece 70 yıllık bu büyük ticaret şirketi tarihe karışmıştır.
- *Tōyō Menka* (Tōmen): 1920 yılında kurulan *Tōyō Menka* (Tōyō Pamuklu Tekstil) şirketi adıyla pamuklu tekstil ürünlerinin ticaretini yapmak üzere kurulmuş, daha çok kısaltılmış adı olan *Tōmen* şeklinde bilinmiştir. 1970 yılında resmî adı *Tōmen* olarak değiştirilmiştir. Sadece dış ticaretle ilgilenmemiş, elektronik, eczacılık, kimya ve elektrikli aletler alanında faaliyetler gösteren şirketlere de bünyesinde yer vermiştir. Hisselerinin bir kısmı 2000 yılında Toyota grubu tarafından satın alınmıştır. 2006 yılında Toyota grubuna bağlı *Toyota Tsūshō* (Toyota Ticaret) tarafından satın alınmış ve bu şirketin bünyesinde faaliyetlerine devam ederek tarihe karışmıştır.
- *Nihon Menka* (Nichimen): Meiji döneminde yeni gelişmekte olan tekstil sektörünün hammaddelerinden biri olan

pamuk ithalatı ve üretici firmalara satışı için 1892 yılında Ōsaka’da kurulan *Nihon Menka* (Nihon Pamuklu Tekstil), 20. yüzyılın başlarından itibaren Japon işgali altındaki Mançurya’da tekstil tesisleri kurarak işletmiştir. Yaygın olarak, Japonca adının kısaltması olan *Nichimen* şeklinde anılmıştır. Dış ticaret alanında Japonya’nın büyük şirketlerinden biri olan *Nichimen*, Japon şirketlerinin özellikle tekstil alanındaki ürünlerinin gelişmiş ülke pazarlarına ihracatı konusunda da aktif rol oynamış ve büyük bir genel ticaret şirketi (*sōgō shōsha*) olarak büyümüştür. Birinci Dünya Savaşı’nda dış ticaretten büyük kazanç elde eden ve 1930’lu yıllardaki durgunluk döneminde ticaretini yaptığı ürünleri çeşitlendirmeyi başarmış, savaş döneminde Japon ordusu tarafından önemli gıda ürünlerinin üretimi için kullanılmıştır. Bu sırada 1943 yılında adı *Nichimen Jitsugyō* (Nichimen Şirketi) olarak değiştirilmiştir. Savaştan hemen sonra, eski *zaibatsular* dağıtılıp bunlara bağlı ticaret şirketlerinin faaliyetlerine son verilmiş, herhangi bir *zaibatsuya* bağlı olmayan bu şirket bir müdahaleyle karşılaşmamıştır. Bu şekilde ticaret sektöründe payını giderek artırmış, Sanwa *keiretsu*suna katılarak üretimine devam etmiş ve 1957 yılında adı kısaca *Nichimen* olarak değiştirilmiştir. Hızlı büyüme döneminden itibaren hem hafif sanayiler (kereste, işlenmiş gıda, vb.) hem ağır sanayi ürünlerinin (çelik, elektronik, otomobil, kimya vb.) ihracatıyla

ilgilenecek, bazı sanayi girişimlerine de sermayedar olarak katılmıştır. 1990’lı yıllarda Japon ekonomisi durgunluğa girdiğinde bundan olumsuz etkilenmiş, 2003 yılında bir başka dev ticaret şirketi olan *Nisshō Iwai* ile birleşerek, 2004 yılında *Sōjitsu*’yu (Sojitz) kurmuştur.

- *Nisshō Iwai*: 1902 yılında Kōbe’de kurulan ve savaş öncesi dönemde Japonya’nın en büyük genel ticaret şirketlerinden (*sōgō shōsha*) biri olan *Suzuki Shōten* (Suzuki Ticaret), Japon kolonisi olan Taiwan’da şeker üretiminin yanı sıra çelik, tütün, alkollü içecek, gemi yapımı, deniz taşımacılığı ve sigortacılık gibi çeşitli alanlarda da faaliyet gösteren büyük bir *zaibatsuya* dönüşmüştür. 1927-1928 yıllarındaki finansal kriz sırasında iflas edince genel ticaret birimi yeni bir şirkete dönüşerek *Nisshō* adını almıştır. Savaş döneminde de ticaretle ilgilenen *Nisshō* savaş sonrasında sahiplik yapısı değiştirilerek, dış ticaret faaliyetlerine devam etmiştir. 1968 yılında, finansal açıdan zor duruma düşen bir ticaret firması ve çelik üreticisi olan *Iwai Shōten* (Iwai Ticaret) firması MITI tarafından birleştirilerek *Nisshō Iwai* adını almıştır. *Iwai Shōten* 1896 yılında Ōsaka’da kurulmuş ve metal ve çelik üretimi-ticaretinde uzmanlaşmıştır. Savaştan sonra kötü yönetildiği için kısa sürede iflasın eşiğine gelmiştir. Yeni kurulan *Nisshō Iwai* kısa zamanda Japonya’nın büyük ticaret şirketleri arasında yerini alıp Sanwa *keiretsu*sunun bir üyesi olarak faaliyetlerini sür-

dürmüş, çelik ve enerji (özellikle, sıvılaştırılmış doğalgaz) ticaretinde büyük ağırlığa sahip olmuştur. Bunun yanı sıra birçok sanayi şirketine sermayedar olarak katılmıştır. 2004 yılında finansal zorluğa düşmüş, diğer bir büyük ticaret şirketi olan *Nichimen* ile birleşerek, *Sōjitsu* (Sojitz) adıyla büyük bir ticaret şirketini oluşturmuştur. *Sōjitsu*, ülkenin en büyük ticari uçak satıcısı olarak ticarete devam etmiş ve dünyanın çeşitli bölgelerinde altyapı ve sanayi projelerine finansal destek sağlamıştır. Bunların yanı sıra enerji (nükleer enerji, petrol, doğal gaz), kimya, gıda, kâğıt ve tarım alanlarında çeşitli işletmeleri bünyesinde barındıran büyük bir gruba dönüşmüştür. Bu grup 2004 yılında *Sōjitsu Holdings* adıyla holdingleşmiştir.

- *Itōchū Shōji* (Itōchū Ticaret): Japonya'nın en büyük genel ticaret şirketlerinden biridir. Kökeni 1858 yılında Itō Chūbee tarafından Ōsaka'da kurulan bir kumaş ticareti mağazasına kadar eskiye gitmektedir. 1872 yılında *Benichū* adını alarak, tekstil ve giyim ürünleri ticareti sayesinde büyük bir ticaret şirketine dönüşmüştür. 1914 yılında adı *Itōchū* olarak değiştirilmiştir. İngilizce adı *C. Itoh and Co.*'dur. Kısa sürede yurtiçi ve yurtdışı ticarete büyük bir genel ticaret şirketine dönüşerek makine, otomobil, çelik, tekstil gibi büyük sanayilerde söz sahibi olmuştur. 1921 yılında ikiye bölünmüş ve *Marubeni* şirketi ayrılmıştır. Militarizm ve savaş döneminde, Japonya'nın en büyük ti-

caret şirketlerinden biri olarak faaliyet göstermiş, ağır sanayi üretimi ve ticaretiyle de ilgilenmiştir. 1941 yılında, ordunun zorlamasıyla *Itōchū* ve *Marubeni* tekrar birleşmiş ve *Iwamoto Shōten*'in de katılımıyla, *Sankō* adlı büyük bir ticaret şirketi kurulmuştur. 1944 yılında *Sankō*, *Daidō Bōeki* (Daidō Ticaret) ve *Kureha Bōseki* (Kureha Tekstil) ile birleştirilerek *Daiken Sangyō* (Daiken Ticaret) adıyla büyük bir sanayi ve ticaret şirketine dönüştürülmüştür. Savaşın sona ermesiyle, *Daiken Sangyō* GHQ tarafından parçalanmış, eski şirketler tekrar kurulmuştur. *Itōchū* 1949 yılından itibaren tekrar genel ticaret şirketi (*sōgō shōsha*) olarak faaliyetlerine devam etmiştir. Savaş sonrası dönemde dış ticaretle ilgilenerek, tekstil ürünlerinin ihracatını ve petrol, otomobil, gıda, makine gibi ihtiyaç duyulan önemli ürünlerin ithalatını üstlenmiştir. Sanayi firmaları için önemli hammaddelerin ithalatını gerçekleştirmiş, yurtdışında madencilik ve petrol arama gibi enerji yatırımları da yapmıştır. 1970'li yıllarda faaliyetlerini çeşitli sektörlere yayarak genişleterek, 1977 yılında büyük bir ticaret şirketi olan *Ataka Sangyō*'yu (Ataka Sanayi) bünyesine katmıştır. Birçok ülkede temsilcilik açıp Japonya'nın en büyük genel ticaret şirketi olma yolunda hızla ilerlemiştir. Makine, enerji, gıda, bilişim, tekstil, çelik, madencilik gibi çeşitli alanları kapsayan girişimleri bulunmaktadır.

- *Marubeni*: Savaş öncesi dönemde Japonya'nın en büyük genel ticaret şirketlerinden (*sōgō shōsha*) biri olan *Itōchū*'nun satış birimi, 1918 yılında *Itōchū Shōten* (Itōchū Ticaret) adıyla ayrı bir şirkete dönüştürülmüştür. Bu şirket, *Itōchū*'nun 1921 yılındaki yeniden yapılanması sırasında, bağımsız bir ticaret şirketi olup *Marubeni Shōten* (Marubeni Ticaret) adını almıştır. Kuruluşunda tekstil ürünleri ticareti yaparken, daha sonra çeşitli tüketici ürünleri ve yerli sanayiler için önemli makine ve hammadde ticaretiyle ilgilenmiştir. Savaş döneminde, önce tekrar *Itōchū* ile ardından diğer ticaret ve sanayi şirketleriyle birleştirilmiştir. 1944 yılında *Daiken Sangyō* (Daiken Sanayi) adıyla oluşturduğu dev ticaret şirketi, savaşın sona ermesinin ardından GHQ tarafından bölünmüş ve 1949 yılında *Marubeni* adıyla bir genel ticaret şirketi olarak faaliyetlerine tekrar başlamıştır. Başlarda tekstil ürünlerinin ihracatıyla ilgilenen şirket, daha sonra faaliyet alanlarını makine, çelik ve kimya gibi ağır sanayi ürünlerinin ticaretini de içerecek şekilde genişletmiştir. 1955 yılında *Takashimaya* grubuna ait *Takashimaya Iida* adlı ticaret şirketiyle birleşerek *Marubeni Iida* adını almıştır. 1960'lı yıllarda *Fuji Ginkō* (Fuji Bankası) ile sıkı ilişkiler kurmuş ve bu birlikten *Fuyō keiretsu* doğmuştur. Japonya'nın en büyük genel ticaret şirketlerinden biri olarak sektöre damga vurmuş ve 1972 yılında adını tekrar *Marubeni* olarak değiştirmiş

miştir. Adı birçok siyasi skandala da karışmış, balon ekonomisinin ardından gelen uzun durgunluk döneminde yeniden yapılanmaya gitmiştir. Yeni sanayilere yatırım yaparak, 2006 yılında *Daiei* süpermarket zincirinin büyük miktarda hisselerini satın almış ve daha sonra *Mizuho* grubuna üye olmuştur. Merkezi Tōkyō'da olan şirketin enerji, kimya, elektronik, metal, çelik, otomobil, makine, gıda ve kâğıt gibi birçok sanayide girişimleri bulunmaktadır. Adı, bir daire (*maru*) içinde yer alan, *beni* şeklinde okunan Çince karakter<sup>71</sup> anlamına gelmektedir. Bu, firmanın ayrılarak kurulduğu *Itōchū*'nun adının *Benchū* olduğu dönemde kullandığı semboldür.

- *Mitsui Bussan* (Mitsui Ticaret): Kuruluşu Mitsui *Zaibatsusunun* kuruluşuna kadar geri gitmektedir. Savaş öncesi dönemde, Meiji döneminden başlayarak, önce tekstil ürünlerinin ihracatı ve yurtdışından önemli makinelerin ithalatında uzmanlaşan bu genel ticaret şirketi (*sōgō shōsha*), 1876 yılında *Mitsui Bussan* (Mitsui Ticaret) adıyla Ōsaka'da kurulmuştur. Madencilik (özellikle kömür madenciliği) alanında da yatırım yapmış, Japonya'nın erken dönem sanayileşmesinde de önemli katkılarda bulunmuştur. Mitsui *Zaibatsusunun* merkezî şirketlerinden biri ve savaş öncesinde ülkenin en büyük birkaç genel ticaret şirketinden biri konumun-

<sup>71</sup> Bu Çince karakter kırmızı anlamına gelmektedir. Bu sembol kırmızı renkteydi.



dadır. Savaşın hemen ardından, GHQ tarafından *zaibatsular* tasfiye edilince 1947 yılında kapatılmış ve devamı olarak, *Dai-ichi Bussan* (Dai-ichi Ticaret) kurulmuştur. Savaş sonrası dönemde, önemli hammaddelerin ithalatı ile önce tekstil ve daha sonra ağır sanayi ürünlerinin ihracatında sanayi şirketlerine yardımcı olarak, savaş sonrası yeniden imar ve yeniden sanayileşme çabalarına büyük katkı sağlamıştır. Özellikle kömür madenciliği alanında aktif olmuş, 1959 yılında tekrar eski adı olan *Mitsui Bussan* adını almış ve Mitsui *keiretsu*sunun en önemli şirketlerinden biri olmuştur. Dünyanın çeşitli bölgelerinde petrol ve doğalgaz projelerine destek vermekte, aynı zamanda başta çelik, makine, bilişim ve metal sanayilerinde olmak üzere birçok sanayide ticaret faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

- *Mitsubishi Shōji* (Mitsubishi Ticaret): Kuruluşunu Mitsubishi *Zaibatsusu*nun başlangıcına kadar geri götürmektedir. Meiji döneminde Japonya'nın büyük sanayi ve ticaret devlerinden biri olan Mitsubishi *Zaibatsusu* Ōsaka'da *Mitsubishi Shōkai*'yi (Mitsubishi Ticaret) kurmuştur. *Mitsubishi Shōkai* sadece *Mitsubishi* şirketleri için değil, birçok sanayi kuruluşu için makine ve hammadde ithalatı ve sanayi ürünleri (özellikle tekstil) ihracatını da gerçekleştiren dev bir genel ticaret şirketi olarak faaliyet göstermiştir. Ticaretin yanı sıra deniz taşımacılığı, madencilik ve çeşitli sanayilerde üretim faaliyetleri de ger-

çekleştirmiştir. Uluslararası ticaretle ilgilenen birimi 1918 yılında *Mitsubishi Shōji* adını almış, 170'ten fazla küçük ticaret şirketine bölünmüş, savaşın sona ermesinin ardından *zaibatsuların* tasfiye edilmesiyle 1947 yılında kapatılmıştır. Savaşta orduyla işbirliği yapan Mitsubishi *Zaibatsusu* böylece GHQ tarafından cezalandırılmıştır. GHQ'nun kontrollerinin zayıfladığı 1950 yılından itibaren, bölünmeden doğan küçük ticaret şirketleri tekrar birleşmeye başlamıştır. 1952 yılında bu küçük şirketler *Fuji Shōji* (Fuji Ticaret), *Tōkyō Bōeki* (Tōkyō Ticaret) ve *Tōzai Kōeki* (Tōzai Ticaret) adlı üç büyük yeni ticaret şirketi altında, 1954 yılında da tekrar *Mitsubishi Shōji* adı altında birleşmiştir. *Mitsubishi Shōji* savaş sonrası dönemde Japonya'nın en büyük genel ticaretlerinden biri olarak faaliyet göstermiştir. Eski Mitsubishi *Zaibatsusu*nun şirketlerini *Mitsubishi Ginkō* (Mitsubishi Bankası) ile birlikte tekrar örgütleyerek, Mitsubishi *keiretsu*sunu kurmuş, grup şirketlerinin uluslararası ticaret işlerini üstlenmenin yanı sıra dünyanın çeşitli bölgelerinde petrol ve doğalgaz başta olmak üzere enerji yatırımları yaparak, Japonya'ya enerji ithalatı gerçekleştirmiştir. 1980'li yıllarda diğer büyük genel ticaret şirketlerinin gerisinde kalmış, sonraları çeşitli ticaret ve sanayi şirketlerini bünyesine katarak büyümüş ve 2010'larda *Itōchū* ile birlikte en büyük iki ticaret şirketi arasında yer almıştır.

- *Sumitomo Shōji* (Sumitomo Ticaret): Sumitomo grubuna bağlı olarak kurulmuş ve savaş sonrası dönemde Japonya'nın en büyük genel ticaret şirketleri arasında yer almıştır. Kuruluşunu 1919 yılında Sumitomo grubunun emlak ticaretiyle ilgili şirketi olan Ōsaka Hokko'ya (Ōsaka Kuzey Limanı) dayandırmaktadır. Savaştan sonra Sumitomo *Zaibatsusunun* kapatılmasının ardından, 1945 yılında *Nihon Kensetsu Sangyō* (Nihon İnşaat Sanayisi) adıyla gerçek bir genel ticaret şirketi olarak kurulmuştur. Başlarda emlak ve konut ticaretiyle ilgilenmiş, daha sonra ticaret faaliyetlerini genişletmiştir. 1952 yılında adını *Sumitomo Shōji* (Sumitomo Ticaret) olarak değiştirmiş, *Sumitomo Ginkō* (Sumitomo Bankası) ile birlikte Sumitomo *keiretsusunun* kurulmasında da önemli rol oynamıştır. Grubun ticaret şirketi olarak giderek büyüyen kısa sürede Japonya'nın en büyük genel ticaret şirketleri arasına katılmayı başarmıştır. Diğer büyük genel ticaret şirketleri gibi, dünyanın çeşitli bölgelerinde petrol başta olmak üzere enerji yatırımları yapmıştır. 2015 yılından itibaren otomobil sanayisine ve diğer enerji dışındaki sanayi ürünlerinin ticaretine daha fazla ağırlık vereceğini beyan etmiştir.
- *Toyota Tsūshō* (Toyota Ticaret): Toyota *Zaibatsusu* tarafından 1936 yılında *Toyota Kin'yū* (Toyota Finans) adıyla, tüketicilere otomobil satışlarında kredi sağlamak üzere kurulmuştur. 1947 yılında Toyota *Zaibatsusunun* tasfiye

edilmesiyle beraber, 1948 yılında *Niss-hin Tsūshō* (Nisshin Ticaret) adıyla bu ticaret şirketinin devamı halini almıştır. 1956 yılında adı *Toyota Tsūshō* (Toyota Ticaret) olarak değiştirilmiştir. Kuruluş amacı, Toyota grubu şirketlerine ticaret alanında destek olmaktır. 1964 yılından itibaren *Toyota Motor*'un otomobil ihracatını ve grup şirketlerinin ticaret faaliyetlerini üstlenmiş ve Toyota *keiretsusunun* önemli şirketlerinden biri haline gelmiştir. 2000 yılında Asya ülkeleriyle ticarete uzmanlaşan *Kashō*, 2006 yılında da 1920 yılında kurulmuş köklü bir büyük ticaret şirketi olan *Tōmen*'i bünyesine katarak büyümüş, zaman içerisinde ülkenin en büyük genel ticaret şirketleri arasına katılmıştır. Bu genişlemelerle birlikte faaliyet alanları otomobil ticaretinden gıda, tekstil, makine, elektronik, sağlık, kimya, enerji ve diğer çeşitli sanayi ürünlerinin ticaretine doğru genişlemiştir.

- *Inabata Sangyō* (Inabata Sanayi): 1890 yılında kimyasal boya ithalatı ve ticareti amacıyla, Inabata Katsutarō<sup>72</sup> tarafından Kyoto'da *Inabata Senryōten* (Inabata Boya) adıyla kurulmuş, 1893 yılında adını *Inabata Shōten* (Inaba-

<sup>72</sup> Inabata Katsutarō (1862-1949), 1877 yılında Fransa'da, Lyon şehrinde teknik okulda eğitim aldı ve bir kimya fabrikasında çalıştı. Lyon Üniversitesi'nde kimya eğitimi de aldıktan sonra, 1885 yılında Japonya'ya döndü ve öğrendiği kimyasal boya tekniklerini Japonya'ya tanıttı. 1896 yılında kendi şirketini kurdu. Başarılı olan bu ticaret şirketi sayesinde büyük bir servete kavuşan Inabata, 1926-1947 yılları arasında soylular meclisi (*Kizokuin*) üyesi olarak görev yaptı.

ta Ticaret) olarak değiştirmiştir. Daha sonraları boya sanayisi ve makineleri ithalatı da gerçekleştirerek, yurtiçinde boya imalatı ve ticaretine yönelmiştir. Kimya sanayisinde bu amaçla üretime de başlamıştır. 1943 yılında adı *Inabata Sangyō* olarak değiştirilmiştir. Savaş sonrasında, Japonya'nın hızla sanayileşme sürecinde kimya sanayisi alanındaki üretim ve ticaret faaliyetleri de genişlemiştir. Bunun yanı sıra bilişim, elektronik, kimya ve konut gibi alanlarda da ticari faaliyetlerde bulunmuş, *Sumitomo Kagaku Kōgyō*'nun (Sumitomo Kimya Sanayisi) kurduğu sanayi grubunun bir üyesi olmuştur.

- *Okaya Kōki* (Okaya Çelik ve Makine): Kuruluşu Edo döneminde 17. yüzyılın ikinci yarısında Nagoya'da demircilikle ilgilenen *Sasaya* şirketine kadar geri gitmektedir. Adını 1937 yılında *Okaya Shōten* (Okaya Ticaret), 1943 yılında da faaliyet alanını belirten *Okaya Kōki* (Okaya Çelik ve Makine) olarak değiştirmiştir. 1970'li yıllardan itibaren, yabancı ülkelerde de yatırımlar yapmış, ağır sanayi ürünlerinin ticaretini yapan büyük bir genel ticaret şirketi olarak gelişmiştir.
- *Kanematsu*: 1889 yılında Ōsaka'da Kanematsu Fusajirō<sup>73</sup> tarafından, Avustralya ile ticaret yapmak üzere Ōshū Bōeki

Kanematsu Fusajirō Shōten (Avustralya Ticaret Kanematsu Fusajirō Ticaret Şirketi) adıyla kurulmuştur. Avustralya'dan yün ithal ederken, 1918 yılında anonim şirkete dönüşerek *Kanematsu Shōten* (Kanematsu Ticaret) adını almıştır. 1943 yılında adı *Kanematsu* olarak kısaltılmıştır. 1967 yılında büyük tekstil ve giyim şirketi *Goshō*'yu bünyesine katarak *Kanematsu Goshō* adını almıştır. Japonya'nın büyük genel ticaret şirketlerinden birine dönüşmüş ve özellikle dış ticarete çok aktif olmuş, 1990 yılında adını tekrar *Kanematsu* olarak değiştirmiştir. Faaliyet alanları arasında bilişim, gıda, malzeme, çelik, makine ve elektronik gibi sanayileri ürünlerinin ticareti bulunmaktadır.

- *Kamei*: Likit petrol gazı (LPG) ve petrol ticaretinde uzmanlaşmıştır. Miyagi vilayetinde 1903 yılında, petrol ve çeşitli eşyaların ticaretini yapan küçük bir ticaret şirketi olarak faaliyete başlayıp 1932 yılında *Kamei Shōten* (Kamei Ticaret) adıyla bir anonim şirkete dönüşmüştür. Savaş öncesi dönemde çimento, petrol ve alkollü içki ticareti yapmış, savaştan sonra 1949 yılından itibaren benzin istasyonu işletmeciliğine de başlamıştır. 1950'li yıllarda petrol ithalatı ve ticaretiyle büyüyerek, uluslararası ticaret faaliyetlerini de genişletmiştir. Bunun yanı sıra gıda, alkollü içkiler, konut, sigortacılık ve eczacılık gibi çeşitli alanlarda iştirakleri bulunmaktadır. Adını 1985 yılında *Kamei* şeklinde kısaltmıştır.

<sup>73</sup> Kanematsu Fusajirō (1845-1913), soya sosu (*shōyu*) ve *miso* ticareti yapan, *Toshiya* adlı bir firmayı işleten aileden geliyordu. Meiji döneminin başlarında tekstil ticaretiyle uğraştı ve bankacılık sektöründe de çalıştı. 1889 yılında Avustralya ile ticarete başladı, daha sonra Çin ile ticaret yaptı.

### Ağır Sanayi Ürünleri Toptan Ticareti

- *Onoken*: Çelik ve inşaat sektörleri için materyal ticaretinde uzmanlaşmıştır. 1949 yılında Fukuoka vilayetinde *Ono Kenzaisha* (Ono İnşaat Malzemeleri) adıyla kurulmuştur. 1957 yılında adını *Onoken* şeklinde kısaltmıştır. İnşaat sektörüne erken girmiş ve malzeme ithalatıyla büyümüş, zamanla büyük bir ticaret şirketine dönüşmüştür.
- *Canox*: Çelik alanında uzmanlaşan büyük bir genel ticaret şirketi olan *Kōkusu Canox*, kuruluşunu Gifu vilayetinde 1897 yılında kurulan ticaret şirketi *Gifuya Umekichi Shōten* (Gifuya Umekichi Ticaret) şirketine dayandırmaktadır. 1919 yılında adını *Kanō Shōten* (Kanō Ticaret) olarak değiştirmiştir. Savaşın sonu, 1948 yılında anonim şirkete dönüşüp çelik ticaretine ağırlık vermiş ve merkezini Nagoya'ya taşıyarak, 1962 yılında *Kanō Tekkō* (Kanō Çelik), 1991 yılında *Canox* adını almıştır. Otomobil imalatçısı büyük firmalara ve birçok firmaya çelik satışı yapmakta ve iştirakleri vasıtasıyla çeşitli üretim faaliyetleri de gerçekleştirilmektedir.
- *Shinkō Shōji* (Shinkō Ticaret): *Kōbe Seikō* (Kōbe Çelik) grubunun çelik ürünlerinin ticaretini yürütmektedir. 1946 yılında *Taihei Shōji* (Taihei Ticaret) adıyla kurulmuştur ve merkezi Ōsaka'dadır.<sup>74</sup> 1960 yılında *Shinkō Shōji* (Shinkō Ticaret) adını almış, *Shinshō* şeklindeki

kısaltılmış adını da kullanmıştır. Birçok ülkede ticari temsilciliği bulunmaktadır.

- *Nittetsu Sumikin Bussan* (Nittetsu Sumikin Ticaret): *Nittetsu Sumikin* çelik şirketinin ürünleri ve makine ticareti yapmak üzere 1977 yılında kurulmuştur. Gıda ve tekstil ürünleri ticareti yapıp, büyük bir ticaret şirketi olarak gelişmesini sürdürmüştür. *Sumitomo* grubunun çelik şirketi olan *Sumikin*'in ürettiği çelik ürünlerinin ticaretini yapan *Sumikin Bussan* (Sumikin Ticaret) ve bu şirketin öncülü olarak 1941 yılında kurulan *Igeta Kōkan* (Igeta Çelik) 2013 yılında birleşmiş ve *Nittetsu Sumikin Bussan* (Nittetsu Sumikin Ticaret) doğmuştur.
- *Autobacs Seven*: 1947 yılında *Suehiro Shōkai* (Suehiro Ticaret) adıyla otomobil parçaları ticareti yapmak üzere Ōsaka'da kurulmuş, 1948 yılında adını *Fuji Shōkai* (Fuji Ticaret) olarak değiştirmiştir. Birçok mağaza açarak, ülke çapında büyük bir bayilik ağına sahip olmuştur. Adı 1978 yılında *Ōtobakkusu Seibun* (*Autobacs Seven*) olarak değiştirilmiştir. *Autobacs* kelimesi İngilizcede sırasıyla çekici, eşsiz, tekerlek, yağ, batarya (akü), aksesuar, otomobil teypleri ve servis anlamına gelen *appeal*, *unique*, *tire*, *oil*, *battery*, *accessory*, *car audio* ve *service* kelimelerinin ilk harfleri bir araya getirilerek türetilmiştir. Şirket, kendi ürettiği motor yağı tekerleklerini satmıştır. Sanwa *keiretsu*suna bağlı olarak faaliyet göstermiş, daha sonra Renault ve Halford gibi yabancı otomotiv şir-

<sup>74</sup> Şirketin adında yer alan *Shinkō* ifadesi, *Kōbe Seikō* şirketinin adının Japonca kısaltmasıdır.

ketleriyle işbirliği de yapmıştır. Motor sporlarıyla ilgili faaliyetleri de bulunmaktadır.

- *Yellow Hat*: Otomobil parçaları ve aksesuarları ticaretinde uzmanlaşmıştır. 1962 yılında *Rōyaru (Royal)* adıyla kurulmuştur. 1975 yılından itibaren *Yellow Hat* adlı mağazalar açarak büyük bir zincire kavuşmuştur. İngilizcede sarı şapka anlamına gelen ve mağazalarının simgesi olan sarı kovboy şapkasından gelen bu ad 1997 yılında şirketin adı olmuştur.
- *Macnica*: Yarı iletkenler ve elektronik parçalar ticareti alanında uzmanlaşmıştır. 1972 yılında Tōkyō'da *Japan Makunikusu* adıyla kurulmuş, 1992 yılında *Makunika (Macnica)* adını almıştır. 2015 yılında *Fuji Electronics* ile birlikte *Macnica Fuji Holdings* adlı büyük bir şirket kurmuştur.
- *Hanwa Kōgyō* (Hanwa Sanayi): Merkezi Ōsaka'dadır. 1946 yılında *Hanwa Shōkai* (Hanwa Ticaret) adıyla kurulmuştur. Metal ürünlerin ticaretini yaparken, 1980 yılından itibaren *Shin Nittetsu* ile işbirliğine girerek çelik ürünleri ticaretine başlamış ve bu şirketin kurduğu *keiretsun*un da üyesi olmuştur. *Hanwa Kōgyō* (Hanwa Sanayi) adını 1947 yılında almıştır. Ticaretini yaptığı ürünler arasında çelik ve metal dışında gıda, yakıt, ağaç, kimya, kâğıt ve makine sanayilerinin ürünleri de bulunmaktadır.
- *Mitani Shōji* (Mitani Ticaret): Bilişim sistemleri ve kimya sektörü ürünlerinin

satışında uzmanlaşmıştır. 1921 yılında kömür ve çimento ticareti amacıyla Kanazawa şehrinde *Mitani* adıyla kurulmuş, 1928 yılında adını *Mitani Shōji* (Mitani Ticaret) olarak değiştirmiştir. 1942 yılında dağılmış, savaştan sonra 1946 yılında tekrar faaliyetlerine başlamıştır. Zamanla enerji dışı alanlarda (otomobil satışı, emlak, yarı iletkenler, benzin istasyonu işletmeciliği vb.) faaliyetlerini çeşitlendirerek, Japonya'nın büyük ticaret şirketleri arasında yer almıştır.

- *Yamazen*: Ōsaka merkezlidir; sanayi makineleri ve inşaat malzemeleri ticareti yapmaktadır. 1947 yılında *Yamazen Kōgu Seihan* (Yamazen Sanayi Makineleri İmalat ve Satışı) adıyla kurulmuş, Adını 1955 yılında *Yamazen Kikai Kigu* (Yamazen Alet ve Makineler) olarak değiştirmiş, 1971 yılında tekrar *Yamazen* adını almıştır.
- *Yuasa Shōji* (Yuasa Ticaret): Kökenlerini Edo döneminde 17. yüzyıldan itibaren kömür ticaretiyle uğraşan Yuasa ailesinin işlettiği aile firmasına dek geri götürmektedir. Bir ticaret firması olarak faaliyete geçmesi 1919 yılında Ōsaka'da *Yuasa Shichizaemon Shōten*'in (Yuasa Shichizaemon Ticaret) kurulmasıyla gerçekleşmiştir. Kömür ticareti yapmış, savaştan sonra *Yuasa Kanamono* adıyla ticari faaliyetlerine devam etmiş ve sanayi makineleri, inşaat malzemeleri ve inşaat makineleri ticaretine odaklanmıştır. Adı 1978 yılında *Yuasa Shōji* (Yuasa Ticaret) olarak değiştirilmiştir.

- *Nagase Sangyō* (Nagase Sanayi): Kimya, kozmetik ve elektronik parçalar gibi çeşitli alanlarda iç ve dış ticaret hizmetleri sunmaktadır. Kökeni, 1832 yılında kurutulmuş gıda ve kimyasal ürünler ticareti yapmak üzere kurulan bir aile şirketine dayanır. 1917 yılında kurucu ailenin adıyla Ōsaka’da *Nagase Shōten* (Nagase Ticaret) adıyla faaliyete başlamıştır. Ünlü fotoğraf makinesi üreticisi Eastman Kodak şirketinin ürünlerinin Japonya’da dağıtımını üstlenmiş, büyük Amerikan kimya şirketi Dow Chemical’ın ürünlerini de Japonya’da pazarlamıştır. Adı, 1943 yılında *Nagase* olarak kısaltılmıştır. Savaşın sona, 1960’lı yıllarda Amerikalı General Electric firması ile bağlar kurmuş, 1970’li yıllardan başlayarak, Asya ülkelerinde yarı iletkenler ve elektronik alanlarında yatırımlar yapmıştır.  
*Arata*: Temizlik ve kozmetik gibi günlük ihtiyaçların toptan ticaretiyle ilgilenmektedir. 2002 yılında *Itōchū*’nun da desteğiyle, *Daika*’nın başını çektiği dört şirketin birleşmesiyle Tōkyō’da kurulmuştur. Birçok ünlü markanın ticaretini yapmaktadır.
- *Shikusu* (SIIX): Elektronik ve makine parçaları ticareti gerçekleştirmektedir. 1992 yılında matbaa mürekkebi üreten *Sakata Inx* adlı büyük kimya şirketinin dış ticaret biriminin şirkete dönüşmesiyle, *Sakata Inx International* adıyla Ōsaka’da kurulmuştur. 1998 yılında ismi kısaltılıp *SIIX* olarak değiştirilmiştir. Yurtdışı yatırımlarıyla büyük bir dış ticaret şirketi konumundadır.
- *Sanshin Denki* (Sanshin Elektrik): 1951 yılında entegre devreler ve yarı iletkenler gibi elektronik parçaların yurtiçi ve yurtdışı ticaretini yapmak üzere kurulmuştur. 1970’li yıllardan itibaren Asya ülkelerinde yatırımlar yapmıştır.
- *Alconix*: Demir dışı metallerin toptan ticaretinde uzmanlaşmıştır. *Nissshō Iwai* genel ticaret şirketi bünyesinde 1981 yılında kurulmuş ve grup içindeki metal şirketlerinin birleştirilmesi sonucunda büyüyerek 2000 yılında *Nissshō Iwai Alconix*, 2005 yılında *Alconix* adını almıştır. *Nissshō Iwai*’nin *Sōjitz* grubuna dönüşmesiyle birlikte, bu grup altında faaliyetlerini sürdürmüştür. Alüminyum gibi hafif metal ticaretinin yanı sıra yarı iletkenler ve metal bilgisayar parçaları ticaretiyle de ilgilenmektedir.
- *Kanamoto*: Çelik ürünler ticareti yapmak amacıyla, *Kanamoto Shōten* (Kanamoto Ticaret) adıyla kurulmuş, 1972 yılında adını *Kanamoto* olarak kısaltmıştır. İnşaat makineleri kiralama hizmetleri ve çelikten üretilen mamul ürünler ticaretinde söz sahibidir.

### Elektrikli-Elektronik Makineler ve Dayanıklı Tüketim Malları Perakende Ticareti

- *Elematec*: Elektronik ürünler ticaretiyle ilgilenmektedir. Savaş döneminde 1942 yılında, uçak şirketleri için elektrikli alet üretimi için kurulmuş, savaş sonrasında elektrikli ve daha sonraları elektronik makine ve cihaz ticaretine yönelmiştir. 1947 yılında *Takachiho Denki* (Takachiho Elektrik) adını almıştır. Elektronik eşya ticaretinde uzmanlaşarak, 1958

yılında kurulmuş bir elektronik eşya ticaret şirketi olan Ōnishi Denki'yi (Ōnishi Elektrik) 2009 yılında satın almış ve adını *Elematec* olarak değiştirerek, büyük bir ticaret şirketine dönüşmüştür. Ancak, 2012 yılında bir yan şirket olarak *Toyota Tsūshō*'nun (Toyota Ticaret) bünyesine katılmıştır.

- *Inaba Denki Sangyō* (Inaba Elektrik Sanayisi): Elektrik iletimi ve dağıtım hizmetleri ve bu alandaki cihazların ticaretinde uzmanlaşmıştır. 1938 yılında, *Inaba Denki Seisakusho* (Inaba Elektrik İmalatı) adıyla Ōsaka'da kurulmuştur. 1949 yılında *Inaba Denki Sangyō* (Inaba Elektrik Sanayisi) adıyla anonim şirkete dönüşmüştür. Elektrik sanayisinde mühendislik hizmetleri sunmuş, elektrik kablosu ticareti de yapmıştır.
- *Kanaden*: 1907 yılında, Kanagawa vilayetinde *Kanagawa Denki* (Kanagawa Elektrik) adıyla kurulmuş, elektrikli aletler ticaretinde uzmanlaşmıştır. Savaş sonrasında *Mitsubishi Denki*'nin (Mitsubishi Elektrik) elektronik eşyalar, elektrikli ağır sanayi makineleri, bilişim sektöründe üretilen ürünleri ve yarı iletkenler ticaretini üstlenmiştir. 1990 yılında adını *Kanaden* olarak kısaltmıştır.
- *UKC Holdings*: 2009 yılında, *Sony* grubu bünyesindeki *USC* ile bir başka elektronik ve bilişim firması olan *Kyōshin Technosonic*'in birleşmesiyle kurulmuş, ertesi yıl, teknoloji şirketi *CU Tech* ile birleşmiştir. Ana faaliyet alanı elektronik ürünlerin toptan ticaretidir.
- *Kuroda Denki* (Kuroda Elektrik): Elektrikli makineler ve elektronik parçalar toptan ticareti amacıyla, 1947 yılında Ōsaka'da *Kuroda Shōji* (Kuroda Ticaret) adıyla kurulmuştur. Ertesi yıl adını *Kuroda Denki* (Kuroda Elektrik) şeklinde değiştirmiştir. İmalat birimi de bulunan şirket, 1970'li yıllarda kimyasal ürünler ticaretine başlamıştır. Amerika ve Asya'da değişik ülkelere yatırımları bulunmakta, dış ticaret de yapmaktadır.
- *Marubun*: Edo döneminin sonlarında, 1844 yılında kıyafet ticareti yapan bir aile şirketi olarak kurulmuştur. Daha sonraları ipek ticareti de yapmış, 1897 yılında bu faaliyetlerini terk ederek finans sektöründe varlık yönetimi alanında faaliyet göstermeye başlamıştır. Savaşın sona ermesinin ardından, 1947 yılında makine parçaları ve günlük ihtiyaç (hırdavat) ticareti yapan iki ticaret şirketinin birleşmesiyle tekrar *Marubun* adıyla kurulmuştur. Dış ticaretle ilgilenmiş, Amerika'dan yarı iletken ve makine ithalatı gerçekleştirmiş ve *Sony* ile işbirliği yapmıştır. Uçak parçaları ve hassas cihazlar ticareti de gerçekleştirmiştir. Kısa zamanda elektronik ve yüksek teknoloji ürünlerinin ithalatı ve ihracatı alanında bilinen bir firma olmuştur. Yurtdışında çok sayıda yatırım da yapmıştır. Yarı iletken, elektronik parçalar ve elektronik cihazların yurtiçi ticaretinde ülkenin büyük firmaları arasında yer almaktadır.
- *Kaga Denshi* (Kaga Elektronik): 1968 yılında Tōkyō'da kurulmuştur. Elektro-

nik makine parçaları, yarı iletkenler ve bilgisayar ticareti, esas faaliyetleri arasındadır. Oyun yazılımı alanında da faaliyet göstermektedir. Ürünlerini *Taxan* ve bunun tersten okunuşu olan *Naxat* markasıyla pazarlamaktadır.

- *Ryōden Shōji* (Ryōden Ticaret): Elektrikli ve elektronik ev aletleri üretiminde söz sahibidir. 1947 yılında *Rikō Shōkai* (Rikō Ticaret) adıyla kurulmuş, zamanla ülke çapında faaliyet gösteren büyük bir ticaret şirketine dönüşmüştür. 1958 yılında adını *Ryōden Shōji* (Ryōden Ticaret) olarak değiştirmiştir. Yurtdışında yatırımlar yapmış ve ihracat da gerçekleştirmiştir.
- *Edion*: Elektrikli ev aletlerinin ticaretinde uzmanlaşan bir perakende ticaret şirketidir. 2002 yılında, bu alanda ülkenin batı bölgelerinde faaliyet gösteren *Deodeo* ve orta bölgelerinde faaliyet gösteren *Eiden*'in birleşmesiyle Nagoya'da kurulmuştur. Daha sonra merkezini Ōsaka'ya taşımış, elektrikli aletler imal eden firmaların ürünlerinin satışını gerçekleştirmiş ve bu alanda büyük şirketler arasına girmiştir. Elektrikli ve elektronik alet ve makine üreticilerine yatırımlar da yapmıştır.
- *Denkōdō*: Merkezi Miyagi vilayetinde olan büyük bir elektrikli ve elektronik alet ve makine ticareti şirketidir. 1957 yılında Aomori vilayetinde kurulmuş ve 1965 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. 1994 yılından itibaren CCC ile franchise anlaşması imzalayarak, video ve CD kiralayan *Tsutaya* mağazalarının

işletmeciliğini de üstlenmiştir. Zaman içerisinde, ülkenin diğer bölgelerine doğru şube ağını genişletmiştir. 2007 yılında *Kēzu Holdings* tarafından satın alınmıştır.

- *Kojima*: Japonya'nın en büyük elektrikli ve elektronik eşya ve makine ticaret şirketlerinden biridir. 1955 yılında *Kojima Denki Shōkai* (Kojima Elektrik Ticareti) adıyla, Ibaragi vilayetinin Utsonomiya şehrinde kurulmuştur. 1963 yılında, adını *Kojima Denki* (Kojima Elektrik) olarak değiştirmiştir. 1970'lerin başlarından itibaren şube sayısını artırmış ve 1980'li yılların başlarından itibaren bazı elektrikli alet imalatçıları da bünyesine katarak genişlemiştir. Adı 1993 yılında *Kojima* olarak kısaltılmıştır. Satış ve dağıtım ağı kısa sürede tüm ülkeye yayılmıştır.
- *Jōshin Denki* (Jōshin Elektrik): Elektrikli ev aletleri perakende ticareti amacıyla, 1950 yılında Ōsaka'da *Jōshin Denki Sangyō* (Jōshin Elektrik Sanayisi) adıyla kurulmuş, 1958 yılında bir anonim şirkete dönüşerek *Jōshin Denki* (Jōshin Elektrik) adını almıştır. Ülkenin değişik şehirlerinde satış mağazaları açarak şube sayısını artırmış ve Japonya'nın büyük elektrikli ve elektronik eşya perakendecilerinden birine dönüşmüştür. Özellikle bilgisayarlar ve bilgisayar ürünleri perakende ticareti alanında uzmanlaşmıştır.
- *Nojima*: 1959 yılında *Nojima Denki Kōgyōsha* (Nojima Elektrik Sanayisi) adıyla Kanagawa vilayetinde kurulmuştur. 1982 yılında anonim şirkete dönüş-



müş, adını önce *Nojima Denki Shōkai* (Nojima Elektrik Ticaret), 1991 yılında da *Nojima* olarak değiştirmiştir. Küçük ve orta ölçekli bazı teknoloji ve bilişim şirketlerini de bünyesine katarak büyüyerek, Kamboçya’da da yatırım yapmıştır. Japonya’nın en büyük elektrikli ev aletleri ve makineleri ticareti şirketlerinden biridir.

- *Bic Kamera*: Japonya’nın elektrikli ve elektronik makine ve alet ticareti yapan en büyük perakende ticaret firmalarından biridir. 1968 yılında Gunma vilayetinin Takasaki şehrinde kurulmuştur. 1972 yılında fotoğraf makinesi ticaretine başlamış, 1980 yılında *Bikku Kamera* adını almıştır. Kısa zamanda, Tōkyō başta olmak üzere birçok büyük şehirde şubeler açmıştır. 2006 yılında elektronik eşya ticareti yapan *Sofmap*’ı da bünyesine katmış, bazı büyük elektronik ticareti şirketlerinin de hisselerini alarak büyümüştür.
- *Best Denki* (Best Elektrik): 1953 yılında depo hizmetleri sunmak amacıyla Fukuoka’da kurulmuştur. 1966 yılında elektrikli ev eşyaları satışına başlamış ve 1968 yılında adını *Besuto Denki* (*Best Denki*, Best Elektrik) olarak değiştirmiştir. 1973 yılında anonim şirkete dönüşerek, çok sayıda mağaza açmıştır. 1970’li yılların sonlarında elektrikli ve elektronik eşya ticaretinde Japonya’nın en büyük şirketi olmuştur. 1980’li yıllarda Singapur, Taiwan ve Hong Kong’da mağazalar da açmış, 2011 yılı itibariyle

yurtdışı mağazalarını elden çıkarmıştır. Kyūshū merkezlidir ve faaliyetleri ağırlıklı olarak bu bölgede yoğunlaşmıştır. 2012 yılında hisselerinin çoğuna sahip olan *Yamada Denki*’nin (Yamada Elektrik) bir alt şirketine dönüşmüştür.

- *Yamada Denki*: 1973 yılında elektrikli eşya üreticisi *JVC*’den ayrılan bir çalışan tarafından kurulmuş, 1983 yılında *Yamada Denki* (Yamada Elektrik) adıyla bir anonim şirkete dönüşmüştür. Çeşitli elektrikli ve elektronik makine üreticilerinin ürünlerini pazarlayıp, yeni mağazalar açarak hızla büyümüştür. 1996 yılında internet servis sağlayıcısı olarak hizmet vermeye başlamış, 2001 yılından itibaren büyük bir elektrikli alet üreticisi olan *Wakō Denki* (Wakō Elektrik) ile ticari işbirliğine girmiştir. Ülkenin birçok şehrinde mağazaları bulunmakta, Japonya’nın en büyük elektrikli ve elektronik eşya ticareti şirketleri arasında yer almaktadır.
- *Yodobashi Kamera*: 1960 yılında Tōkyō’da fotoğraf makinesi ticareti yapmak üzere, *Fujisawa Shashin Shōkai* (Fujisawa Fotoğraf Ticareti) adıyla küçük bir firma olarak kurulmuştur. 1967 yılında *Yodobashi Shashin Shōkai* (Yodobashi Fotoğraf Ticareti) adıyla anonim şirkete dönüşüp 1971 yılında elektrikli ve elektronik aletlerin perakende ticaretine başlamıştır. 1974 yılında adını *Yodobashi Kamera* olarak değiştirmiş, hızla büyüyerek Kantō bölgesinde (Tōkyō, Yokohama, vb.) mağazalar açmış ve

çok sayıda ürün çeşidini müşterilerine sunup en büyük elektronik eşya ticareti firmaları arasına girmiştir. 1990'lı yıllarda ülkenin Kantō dışındaki bölgelerinde de çok sayıda mağaza açmıştır.

- *Kitamura*: 1934 yılında Kōchi vilayetinde *Kitamura Shashinkiten* (Kitamura Fotoğraf Makinesi Ticareti) adıyla kurulmuştur. 1943 yılında *Kitamura Shōkai* (Kitamura Ticaret) adıyla bir ticaret şirketine dönüştürüldükten sonra, 1970 yılında adı kısaca *Kitamura* olarak değiştirilmiştir. Önce mekanik, daha sonra da dijital fotoğraf makinelerinin yanı sıra mercek ve fotoğraf filmi gibi çeşitli ürünlerin ticaretinde çok sayıda mağazası olan büyük bir şirkete dönüşmüştür. Bağlı şirketleriyle birlikte Kitamura Grubu olarak anılmaktadır.

### Dayanısız Tüketim Malları Perakende Ticareti

- *Cainz*: Ülkenin birçok bölgesinde konutlar için banyo, mutfak, bahçe vb. ihtiyaçların satıldığı mağazalar zinciri işletmektedir. 1978 yılında Ibaragi vilayetinde ilk mağazasını kurmuş ve 1991 yılında merkezini Gunma vilayetine taşımıştır. Kısa sürede Japonya'da alanında en büyük şirket olmayı başararak zincirini büyütmüş ve kendi alışveriş merkezlerini de açarak faaliyetlerini genişletmiştir.
- *Satō Shōji* (Satō Ticaret): 1930 yılında Tōkyō'da *Satō Hagane Shōten* (Satō Hagane Ticaret) adıyla kurulmuş ve metal ürünler ticaretinde uzmanlaşmıştır. Adını 1937 yılında *Satō Shōji* (Satō Tica-

ret) olarak değiştirmiş, savaştan sonra, 1949 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. 1955 tarihinde kendine ait bir tesis kurarak gıda ürünleri üretimi de gerçekleştirmiştir. 1960 yılından itibaren *MĀshan* (Martian) markasını kullanarak ürünlerini satmıştır. 1990'lı yıllardan başlayarak, *Dansk* gibi büyük mutfak eşyaları satan imalatçıların ürünlerini de pazarlamış, yurtdışında (Tayland, Vietnam) da yatırımlar yapmıştır.

- *Sanrio*: 1960 yılında Tsuji Shintarō<sup>75</sup> tarafından *Yamanashi Shiruku SentĀ* (Yamanashi İpek Merkezi) adıyla ipek ürünleri ticareti yapmak üzere kurulmuştur. Kısa süre sonra plastik terlik ticaretine de başlamış, ürünlerin üzerine çiçek vb. küçük resimler çizerek satışlarını artırdığını görünce, bu tür tasarımlar yapmaları için çizerler istihdam etmiş ve bu pazarlama tekniğinde başarılı olmuştur. Kısa zamanda ihracatla da büyük kazançlar elde etmiş, adı 1973 yılında *Sanriō* olarak değiştirilmiştir. 1974 yılında, ileride büyük gelir getirecek olan *Hello Kitty* adlı kedi figürünü üretmiştir. Bu figür birçok firma tarafından kullanılmış ve *Sanriō* buradan yüksek miktarda gelir elde etmiştir. 2006 yılında internet oyunları ve mobil hizmetler sektörüne de girmiştir. Japonya'da iki eğlence parkı da işletmektedir.

<sup>75</sup> Tsuji Shintarō (1927-) Yamagata doğumludur. Mühendislik eğitimi aldıktan sonra, Yamagata vilayetinde memur olarak çalıştı, buradan 1960 yılında ayrılarak kendi şirketini kurdu.

- *Nihon Kami Paruğu Shōji* (Nihon Kâğıt Ticareti): Köklerini 1845 yılında Japon kâğıdı (*washi*) ticareti yapan *Koshimi* şirketine kadar geri götürmektedir. Meiji döneminde modern kâğıt ticareti yapmaya başlamış, 1902 yılında adını *Nakai Shōten* (Nakai Ticaret) olarak değiştirmiştir. 1916 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Savaş sonrasında da kâğıt sanayisi ürünleri ticaretine ağırlık vermiş, 1963 yılında adını *Nakai* olarak değiştirmiştir. Kâğıt ticareti firmalarını bünyesine katarak 1970 yılında *Nihon Kami Paruğu Shōji* (Nihon Kâğıt Ticareti) adını almıştır. Zaman içerisinde dünyanın en büyük kâğıt ticaret şirketi konumuna kadar yükselmiştir. Mitsui *keiretsu*sunun üyesi olarak faaliyet göstermiştir.
- *Keiyō*: Japonya'da *home center* adı verilen ve konutlar için banyo, mutfak, bahçe vb. çeşitli ihtiyaçların (aletler, hırdavat, mobilya, seramik, vs.) ticaretinin yapıldığı büyük mağazalardan birinin işletmeciliğini yapmaktadır. 1952 yılında *Keiyō Sangyō* (Keiyō Sanayi) adıyla kurulmuştur. 1974 yılında bu mağazaların ilkinin Chiba'da açmış, zamanla şube sayısını artırarak büyük bir ağa sahip olmuştur. Önceleri *Aeon* ile 2016 yılından itibaren de *DCM Holdings* ile işbirliği yapmıştır.
- *Kōnan Shōji* (Kōnan Ticaret): Küçük ev ihtiyaçları ve mutfak-banyo sistemleri gibi ürünlerin satıldığı büyük mağazalar zinciri işleticisidir. Kinki bölgesi ağırlıklı olmak üzere birçok mağazaya sahiptir. 1978 yılında rafine petrol ürünleri satıcısı *Kōnan* şirketinin bir yan şirketi olarak, Sakai şehrinde kurulmuştur. Zamanla birçok mağaza açarak büyüyüp kendi alanında bazı küçük şirketleri de satın almıştır. 2007 yılında lojistik sektörüne girmiştir.
- *Komeri*: Niigata vilayeti başta olmak üzere, çeşitli ev eşyaları ve hırdavat, bahçecilik, banyo vb. gibi ürünlerin satıldığı büyük mağazalar zinciri işletmektedir. Pirinç ticareti yapmak üzere *Komeri Shōten* (Komeri Ticaret) adıyla 1952 yılında kurulmuştur. 1962 yılında anonim şirkete dönüşmüş ve 1973 yılında adını *Komeri* olarak değiştirmiştir. 1977 yılında mevcut iş alanlarına girmiş, ülkenin kuzeybatı bölgelerinde şube sayısını artırmış, 1996 yılında da Çin'de mağaza açmıştır.
- *Shimachū*: Saitama vilayetinde 1893 yılından beri faaliyet gösteren bir ticaret şirketinin 1969 yılında *Kagu no Shimachū* (Shimachū Mobilya) adıyla anonim şirkete dönüşmesiyle kurulmuş, 1979 yılında adını *Shimachū* olarak kısaltmıştır. İç tasarım ve mobilya ticareti alanlarında uzmanlaşmıştır. Bunun yanı sıra konutlar için çeşitli ihtiyaçların (bahçe, banyo, hırdavat, vb.) ticaretinin yapıldığı mağazalar da işletmektedir. Ağırlıklı olarak Kantō bölgesinde, ayrıca Kansai bölgesinde büyük mağazalar işletmektedir.
- *Uchida Yōkō*: Ofis mimarisi ve tasarımı alanında faaliyet göstermektedir, bilişim sistemleri ve eğitim hizmetleri alanlarında da aktiftir. 1910 yılında Japon

işgali altında bulunan Mançurya'nın Dalien şehrinde ölçüm cihazları imalatı ve ticareti yapmak üzere kurulmuştur. Kurucusu Güney Mançurya Demiryolu Şirketi'nde (*Mantetsu*) çalıştıktan sonra ayrılan bir çalışandır. 1917 yılından itibaren Japonya'da da faaliyet göstermeye başlamıştır. Daktilo ve mikroskop gibi çeşitli makine ve cihazların imalat ve ticaretini yaparken, savaşın sona ermesiyle birlikte yurtdışındaki tesis ve varlıklarını kaybetmiştir. Savaş sonrası dönemde ofis tasarımı ve mobilyaları, eğitim kurumları için katalog yapımı, sonrasında da bilgisayar sistemleri eğitimi alanlarında uzmanlaşmıştır. Adındaki *Uchida* kurucusunun adı, *Yōkō* ise Çince'de yabancı şirket anlamına gelen bir kelimenin Japonca okunuşudur.

- *Nagasakiya*: 1940 yılında bir giyim mağazası olarak Kanagawa vilayetinde kurulmuştur. 1948 yılında *Nagasakiya Futonten* (Nagasaki Yatak) adıyla yatak ve modern tüketici ürünleri satışına başlamıştır. 1952 yılında adını *Nagasakiya* olarak değiştirmiş, Kantō bölgesinde market zinciri kurmuştur. Diğer büyük market zincirleriyle de işbirliği yaparak mutfak, banyo vb. ev eşyaları satışları gerçekleştiren mağazalar da açmıştır.
- *DCM*: Japonya'nın büyük perakende şirketlerinden biridir. 2006 yılında üç şirketin birleşmesiyle kurulmuştur. Konutlar için iç tasarım, mobilya, ev eşyaları vb. çeşitli ihtiyaçların perakende ticaretiyle ilgilenmektedir. Aynı alanda faaliyet gösteren diğer bazı şirketleri de

bünyesine katarak büyümüş, Grup *Mitsui Bussan* (Mitsui Ticaret) şirketi tarafından desteklenmiştir.

- *Nitori*: Hokkaidō merkezli büyük bir iç tasarım ve mobilya ticareti şirkettir. Zamanla tüm ülkeye yayılan büyük bir mağazalar zinciri kurmuş ve Japonya'nın en büyük mobilya ticareti yapan şirketleri arasında yer almıştır. 1967 yılında Hokkaidō'nun Sapporo şehrinde kurulmuş, adını 1978 yılında *Nitori Kagu* (Nitori Mobilya), 1986 yılında da kısaca *Nitori* olarak değiştirmiştir. Önceleri Hokkaidō'ya odaklanan faaliyetlerini 1993 yılında Japonya'nın diğer bölgelerine yayarak, büyük bir zincir kurmuştur. Bazı küçük şirketleri de satın alarak büyümüş ve 2010 yılında iştirakleriyle birlikte *Nitori Holdings*'i kurmuştur.
- *Asukuru* (Askul): Ofis eşyaları ve iletişim hizmetleri alanında perakende ticaret hizmetleri sunmaktadır. 1963 yılında ofis eşyaları imalatı ve ticareti yapan *Purasu* (Plus) tarafından, *Purasu Kōgyō* (Plus Sanayi) adıyla Tōkyō'da kurulmuştur. 1997 yılında adını *Asukuru* (Askul) olarak değiştirmiştir. Büyük bir ticaret ve dağıtım şebekesine sahip olan şirketin adı, Japoncada "yarın gelecek" anlamına gelmektedir ve dağıtımın hızlı yapıldığını ima etmektedir.
- *Purasu* (Plus): Ofis eşyaları, mobilya, kırtasiye ve elektronik-optik makinelerin perakende ticaretinde uzmanlaşmıştır. 1948 yılında *Koizumi Shōten* (Koizumi Ticaret) ve *Suzuki Shōten* (Suzuki

Ticaret) firmalarının birleşmesiyle, *Chiyoda Bungu* (Chiyoda Kırtasiye) adıyla Tōkyō'da kurulmuş, 1959 yılında *Purasu (Plus)* adını almıştır. Değişik alanlarda kurduğu birçok şirketle, geniş bir ticaret ve dağıtım ağı kurmuştur. 1963 yılında kurulan *Purasu Kōgyō* (Plus Sanayi) ve 1997 yılında kurulan *Askul* bunlardan ikisidir.

- *Nafco*: Merkezi Fukuoka şehrinde. Mobilya, iç tasarım ve küçük ev eşyaları ticaretinde uzmanlaşmıştır. 1948 yılında *Fukada Kagu Sōgyō* (Fukada Mobilya İmalatı) adıyla kurulmuştur. Mobilya üretimi ve ticareti yaparak, 1970 yılında *Nafco* adını almıştır. *Nafco* İngilizcede ulusal mobilya şirketi anlamına gelen *National Furnishing Corporation*'ı oluşturan kelimelerin başları bir araya getirilerek oluşturulmuştur. 1973 yılında, büyük mağazaları ile mobilya ve iç tasarım ürünleri ticaretine başlamıştır. Japonya'nın batı bölgeleri başta olmak üzere büyük bir mağaza ağına sahiptir.
- *Alpen*: Spor ürünleri ticareti yapmaktadır ve büyük bir mağazalar zincirine sahiptir. Merkezi Nagoya'dadır. 1972 yılında kurulmuştur. Kurucusu, spor ürünleri üretimi yapan büyük bir ticaret şirketi *Mizuno* şirketinin kurucusu olan Mizuno ailesindedir. Özellikle kayak ve golf malzemeleri ticaretinde büyük bir pazar payına sahiptir.

### Restoran ve Kafe Hizmetleri

- *Colowide*: Ülkenin değişik bölgelerinde gıda imalatı ve restoran zinciri işletme-

ciliği yapmaktadır. 1963 yılında Kanagawa vilayetinin Zushi şehrinde bir restoran olarak kurulmuştur. Japon tarzı barlar (*izakaya*) da işleterek, zamanla Kantō bölgesinde şube sayısını artırmış ve 1994 yılında *Korowaido (Colowide)* adıyla anonim şirkete dönüşmüştür. Özellikle *Amatarō* adıyla açtığı *izakaya*lar büyük rağbet görmüştür. 2009 yılından sonra bazı büyük restoran zincirlerini de bünyesine katarak hızla büyümüştür.

- *Saizeriya*: Küçük bir restoran olarak faaliyet gösterirken 1968 yılında el değiştirdikten sonra, 1973 yılında bir şirkete dönüştürülmüş ve Saitama vilayetinde *MariĀnu* kurulmuştur. 1977 yılından itibaren Saitama dışında da restoranlar açmaya başlayan şirket, zamanla büyük bir restoran zincirine dönüşmüştür. Adı 1987 yılında *MariĀno*, 1992 yılında tekrar *Saizeriya* olarak değiştirilmiştir. Gıda ürünleri imalatı için fabrika da açmıştır ve Hong Kong ile Çin'de restoran işletmeciliği de yapmaktadır.
- *Watami*: Bar ve restoran işletmeciliği yapmaktadır ve ülke çapında büyük bir zincire sahiptir. 1984 yılında Yokohama'da kurulmuş, 1986 yılında *Watami* adını almıştır. Bu isim, şirketin kurucusu olan Watanabe Miki'nin soyadının ve adının başları bir araya getirilerek oluşturulmuştur. 1987 yılında, adını *Watami Food Services* (Watami Gıda Hizmetleri) olarak değiştirmiştir. Hong Kong'da şube açan şirket, 2005 yılında tekrar *Watami* adını almıştır.

- *Skylark*: 1962 yılında kurulan ve restoran işleten *Kotobuki Shokuhin* (Kotobuki Gıda), 1969 yılında anonim şirkete dönüşmüş ve 1970 yılından itibaren açtığı restoranlarında *SukairĀku* (*Skylark*) markasını kullanmıştır. Zamanla *Jonathan's* ve *Gusto* gibi restoran zincirleri açmış, Çin yemeği alanında uzmanlaşan *BĀmiyan* adlı bir zincir de işletmiştir. Doğu Asya ülkelerinde de restoran işletmeciliği yapmıştır.
  - *Plenus*: Gıda ve giyim başta olmak üzere, çeşitli ürünlerin perakende ticaretini yapmaktadır. 1976 yılında *Taiyō Jimuki* adıyla kurulmuştur. Adını 1985 yılında *Taiyō* olarak değiştirmiş, 1980 yılında *Hokka Hokkatei* adıyla bir restoran zincirinin franchise haklarını alarak işletmiştir. 1990 yılında adı *Purenasu* (*Plenus*), 2008 yılında restoran markası *Hotto Motto* olarak değiştirilmiştir.
  - *Sukiya*: 1982 yılında Yokohama'da kurulmuştur. Rakibi *Yoshinoya* gibi ülkenin birçok şehrinde şube açarak, büyük bir restoran zinciri kurmuş ve 2011 yılından itibaren yurtdışında da restoran işletmeciliği yapmıştır. Kısa sürede Japonya'nın en büyük restoran zincirlerinden biri olmuştur.
  - *Yoshinoya*: 1899 yılında Tōkyō'da bir aile restoranı olarak kurulmuştur. 1952 yılında 24 saat hizmet vermeye başlamış, 1958 yılında *Yoshinoya* adını koruyarak bir anonim şirkete dönüşmüştür. 1960'ların ikinci yarısından itibaren Japonya'da restoran zinciri açma stratejisini benimsemiş ve franchise yön-
- temiyle birçok şehirde şube açıp zincirini giderek büyütülmüştür. 1975 yılında Amerika'da da restoran işletmeye başlamıştır. 1980'li yıllarda finansal olarak zor duruma düşmesine rağmen toparlanmış ve Japonya'nın en büyük restoran zincirlerinden biri olmanın yanı sıra Asya ülkelerinde de restoran sayısını artırmıştır. 2007 yılında, iştirakleriyle birlikte *Yoshinoya Holdings* adıyla holdingleşmiştir.
- *Monteroz*: Özellikle alkollü içki ve gıda tüketiminin yoğun olarak gerçekleştiği *izakaya* adı verilen bar-restoranların işletmeciliğini yapmaktadır. 1975 yılında kurulmuş, 1983 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. 1983 yılında ilkini açtığı *Shirokiya*, 1993 yılında ilkini açtığı *Uotami* ve 1999 yılında ilkini açtığı *Warawara* adlı *izakaya* zincirlerini kısa sürede ülke çapında faaliyet gösteren büyük zincirlere dönüştürmüştür. 2000 yılında ülkenin tüm vilayetlerinde faaliyet gösterir hale gelmiştir. Alanında en büyük şirkete dönüşerek, tarım ve hayvancılık alanlarında da faaliyet göstermiştir. 2004 yılından itibaren Hong Kong, Çin, Taiwan ve Kore'de de yatırımlar gerçekleştirmiştir.
  - *Nihon McDonald's*: Amerikalı hamburger restoranları zinciri McDonald's tarafından 1971 yılında kurulmuştur. Japonya'da büyük bir zincir kurup, özellikle 1980'li yıllarda restoran sayısını hızla artırarak büyük bir başarıya ulaşmıştır. İlk restoranını Tōkyō'nun zengin bölgelerinden biri olan Ginza'da

açmıştır. 1996 yılında restoran sayısı 2 bini aşmıştır. Önceleri lüks olarak görülen hamburger tüketimi zamanla ucuzlamış, şirket de buna uygun olarak yeni satış ve pazarlama kampanyaları geliştirmiştir. 2000'li yıllarda kâr oranlarında büyük düşüş yaşamıştır. Yeniden yapılanmaya giderek, yan şirketleri ve ortaklıklarıyla 2002 yılında holdingleşmiş ve *Nihon McDonald's Holdings* kurulmuştur. 2003 yılından itibaren yönetiminde ve organizasyonunda değişikliklere gitmiştir.

- *Shidax*: Şirketler ve okullar için yemek hizmetleri sunmaktadır. 1959 yılında kurulmuştur. 1991 yılında küçük market işletmeciliği, 1993 yılında restoran hizmetleri sunmaya başlamıştır. 2000 yılında *Shidax* adını almıştır. *Karaoke* hizmetleri de sunmaktadır.
- *Dotōru Kōhī* (Doutor Kahve): Kahve ithalatı ve ticareti yapmak üzere 1962 yılında kurulmuş, ilk kafesini 1972 yılında Yokohama'da açılmıştır. 1976 yılında anonim şirkete dönüşmüş, 1980 yılında Tōkyō'da Shinjuku bölgesinde *Dotour* adlı ilk kafe işletmesine başlamıştır. 1999 yılında İtalyan kafe konseptine uygun olarak, *Excelsior* adıyla kafeler açmıştır. Bu kafeler Batılı konseptte uygun olarak işletilmiştir. Ülke çapında açtığı kafe sayısı 2004 yılında 1.000'i aşmıştır. Bunların büyük çoğunluğu franchise işletmeleridir. *Doutor* kelimesi Portekizcede doktor anlamına gelmektedir. Bu kelimenin isim olarak seçilmesi, şirketin kurucusunun Brezilya'da kahveciliği öğrenmek ama-

cıyla çalıştığı Sao Paulo şehrinde kaldığı yerin adresinin bir doktorun adının verildiği sokak olmasından kaynaklanmaktadır. *Doutor*, 2007 yılında büyük bir restoran zinciri olan *Nichiresu* ile birleşerek, *Doutor Nichires Holdings* (DNH) adlı büyük bir gıda perakende holdingi kurmuştur. Kısa adı *Nichiresu* olan *Nihon Restoran Shisutemu* (Nihon Restoran Sistemi), bazı restoran zincirlerinin birleşmesi sonucunda 1978 yılında kurulmuştur. *DNH* Amerika'ya ait olan Hawaii Adaları'nda kahve üretimi yapan plantasyonlara da sahiptir.

### Süpermarket ve Alışveriş Merkezi İşletmeciliği

- *Aeon*: Merkezi Chiba vilayetinin Chiba şehrinde. Köklerini Edo döneminde 1758 yılında kurulan toptan ticaret işiyle ilgilenen *Shinoharaya* adlı aile firmasına dek geri götürmektedir. Adı, Meiji döneminde 1887 yılında *Okadaya* olarak değiştirilmiştir. Giysi ticaretiyle ilgilenen bu mağaza 1926 yılında adını *Okadaya Gofukuten* (Okadaya Giyim Mağazası) olarak değiştirip anonim şirkete dönüşmüştür. 1959 yılında tekrar *Okadaya* adını almış, aynı zamanda süpermarket işletmeciliğine başlamıştır. 1961 yılında ilk süpermarketini Ōsaka'da açmış, 1969 yılında bazı büyük süpermarket işletmecileriyle birleşerek, adını Japan United Stores Company ifadesinin baş harflerinden türettiği *Jusco* (Japonca okunuşu ile *Jasuko*) olarak değiştirmiştir. Bundan sonra, ülkenin değişik bölgelerinde süpermarketler aç-

miş, çeşitli ticaret şirketlerini de bünyesine katarak büyümesini sürdürmüştür. 2001 yılında adını tekrar değiştirerek, *Aeon* (Japonca okunuşu ile İon) yapmıştır. *Aeon* Yunancada sonsuzluk anlamına gelen *aion* kelimesinden türetilmiştir. 2011 yılında, tüm mağazalarının adını *Aeon* olarak değiştirmiştir. Japonya’da perakende ticaret ve alışveriş merkezleri işletmeciliği alanında bir numaralı işletme konumuna gelerek Çin’de de büyük bir mağaza ağı kurmuştur. Çeşitli ülkelerde yatırımları bulunmaktadır. Tüketici finansmanı alanında da faaliyet göstermektedir.

- *Inageya*: Japonya’daki büyük perakende şirketlerinden biridir. Kantō bölgesinde büyük bir süpermarket zincirini işletmektedir. Kökleri 1900 yılında Tōkyō’da balık ticareti amacıyla kurulan *Inageya* adlı balıkçılık şirketine dayanır; 1948 yılında aynı isimle anonim şirkete dönüşmüştür. 1956 yılında Tōkyō’da Tachikawa’dan başlayıp, Kantō bölgesinde çok sayıda şubeye sahip bir süpermarket işletmecisi olarak büyümüştür. Geniş bir dağıtım ağına ve lojistik hizmetleri birimine sahip olup, emlak alanında da yatırımlar yapmıştır. 2002 yılından itibaren *Aeon* grubu ile işbirliği yapmıştır.
- *Ōkuwa*: Japonya’nın batı bölgesinde mağazalar zinciri olarak faaliyet göstermektedir. Merkezi Wakayama’dadır. 1938 yılında Wakayama’da küçük ev eşyaları satan bir mağaza olarak kurulmuştur. Süpermarket işletmecisi dev şirket *Jusco* ile Wakayama’da süpermarket

işletmeciliği yapmak için 1971 yılında anlaşma imzalayarak, 1976 yılında *Chainstore Ōkuwa* (Ōkuwa Mağazalar Zinciri) adını almış, adını 2000 yılında *Ōkuwa* olarak kısaltmıştır. *Nichiriu* lojistik grubunun üyesi olarak, perakende ticaret hizmetleri sunmaktadır.

- *Odakyū Hyakkaten* (Odakyū Mağazaları): *Odakyū Dentetsu* (Odakyū Demiryolu) tarafından işletilmektedir. Bir süpermarket ve mağaza işletmecisi olarak, 1961 yılında kurulmuştur. 1962 yılında Tōkyō’da Shinjuku İstasyonu’nda ilk mağazasını açtıktan sonra, bu demiryolu hattının büyük istasyonları yakınlarında mağazalar açmıştır.
- *Kansai Supermarket*: Kansai bölgesinde süpermarket işletmeciliği yapmaktadır. 1959 yılında Ōsaka’da kurulmuştur. Kansai bölgesindeki diğer şehirlerde de süpermarketler açmış, alışveriş merkezleri de işletmiştir. Emlak sektöründe de faaliyet göstermiştir.
- *Kintetsu Hyakkaten* (Kintetsu Mağazaları): *Kintetsu* demiryolu şirketi tarafından işletilen bir süpermarket ve mağazalar zinciridir. Kökeni, 1920 yılında Kyōto İstasyonu yakınlarında açılan *Kyōto Bussankan* (Kyōto Ticaret Merkezi) adlı firmaya kadar geri gitmektedir. Demiryolu firmasının öncülü olan ve kısa adı *Daitetsu* olan Ōsaka Tetsudō (Ōsaka Demiryolu) tarafından işletilen marketler, bu bölgede savaş öncesi dönemde büyük kazançlar elde etmiştir. Adı 1931 yılında *Marubutsu*, savaş sonrasında *Kinki Tetsudō* (Kinki Demiryolu) olarak değiştirilmiştir. Bu şirkete ait



süpermarketler de *Kintetsu Hyakkaten* (Kintetsu Mağazaları) adıyla açılmıştır. Bu mağazalar 1972 yılında demiryolu şirketinden bağımsız bir şirkete dönüşmüştür. *Marubutsu*'nun da katılımıyla, 1977 yılında *Kintetsu Hyakkaten* (Kintetsu Mağazaları) kurulmuştur.

- *Heiwadō*: Japonya'nın batı, kuzey ve kuzeybatı bölgelerinde süpermarket işletmeciliği yapmaktadır. 1953 yılında Shiga vilayetinin Hikone şehrinde *Natsuhara Shōten* (Natsuhara Ticaret) adıyla kurulmuştur. 1957 yılında ayakkabı ve çanta ticareti amacıyla aynı şehirde *Heiwadō* mağazası açılmıştır. Daha sonra, giyim ve gıda gibi diğer çeşitli ürünleri de satmaya başlayan mağaza giderek büyüyerek, 1966 yılında süpermarket işletmeciliğine başlamıştır. Çevre vilayetlerde de süpermarketler açıp bir zincire dönüşmüştür. Çeşitli perakende şirket ve mağazalarını da satın alarak giderek büyümüştür. Çin'de de perakende ticaret faaliyetleri yürütmektedir.
- *Seiyū*: *Seibu Tetsudō*'nun (Seibu Demiryolu) kurduğu süpermarketler zinciri *Seibu Hyakkaten* (Seibu Süpermarketleri) tarafından, 1956 yılında Tōkyō'da kurulmuştur. Zamanla birçok süpermarket açarak ağını genişletmiş, 1972 yılında küçük marketler sektöründe faaliyet göstererek *Family Mart* marketlerini kurmuştur. 1981 yılında bu birim ayrı bir şirkete dönüşmüştür. 1980 yılında bir başka tüketici ürünleri mağazası olan *Mujirushi Ryōhin*

mağazalarını da açan şirketin bu birimi de 1990 yılında ayrı bir şirkete dönüşmüştür. Otel işletmeciliği alanında da faaliyet gösteren şirket, 2002 yılında Amerikalı perakende devi Walmart ile işbirliğine başlamıştır. Walmart 2005 yılında büyük hissedar konumuna yerleşmiştir. Şirket, 2008 yılında tamamen Walmart'ın sahipliğine geçmiştir.

- *Itō Yōkadō*: Kökeni 1920 yılında Tōkyō'da Asakusa'da kurulan *Yōkadō Yōhinten* (Yōkadō Batılı Ürünler Mağazası) adlı, Batı'dan ithal edilen ürünlerin ticaretinin yapıldığı mağazaya kadar geri gitmektedir. *Yōkadō Yōhinten* 1958 yılında anonim şirkete dönüşmüş ve 1965 yılında adı *Itō Yōkadō* olarak değiştirilmiştir. Başlangıçta Kantō bölgesinde, 1970'lerden itibaren Japonya'nın değişik bölgelerinde süpermarketler açarak faaliyetlerini genişletmiştir. Japonya'nın en büyük perakende ticaret şirketlerinden birine dönüşmüş ve 1997 yılından itibaren Çin'de süpermarket işletmeciliğine başlamıştır. 2001 yılında internet üzerinden de hizmet vermeye başlayıp, 2005 yılında 24 saat açık küçük marketler (convenience store veya Japoncasıyla *konbini*) zinciri *Seven Eleven Japan* ve restoran zinciri *Denny's Japan* ile birlikte *Seven&I Holdings* adlı holdingi kurmuştur. Bu tarihten itibaren *Seven&I Holdings* grubunun alt şirketi olarak faaliyet göstermektedir.
- *Seven Eleven Japan*: 1927 yılında Amerika'da kurulan *Seven Eleven*, 1973 yılında Japonya'nın büyük perakende

zincirlerinden biri olan *Itō Yōkadō* ile anlaşarak bu ülkede yatırım yapmıştır. Şirketin Amerika'daki orijinal adı sabah 7'den gece 11'e dek açık olması nedeniyle 7-11 anlamına gelen *Seven Eleven* idi. 1974 yılından itibaren kendi marketlerini açan şirket, 1978 yılında *Seibun Irebun Japan (Seven Eleven Japan)* adını almıştır. Convenience store (Japoncası ile *konbini*) konseptiyle 24 saat açık olan küçük market zincirleri piyasasında 1979 yılında ülkenin en büyük satış rakamına ulaşan *Seven Eleven*, bu tarihten itibaren Japonya'nın en büyük perakende market zincirleri arasında yer almıştır. 1980 yılında ülke çapında 1.000'den fazla markete sahip olmuş, 2001 yılında *Itō Yōkadō* ile ortaklık kurarak *Aiwai Ginkō* (Aiwai Bankası) adıyla banka kurmuştur. 2005 yılında *Itō Yōkadō* ve restoran zinciri *Denny's* ile birlikte *Seven&I Holdings*'i kurmuştur. Perakende ticareti dışında da Japonya'da çeşitli işbirlikleri bulunmaktadır.

- *Sogō*: 1830 yılında elbise (*kimono*) ticareti yapmak amacıyla Ōsaka'da kurulmuştur. 1877 yılında adı *Sogō Gofukuten* (*Sogō Giyim Mağazası*) iken, 1919 yılında anonim şirkete dönüşmüş ve 1940 yılında adını *Sogō* olarak kısaltmış, sadece giyim değil diğer birçok tüketici ürünlerinin perakende satışının yapıldığı büyük bir mağazaya dönüşmüştür. Ōsaka ve Kōbe'deki mağazalarının yanında, savaştan sonra büyümesini sürdürüp değişik şehirlerde de

alışveriş merkezleri açmıştır. Perakende ticaret dışında çeşitli alanlarda, özellikle de emlak alanında aktif faaliyet göstermiştir. Asya ülkelerinde de (Kuala Lumpur, Singapur, Hong Kong ve Taipei) mağazalar açmıştır. Ancak, balon ekonomisinin sona ermesinin ardından, 2000 yılında finansal zorluk içine girip iflasın eşiğine gelmiştir. Mahkemeye iflas başvurusu yaparak kârlılığı düşük veya zarar eden işlerini elden çıkarmış, 2003 yılında *Seibu Hyakkaten* adlı süpermarket zincirini satın alarak *Millennium Retailing* (Millennium Perakende) adıyla büyük bir perakende ticaret grubu kurmuştur. 2009 yılında adı *Sogō Seibu* olarak değişmiştir.

- *Seibu*: 1933 yılında Tōkyō'da Ikebukuro istasyonunun yakınlarında açılan büyük alışveriş merkezi *Kikuya Depōto* (Kikuya Alışveriş Merkezi), 1940 yılında *Musashino Tetsudō* (Musashino Demiryolu) tarafından satın alınca adı *Musashino Depōto* (Musashino Alışveriş Merkezi) olarak değişmiştir. Savaştan sonra, 1949 yılında da *Seibu Hyakkaten* (Seibu Mağazası) adını almıştır. 1963 yılında, süpermarket birimi *Seiyū Store* (Seiyū Süpermarket) adıyla ayrı bir şirket olarak ayrılmıştır. Ülkenin ağırlıklı olarak doğu bölgelerinde çeşitli şehirlerde alışveriş merkezleri açmış, 1970 yılında adını *Paruko* (Parco) olarak değiştirmiştir. *Seibu Tetsudō* (Seibu Demiryolu) grubuna bağlı olarak faaliyet gösteren bu şirketin bağlı olduğu grup, 1989 yılında adını *Saison*

olarak değiştirmiştir. Bu şekilde büyük bir *keiretsuya* dönüşmüştür. Bu grup altında faaliyet gösteren *Seibu Hyakka-ten* süpermarketleri 2003 yılında büyük mağazalar zinciri *Sogō* tarafından satın alınmıştır.

- *York Benimaru*: Ülkenin daha çok kuzeydoğu bölgelerinde faaliyet göstermektedir. Merkezi Fukushima'dadır. 1947 yılında *Benimaru Shōten* (Benimaru Ticaret) adıyla Fukushima'da kurulmuş, 1973 yılında *Yōku Benimaru* (*York Benimaru*) adını almıştır. 1973 yılından itibaren büyük süpermarket işleticisi *Itō Yōkadō* ile işbirliğine girerek, kuzeydoğu bölgelerinde açtığı süpermarketlerle bir zincir kurmuştur. İsmindeki York kelimesi, *Yōkadō* kelimesinin ilk üç harfinden (*Yōk*) türetilmiştir. İşlenmiş gıda ürünleri imalatı da gerçekleştirmiş, 2000'li yılların başlarında bazı süpermarket işletmecisi şirketleri satın alarak ölçeğini büyütüştür. 2006 yılında hisselerinin çoğunu elde tutan *Seven&I Holdings* grubuna katılmıştır ve grubun bir alt şirketi olarak faaliyetlerine devam etmektedir.
- *Daiei*: 1957 yılında *Daiei Yakuhin Kōgyō* (Daiei Eczacılık Sanayisi) adıyla Ōsaka'da kurulmuştur. 1958 yılından itibaren tüketici ürünleri için perakende ticarete yönelerek, süpermarket işletmeciliği sektörüne girmiştir. Çeşitli şehirlerde süpermarketler açmış, adını 1959 yılında *Shufu no Daiei* (Ev Hanımları İçin Daiei) olarak değiştirmiştir. 1960'lı yılların başlarında Japonya'nın en büyük

süpermarket zincirine dönüşmüş, 1969 yılında adını *Daiei* olarak değiştirmiştir. Gıda ve elektrikli ev eşyaları alanında perakende ticarete de söz sahibi olup, müşteri hizmetleri alanında da önemli yenilikleri ülkeye tanıtmış, 1970'li yılların başlarında en büyük perakende şirketi konumuna yükselmiştir. 1975 yılında küçük market (convenience store, *konbini*) işletmeciliğine başlayarak, *Lawson* marketlerini açmıştır. 1978 yılında, Japonya'da ilk kez üzerinde marka ismi olmayan ürün satışına başlamış, Amerikan tarzı süpermarket ve mağaza işletmeciliğini tanıtmıştır. 1980'li yıllarda şirket büyümesine devam ettiyse de borçları da artmıştır. Perakende sektöründe artan rekabet nedeniyle de zor duruma girmiştir. 1990'larda da durum düzelmeyince, yeniden yapılanmaya gitme kararı almış ve bazı iştiraklerini, bazı mağazalarını ve sahip olduğu profesyonel beyzbol kulübünü 2005 yılında satmıştır. Borçlarının yeniden yapılandırılması sürecinde, *Marubeni* ticaret şirketi yeniden yapılandırmayı üstlenmiştir. 2015 yılında, hisselerinin çoğunluğuna sahip olan *Aeon* grubunun kontrolüne geçmiştir.

- *Takashimaya*: Kökeni, Edo döneminin sonlarında Iida Shinshichi<sup>76</sup> tarafından

76 Iida Shinshichi (1803-1874), Fukui bölgesinde tüccar bir aileden geliyordu. Ōmi (günümüzde Fukui vilayeti) bölgesindeki Takashima kasabasında doğan Iida, Kyōto'ya giderek, pirinç ticareti işini öğrendi ve daha sonra giysi ticaretine başladı. Başlangıçta eski kıyafetleri satan bir mağaza açtı, zaman içinde yeni üretilen giysileri de satmaya

- Kyōto'da kurulan *Takashimaya* adlı eski giysiler satan bir mağazaya dayanmaktadır. 1831 yılında kurulan bu mağaza zamanla büyüyerek, 1855 yılında pamuklu giysi ticaretine başlamıştır. 1880'li yıllarda kadınlar için çeşitli eşyaların da ticaretine başlamış, 1890'lı yılların sonlarında modern görünümlü büyük bir mağazaya dönüşmüştür. Avrupa'dan ithal edilen tüketici ürünleri pazarlayarak, adını 1909 yılında *Takashimaya Iida*, 1919 yılında *Takashimaya Gofukuten* (Takashimaya Giyim Mağazası) olarak değiştirmiş, 1930 yılında tekrar orijinal adı *Takashimaya*'ya dönmüştür. Ülke çapında çok sayıda mağaza açarak büyümüş, savaş sonrası dönemde de tüketici ürünleri alanında perakende ticaret faaliyetlerine devam ederek, ünlü yabancı markaların ürünlerinin Japonya'da pazarlamasını da gerçekleştirmiştir. 1958 yılında New York'ta, 1973 yılında Paris'te mağaza açmıştır. Japonya'da faaliyet gösteren büyük perakende zincirleriyle ortaklıklar da kurarak, 1993 yılında Singapur ve 1994 yılında da Çin'de mağazalar açmıştır. Özellikle büyük tren istasyonlarının yakınında büyük alışveriş merkezleri işletip büyük kârlar elde etmiştir.
- *Tenmaya*: Kökeni, Edo döneminin sonlarında 1829 yılında Okayama vilayetinde kurulan *Tenmaya* firmasına dayanmaktadır. 1928 yılında anonim şirkete dönüşen *Tenmaya*, çeşitli ürünle-

rin ticaretinin yapıldığı bir süpermarket olarak 1920'lerden itibaren giderek büyümüştür. Savaş sonrası dönemde Fukuyama, Hiroshima ve Okayama bölgelerinde de şubeler açarak süpermarket ağını genişletmiştir.

- *Tōkyū Store* (Tōkyū Mağazaları): *Tōkyū Dentetsu* (Tōkyū Demiryolu) tarafından işletilmektedir. Bu demiryolu şirketinin öncülü olan *Tōkyō Yokohama Dentetsu* (Tōkyō Yokohama Demiryolu) tarafından, 1934 yılında Shibuya İstasyonu'nun yanında kurulan *Tōyoko Hyakkaten* (Tōyoko Mağazası) ile başlamıştır. Savaş öncesi dönemin büyük giyim mağazası işletmecilerinden *Shirokiya*'yı satın almış, 1958 yılında adını *Tōyoko* olarak değiştirmiş ve Tōkyō'da açılan mağazalarında giyim, gıda ve çeşitli tüketici ürünlerinin satışını yapmıştır. Toptan ve perakende satış yapan bazı şirketlerle birleşerek, 1967 yılında *Tōkyū Hyakkaten* (Tōkyū Mağazaları) adını almıştır. Tōkyō'da büyük mağazalar işleterek, gıda ve giyim toptan ticaretinde büyük bir şirkete dönüşmüştür. 1975 yılında kurulan *Tōkyū Store*, mağazaların perakende satış (süpermarket) faaliyetlerini düzenliyordu. 1980'li yıllarda Hong Kong, Tayland ve Singapur'da da mağazalar açmıştır. Balon ekonomisi döneminde büyük kazançlar elde etmiş, ancak balonun patlamasından sonra, 1990'lı yıllarda finansal sıkıntı içine girmiş ve yurtdışındaki bazı mağazalarını kapatmıştır.
- *Tōbu Hyakkaten* (Tōbu Mağazaları):

başladı. Mağazası daha sonra *Takashima*'ya dönüşecektir.

*Tōbu Dentetsu* (Tōbu Demiryolu) tarafından kurulmuştur ve 1962 yılında ilk marketinin kurulmasından bu yana faaliyetlerine devam etmektedir. Demiryolu şirketinin büyük istasyonlarına bitişik olarak kurulan bu alışveriş mağazaları, günümüzdeki alışveriş merkezlerine yakın bir görünüm sergilemekte ve birçok tüketim ürününün satışı yapmaktadır. Kantō bölgesinde çeşitli mağazalar işleten bu şirket, büyük mağaza zincirleri arasında yer alarak *Tōbu Dentetsu* bünyesinde faaliyetlerine devam etmiştir.

- *Trial Company*: 1974 yılında Fukuoka şehrinde *Asahiya* adıyla kurulmuştur. 1984 yılında adını *Toraiaru Kanpani* (*Trial Company*) olarak değiştirmiş, 1998 yılından sonra Fukukoka dışına yayılmış ve *Trial* adıyla büyük çaplı marketler açarak büyük bir zincir kurmuştur. Kore’de de yatırım yapmıştır.
- *Don Kihōte* (Don Quijote): Ağırlıklı olarak Kantō bölgesinde, her türlü tüketim malının toptan ve perakende satışını gerçekleştirmekte ve kendine ait binalarda tüketicilere düşük indirimli fiyatla ürün satışı amaçlamaktadır. Japon tüketicileri arasında çok popülerdir. 1978 yılında Tōkyō’da *Just* adıyla kurulmuştur. Toptan ticaretle ilgilenirken, 1989 yılında perakende ticaret sektörüne girmiştir. 1995 yılında adını *Don Kihōte* olarak değiştirmiştir. Hızla büyümüş ve iştirakleriyle birlikte, 2013 yılında *Don Kihōte Holdings*’i kurmuştur.
- *Valor: Shufu no Mise* (Ev Hanımlarının Mağazası) adıyla, 1958 yılında *Gifu*

vilayetinde kurulmuştur. Gifu başta olmak üzere, Chūbu bölgesinde süpermarket işletmeciliği yapmış, 1974 yılında adını İngilizcede cesur insan anlamına gelen *valor* kelimesine atıfla *Barō* (*Valor*) olarak değiştirmiştir. Eczacılık ve lojistik alanlarında da faaliyet göstermiştir. 2000’li yılların başlarında bazı ticaret şirketlerini satın alarak büyük bir perakende şirketine dönüşmüştür.

- *Raifu* (Life): Japonya’nın büyük süpermarket zincirlerinden biridir. 1941 yılında selüloz üretimi yapmak amacıyla, *Daikō Seruroido* (Daikō Selüloz) adıyla kurulmuş, savaştan sonra faaliyet alanını perakende ticaret olarak değiştirmiş ve *Shimizu Jitsugyō* (Shimizu Ticaret) adını almıştır. İlk süpermarketini 1961 yılında Ōsaka’da kurmuş, Kansai (batı) bölgesinde marketler zinciri oluşturmuştur. 1973 yılında adını *Raifu* (Life) olarak değiştirmiş ve *Life Store* adıyla süpermarketler açarak ağını genişletmiştir. 1991 yılında adı *Life Corporation* olarak değiştirilmiş, 2005 yılından itibaren *Mitsubishi Shōji* (Mitsubishi Ticaret) ile ortaklık geliştirmiş ve hisselerinin bir bölümüne bu şirket sahip olmuştur.
- *Sunlive Marushoku*: Kyūshū Adası’nda bulunan Ōita vilayetinin Beppu şehrinde, 1947 yılında *Beppu Marushoku* adıyla perakende gıda ticareti yapmak üzere kurulmuştur. 1952 yılından itibaren doğrudan kendi gıda ürünlerini pazarlamaya başlayarak, daha sonra süpermarkete dönüşecek olan market iş-

letmeciliğine başlamıştır. 1980'li yılların başlarından itibaren *Sanribu* (*Sunlive*) adıyla süpermarketler kurmuş, aynı zamanda *Marushoku* adıyla da süpermarketler işletmiştir. Bu şirketler *Sunlive Marushoku* grubu adı altında birleşmiştir. Kyūshū'nun en büyük süpermarket zinciri olarak, perakende alanında faaliyetlerine devam etmektedir.

- *Fuji*: 1967 yılında Ehime vilayetinin Matsuyama şehrinde ilk marketini açarak kurulmuştur. Shikoku Adası'nın yanı sıra Hiroshima ve yakın bölgelerde de marketler açarak bir zincir oluşturmuş, eğlence sektöründe de yatırımlar yapmıştır.
- *Marui*: 1931 yılında *Maruni Shōten* (Maruni Ticaret) adıyla Tōkyō'da kurulmuş, adını 1935 yılında *Marui* olarak değiştirmiştir. İki yıl sonra anonim şirkete dönüşmüş ve savaş döneminde, askerî hükümet tarafından 1941 yılında kapatılmıştır. Savaştan sonra tekrar kurulup mağazasını açmıştır. Toptan ve perakende ticaret alanında faaliyet göstermiştir. Mağazalarında giyim başta olmak üzere, birçok ürünün satışını yapmış ve 1960 yılında Japonya'da kredi kartı ilk kez bu şirketin Tōkyō'daki mağazasında kullanılmıştır. Ülkenin birçok şehrinde alışveriş merkezleri kurmuş, 2005 yılında bazı büyük şirketlerin hisselerini alarak büyümüş ve 2007 yılında iştirakleriyle birlikte *Marui Group* adıyla bir şirketler grubu oluşturmuştur.
- *Isetan*: Kökeni 1886 yılında Tōkyō'da kurulan *Iseya Tanji Gofukuten*'e (Iseya

Tanji Giyim Mağazası) kadar gitmektedir. Bu mağaza 1923 depreminde zarar gördükten sonra, 1924 yılında tekrar inşa edilmiş ve modern bir mağazaya dönüştürülmüştür. 1930 yılında adını *Isetan* olarak kısaltıp Tōkyō'nun Shinjuku ve diğer bölgelerinde yeni mağazalar açarak ünlü markaların satışını yapmıştır. Büyük kazançlar sağlayarak, 2008 yılında *Mitsukoshi* ile birlikte *Mitsukoshi Isetan Holdings*'i kurmuştur. Şirketin ve mağazaların adı da 2011 yılında *Mitsukoshi Isetan* olarak değişmiştir.

- *Mitsukoshi*: Kökenleri, Edo döneminde 1683 yılında Edo'da kurulan *Echigoya* adlı firmaya dek geri gitmektedir. O zamana dek evden eve pazarlama şeklinde yürütülen giyim eşyaları ticaretini, bir mağaza kurarak müşterilere burada hizmet verilen yeni bir pazarlama stratejisiyle değiştiren *Echigoya*, Edo döneminin en başarılı girişimlerinden biri olmuştur. Ōsaka'da da mağaza açmış, finansal işlemlerle (altın-gümüş para değiştirme hizmetleri) de ilgilenmiştir. Mitsui ailesi tarafından kontrol edilmiştir. 1872 yılında, Mitsui kelimesinden *Mitsu* ve *Echigoya* kelimesinin ilk karakteri olan *Echi* (diğer okunuşu: *koshi*) yan yana getirilerek, adı *Mitsukoshiya* şeklinde değiştirilmiştir. Giyim mağazası olarak hizmet vermeye devam etmiş, *Echigoya*'nın adını 1893 yılında *Mitsui Gofukuten* (Mitsui Giyim Mağazası) olarak değiştirerek Batılı tarzda kıyafet ticaretine başlamış ve modern bir mağazaya dönüştürmüştür. 1904

yılında kurulan *Mitsukoshi Gofukuten* (Mitsukoshi Giyim Mağazası), Japonya'da ilk kurulan alışveriş mağazası olmuştur. İlkelerini *Department Store Sengen* (Mağaza Deklarasyonu) adlı reklamıyla halka da duyurarak birçok yeniliği Japonya'ya tanıtmıştır. 1905 yılında ülkeye ilk otomobili getirmiş, ışıklandırma yoluyla vitrin süslemesini başlatmış, telefonla sipariş alma geleneğini başlatmış, 1914 yılında ilk yürüyen merdiveni, ayrıca ilk asansörü getirmiştir. Modernliğin simgesi haline gelmiş, savaş öncesi dönemde Japonya'nın en büyük tüketici ürünleri perakendecisi olmuştur. Sattığı ürünler giyim kuşamdan gıdaya, kozmetikten elektrikli aletlere kadar çeşitlilik göstermiştir. 1928 yılında adı *Mitsukoshi* olarak kısaltılmıştır. 1930'lu yıllarda Japonya'nın değişik şehirlerine mağazalar açarak ağını genişletmiştir. Savaştan sonra da genişlemeyi ve faaliyetlerini sürdürmüş, 1971 yılında Paris'ten başlayarak yabancı ülkelerde de (Roma, Londra, New York, vb.) mağazalar açmıştır. 2008 yılında *Isetan* ile birlikte *Mitsukoshi Isetan Holdings*'i kurmuştur. 2011 yılından itibaren mağazalarının adı da *Mitsukoshi Isetan* olarak değişmiştir. Savaş sonrası dönemde Mitsui *keiretsu*suna üye olmuştur.

- *Parco*: 1953 yılında Tōkyō'da Ikebukuro İstasyonu'nda ilk mağazasını açarak kurulmuş ve 1957 yılında Tōkyō *Marubutsu* adını almıştır. 1969 yılında *Paruko* (Parco) adıyla büyük mağazaların bulunduğu alışveriş merkezlerinin

ilkini açmıştır. 1970 yılında adını *Parco* olarak değiştirmiş, *Seibu* grubunun süpermarket zinciri *Seiyū* ile işbirliği yapmıştır. Emlak sektöründe de yatırımlar yapmıştır.

- *Yaokō*: Kökleri 1890 yılında Saitama'da kurulan *Yaokō Shōten*'e (Yaokō Ticaret) kadar gitmektedir. Savaş sonrası dönemde Kantō bölgesinde süpermarketler açarak bu sektöre girmiş, 1968 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Adını 1974 yılında *Yaokō* şeklinde kısaltmış ve 2012 yılında büyük süpermarket zinciri işleticisi *Life* ile işbirliğine girmiştir.
- *Kasumi*: 1961 yılında *Kasumi Store* (Kasumi Mağazası) adıyla Ibaragi vilayetinin Ishioka şehrinde kurulmuştur. 1968 yılında bir anonim şirkete dönüşerek, Kantō bölgesinde Ibaragi, Chiba ve Tōkyō vilayetlerinde çeşitli şehirlerde marketler açmış ve perakende ağını genişletmiştir. 1985 yılında adı kısaltılarak, *Kasumi* olmuştur. Süpermarket işletmeciliğinin yanı sıra ev eşyaları ve araba kiralama gibi değişik alanlarda da faaliyet göstermiştir. 2015 yılında, *Maruetsu* ve *MaxValu Kantō* ile birlikte *United Supermarket Holdings*'i kurmuştur ve bu holding altında faaliyetlerine devam etmektedir.
- *Maruetsu*: Saitama vilayetinde balık ticareti yapmak amacıyla kurulmuştur. 1950 yılında adını *Maruetsu Store* (Maruetsu Marketleri) olarak değiştirmiştir. Özellikle gıda alanına odaklanmış, 1974 yılında adını *Maruetsu* yapmıştır. Kantō bölgesinde çok sayıda süpermarket açtıktan sonra 2013 yılında Çin'de de pe-

- rakende ticaret yapmaya başlamıştır.
- *Universe*: Japonya'nın büyük süpermarket zincirlerinden biri olarak Japonya'nın kuzeydoğu bölgesinde faaliyet göstermektedir ve merkezi Aomori vilayetindedir. 1967 yılında kurulmuş, ilk marketi Aomori vilayetinde 1967 yılında açılmıştır. Zamanla otel işletmeciliğine de başlayıp, 2011 yılında kuzeydoğu bölgesinin büyük süpermarket ve perakende ticaret grubu olan, Hokkaidō merkezli Ākusu (Arcs) grubuna katılmıştır ve bu grubun bir alt şirketi olarak faaliyetlerine devam etmektedir.
  - *Ryōhin Keikaku*: Çeşitli tüketici ürünlerinde uzmanlaşmıştır; özelliği, sattığı ürünlerde marka adı bulunmamasıdır. 1980 yılında süpermarket zinciri *Seiyū Store* (Seiyū Mağazaları) tarafından kurulmuştur. Başlarda bu ürünler *Seiyū* mağazalarında satışa sunuluyorken 1989 yılında bu birim *Seiyū*'dan ayrılarak bağımsız bir şirket olmuştur. Şirket, 1983 yılında ürünlerini doğrudan sattığı ilk mağazasını açmıştır. Daha sonraları, bu mağazaların sayısını artırmış ve ülke çapına yayılmıştır. 1991 yılında Londra'da da bir mağaza açmıştır. 1992 yılında *Uoriki* şirketi tarafından satın alınmış, ancak adı değiştirilmiştir. Ürünlerinde geri dönüşüme uygunluk, çevreyi koruma ve kullanışlılığa önem verme stratejisi başarılı olmuş ve bu yönüyle tüketiciler arasında popülarite kazanmıştır. Mağazaları *Mujirushi Ryōhin* adını taşımaktadır. Bu isim, Japocada markasız iyi ürünler anlamına gelmektedir. Kısaca *Muji* olarak da adlandırılan bu mağazalar dünyanın çok sayıda ülkesinde açılmıştır.
  - *Izumiya*: 1921 yılında bir giyim mağazası olarak, *Izamiya Gofukuten* (Izumiya Giyim Mağazası) adıyla Ōsaka'da kurulmuştur. Savaş sonrasında tekrar giyim mağazası olarak faaliyetine devam etmiş, 1959 yılında Kōbe'de ikinci mağazasını açmış, bundan sonra mağazalar zinciri olarak gelişmiştir. 1968 yılında Ōsaka vilayetinin Kishiwada şehrinde Japonya'nın ilk alışveriş merkezi (shopping mall) olan *Kishiwadaten*'i açmıştır. 1970 yılında adı *Izumiya* olarak değiştirilmiştir. 2003 yılında *Takashimaya* firmasının süpermarket zinciri *Takashimaya Store*'u satın alarak, adını *KanĀto* (Qanat) olarak değiştirmiş ve süpermarket işletmeciliğine başlamıştır. 2011 yılında Çin'de de süpermarket işletmeciliğine başlamıştır.
  - *Loft*: Günlük hayatta ihtiyaç duyulan tüketici ürünlerinin satışının yapıldığı büyük bir şirkettir. Saison *keiretsu*sunun çatısı altında, *Seibu Hyakkaten* (Seibu Süpermarket) tarafından kurulmuş ve 1987 yılında Tōkyō'nun Shibuya bölgesinde bir binada hizmete başlamıştır. Hızla Japonya'nın birçok bölgesine yayılmış, kuruluşunda *Seibu Loft* olan adını 1996 yılında *Loft* olarak değiştirmiştir. Tayland'da bir şube açmıştır. *Sogō-Seibu* grubunun bir üyesi olarak faaliyetlerine devam etmektedir.
  - *Yunī* (Uny): Süpermarket sektöründe faaliyet göstermektedir. 1912 yılında



Nagoya’da kurulan ve 1949 yılında anonim şirkete dönüşen *Nishikawaya* adlı giyim mağazası işleten firma ile, benzer bir başka firma olan ve Yokohama’da 1927 yılında *Furukawa Gofukuten* (Furukawa Giyim Mağazası) adıyla kurularak, 1950 yılında *Hoteiya Gofukuten* (Hoteiya Giyim Mağazası) adını alan firmanın 1971 yılında birleşmesiyle kurulmuştur. Tüketici ürünleri satışının gerçekleştirildiği büyük mağazalar işleterek, 2001 yılında küçük marketler zinciri *Sunkus* şirketini de satın almıştır. 2012 yılında çeşitli sektörlerdeki iştirakleriyle birlikte, *Uny Group Holdings*’i, 2016 yılında bir başka küçük marketler zinciri işletmecisi *Family Mart* ile birlikte *Uny Family Mart Holdings* adıyla yeni bir holding şirketini kurmuştur.

- *Arcs*: 1961 yılında *Daimaru SūpĀ* (Daimaru Süpermarket) adıyla kurulmuştur. 1964 yılında *Daimaru Sangyō*’yu (Daimaru Sanayi) da kurmuş, 1969 yılında tekrar Daimaru Süpermarket adını benimsemiştir. Süpermarket ve sanayi adını taşıyan iki şirketin birleşmesiyle 1989 yılında *Raruzu* kurulmuştur. Hokkaidō’da perakende ticaret hizmetleri sunan şirket, 2002 yılında adını Ākusu (*Arcs*) olarak değiştirmiştir.
- *H2O*: 1929 yılında kurulan *Hankyū Hyakkaten* (Hankyū Süpermarket) ile 1957 yılında kurulan *Hanshin Hyakkaten* (Hanshin Süpermarket), *Hankyū* ve *Hanshin* demiryolu gruplarının sahip olduğu büyük ve önemli süpermarket zincirleridir. 2006 yılında bu iki grup *Hankyū-Hanshin* adıyla birleşince, bu

süpermarket zincirleri ve perakende ticaret ağları birleşerek, *H2O Retailing* adını almıştır. 2014 yılında, büyük süpermarket zinciri *Izumiya* da *H2O* grubuna katılmıştır.

- *Izumi*: Merkezi Hiroshima’dadır. 1946 yılında *Yamanishi Shōten* (Yamanishi Ticaret) adıyla kurulmuştur. Perakende ticaret bölümü 1961 yılında *Izumi* adıyla bir anonim şirkete dönüşmüştür. Hiroshima’dan başlayarak, Japonya’nın batı bölgelerinde *Yume MĀto* ve *Yume Town* adlarıyla çok sayıda süpermarket açarak işletmiş, 1990’lı yıllarda aynı adla alışveriş merkezleri açmıştır. İthalat faaliyetleri de yürütmektedir.
- *Eco’s*: Kantō bölgesinde süpermarket zinciri işletmekte, esas olarak gıda ürünleri perakende ticareti yapmaktadır. Sebze ve meyve ticareti amacıyla, 1934 yılında Tōkyō’da kurulmuştur. 1960’lı yıllarda *Tairaya* adıyla gıda ticareti yapmıştır. 1979 yılından itibaren süpermarket sektöründe faaliyet göstermektedir. 1999 yılında *Eco’s* adını almıştır. 2007 yılından beri, süpermarketler tarafından kurulan bir birlik olan *Nichiryū* grubu üyesidir. *Tairaya* ve *Masuda* adıyla süpermarket işletmeciliği de yapmaktadır.
- *Yamazawa*: Yamagata vilayetinde 1962 yılında kurulmuştur. Ülkenin kuzeyinde yer alan Yamagata ve Miyagi vilayetlerinde gıda ürünleri perakende ticareti ve süpermarket işletmeciliği yapmaktadır. Kökleri 1952 yılında Yamagata vilayetinde kurulan *Yamazawa Yakubin* (Yamazawa Eczacılık) adlı eczacılık şir-

ketine dayanmaktadır. 1980’li yıllardan başlayarak, süpermarket işletmeciliğinde başarı kazanmış ve süpermarket ağını genişletmiştir.

- *San-A*: Okinawa vilayetinin en büyük süpermarket ve alışveriş merkezi işletmecisidir. 1950 yılında *Orita Shōten* (Orita Ticaret) adıyla kurulmuş, 1964 yılından itibaren *Orita* adıyla süpermarket işletmeciliği yapmaya başlamıştır. 1974 yılından sonra, otel işletmeciliği de yapmıştır. 1982 yılında dağıtım şirketi kurarak *San-A Un’yu* (San-A Nakliye) adını almış, geniş bir yelpaze ye yayılan ticari işletmelerini *San-A* adı altında birleştirerek, Okinawa’nın en büyük yerel şirketi konumuna gelmiştir. Birçok büyük şirketle franchising anlaşması bulunmaktadır.

### Konbini ve Küçük Market İşletmeciliği

- *Seikō Mart*: 1971 yılında Hokkaidō’da Sapporo şehrinde ilk marketini açmış, 1974 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Market işletmeciliğinin yanı sıra bilişim, lojistik ve gıda alanlarında da faaliyet göstererek, adını 2016 yılında *Sekoma* (*Secoma*) şeklinde kısaltmıştır.
- *Seria*: Düşük fiyatlı züccaciye ürünlerinin satıldığı 100 yen marketleri adlı market zinciri işleticisidir. 1985 yılında Gifu vilayetinin Ōgaki şehrinde kurulmuştur. 1988 yılında *San’yō Agency* (San’yō Ajansı) olan adını, 2003 yılında İtalyancada ciddi anlamına gelen *Seria* olarak değiştirilmiştir. Bütün ülkede

market zincirine sahiptir ve 100 yen marketleri alanında en büyük şirketler arasında yer almaktadır.

- *Daisō Sangyō* (Daisō Sanayi): 1972 yılında 100 yen fiyatıyla ucuz ürünler satan bir mağaza olarak, Hiroshima’da *Yano Shōten* (Yano Ticaret) adıyla kurulmuştur. 1977 yılında *Daisō Sangyō* (Daisō Sanayi) adını almış, *100 Yen Shop* konseptini geliştirerek ülke çapında birçok mağaza açmıştır. Bu mağazalarda, çok sayıda ürünü 100 yen fiyatla satışa sunmuştur. Günlük ihtiyaçların ağırlıkta olduğu küçük ürünlerin satıldığı bu mağazalar çok popüler olmuştur. Şirket, 2001 yılından başlayarak, Asya ağırlıklı olmak üzere çok sayıda ülkede benzer konsepti benimseyen mağazalar işletmiştir.
- *Family Mart*: 1971 yılında süpermarket zinciri *Seiyū* tarafından bir proje olarak başlatılan bu convenience store (*konbini*), yani 24-saat açık küçük marketler zinciri, 1973 yılında ilk mağazasını Saitama vilayetinde açmıştır. Tōkyō ve daha sonra Kantō bölgesinde giderek daha fazla sayıda market açmış, 1981 yılında bir anonim şirkete dönüşerek *Seiyū*’dan ayrılmıştır. Ülke genelinde birçok market açarak, Japonya’nın en büyük market zincirlerinden birine dönüşmüş ve Çin başta olmak üzere bazı Asya ülkelerinde de perakende alanında yatırımlar yapmıştır. 2009-2010 yıllarında Japonya’nın bir başka büyük marketler zinciri olan ve 1990 yılından

itibaren bu sektörde faaliyet gösteren *am/pm* şirketini de bünyesine katmıştır. 2016 yılında, *Circle K Sunkus* ile birlikte *Uny Family Mart Holdings*'i kurmuştur.

- *Ministop*: 1980 yılında *Jusco* tarafından küçük marketler piyasasında faaliyet göstermek için kurulmuş, ilk marketini Yokohama'da açmıştır. Franchising yöntemiyle çok sayıda market açmış ve ülke geneline yayılan bir zincire dönüşmüştür. Çeşitli ülkelerde yatırımlar da yaparak, perakende ticaret alanında faaliyetler göstermiştir.
- *Circle K Sunkus*: Süpermarket zinciri işleticisi *Uny*, 1979 yılında 24 saat hizmet veren küçük marketler kurmak amacıyla, şirket içinde bir proje başlatmış ve ilk market 1980 yılında Aichi vilayetinde kurulmuştur. Kısa sürede çevredeki vilayetlerde de marketler açarak genişleyen bu ağ, 1984 yılında *Uny* şirketinin altında, *SĀkuru Kei Japan (Circle K Japan)* adıyla bir anonim şirkete dönüştürülmüştür. 1989 yılında Nagoya merkezli *Dai-ichi Seizai* (Dai-ichi Kereste) ile birleşmiştir. Kârlarının önemli bir kısmını değişik alanlarda faaliyet gösteren şirketlere yatırımlarda kullanmış, 1989 yılında kurulmuş olan küçük marketler zinciri *Sankusu* (Sunkus) ile 1998 yılında birleşme kararı almış, 2001 yılında da bu birleşme gerçekleşmiştir. 2004 yılında grubun adı *Circle K Sunkus* olarak değiştirilmiştir. Malezya'da da yatırımlar yapmıştır.
- *Lawson*: Japonya'nın en büyük 24 saat açık küçük marketler zincirlerinden biridir. 1975 yılında büyük süpermar-

ket zinciri işletmecisi *Daiei* tarafından, *Daiei Lawson* adıyla kurulmuştur. Aslında Amerika kökenlidir ve *Daiei* tarafından bu firmayla anlaştıktan sonra kurulmuştur. İlk marketini 1975 yılında Ōsaka'da açmıştır. Kısa sürede Kansai ve Kantō bölgelerinde hızla ağını genişletmiş, 1979 yılında adını *Lawson Japan* olarak değiştirmiştir. 1980'li yıllarda ülke genelindeki yayılmasını sürdürerek, büyük market zincirlerinden biri haline gelmiştir. Adını 1989 yılında *Daiei Convenience Systems* (D-CVS) ve 1996 yılında kısaca *Rōson (Lawson)* olarak değiştirmiştir. 2001 yılında, *Mitsubishi Shōji* (Mitsubishi Ticaret) genel ticaret şirketi en büyük hissedarı olmuştur. Çin'de ve Tayland'da da market işletmeciliği yapmaktadır. Bir zamanlar Amerikan firmasıyken artık tamamen bir Japon firmasıdır. Orijinal firmanın Amerika'da faaliyetleri sona ermiştir. Öte yandan, 2012 yılında Hawaii'de market açarak, Amerika'da faaliyet göstermeye başlamıştır. Ayrıca, Endonezya ve Filipinler'de yatırımları vardır.

- *Daily Yamazaki*: Unlu ürünler ve ekmek alanında faaliyet gösteren büyük bir gıda firması olan *Yamazaki Seipan* (Yamazaki Ekmek) tarafından, 1977 yılında kurulmuş, açtığı marketlerde bu firmanın ürettiği ekmek ve benzeri unlu mamuller ile diğer marketlerde de bulunan içecek, gıda, gazete, dergi vb. günlük ihtiyaçların satışını gerçekleştirmiştir. Merkezi Chiba'dadır. Rekabetin kızgın olduğu bu sektörde ayakta kalmayı başarmış, 2013 yılında *Yamazaki*

*Seipan* tarafından statüsü değiştirilerek şirket içindeki bir birime dönüştürülmüştür.

### Tekstil ve Giyim Perakende Ticareti

- *Chōri*: Geçmişini 1861 yılında Kyōto'da kurulan bir ham ipek toptancı mağazasına kadar geri götürmektedir. 1920'li yıllarda sentetik ipek sanayisinin gelişmesiyle bu alanda ticaret yapmaya başlamış, savaş sonrasında 1948 yılında anonim şirkete dönüşerek *Chōri* adını almıştır. 1953 yılında sentetik ipek ve naylon üretimi gerçekleştiren *Tōyō Rēyon* (Tōyō Rayon) ile işbirliği yaparak, bu ürünlerin ihracatını gerçekleştirmiştir. Kimya, makine ve sentetik reçine alanlarında da ticari faaliyetlerini geliştirmiş, yabancı ülkelerde de temsilcilikler açmıştır. Özellikle Çin'de yoğun ticari faaliyetleri bulunmaktadır.
- *Aoyama Shōji* (Aoyama Ticaret): Başta takım elbise ticareti olmak üzere, giyim konusunda uzmanlaşmıştır. 1964 yılında Hiroshima'da kurulmuş, *Yōfuku no Aoyama* (Aoyama Giyim) adıyla ülke çapında kurduğu birçok mağazayla büyük bir zincir oluşturmuştur. 1993 yılında Taiwan'da da mağaza açarak, dünyanın en büyük takım elbise satıcılarından biri konumuna yükselmiştir.
- *ABC Mart*: Ayakkabı ve giyim ticareti alanlarında uzmanlaşmış, sahip olduğu mağazalar zinciriyle özellikle ayakkabı ticareti alanında büyük söz sahibi olmuştur. 1985 yılında *Kokusai Bōeki Shōji* (Uluslararası Ticaret Şirketi) adıyla Tōkyō'da kurulmuş, 1987 yılında adını İngilizce *International Trading Corporation* olarak değiştirmiştir. Mağazalarını *ABC Mart* adıyla açmış ve resmî adını da 2002 yılında bu şekilde değiştirmiştir. 2009 yılında, büyük perakende grubu *United Arrows*'un bünyesine katılmıştır. 2013 yılından itibaren ayakkabı imalatına da başlamıştır.
- *Shimamura*: 1953 yılında Saitama vilayetinde *Shimamura Gofukuten* (Shimamura Giyim Mağazası) adıyla kurulmuştur. Giyim ticareti konusunda Japonya'nın en büyük şirketleri arasında yer almaktadır. Sahip olduğu mağazalar zinciriyle ülkenin her vilayetinde şubesi bulunmaktadır. Alışveriş merkezi işletmeciliği de yapmaktadır. 1972 yılında adını *Shimamura* olarak değiştirmiştir.
- *Xebio*: Takım elbise ticareti yapmak amacıyla 1962 yılında Fukushima vilayetinde kurulmuştur. 1973 yılında *San Sūtsu* (Sun Takım Elbise Mağazası) adını almıştır. Adı 1979 yılında *Sankyō*, 1987 yılında da *Zebio* (*Xebio*) olarak değişmiş, takım elbisenin yanı sıra spor giyim ticareti de yapmıştır. 2015 yılında iştirakleriyle birlikte *Xebio Holdings*'i kurmuştur.
- *Nishimatsuya*: Bebekler ve çocuklar için kıyafet, oyuncak, vb. ürünlerin ticaretinde uzmanlaşmıştır. Hyōgo vilayetinin Himeji şehrinde 1950 yılında bir giyim firmasının birimi olarak kurulmuş, 1956 yılında da *Akachan no Nishimatsuya* adıyla bir anonim şirket olmuştur. *Akachan* kelimesi Japoncada bebek anlamına gelmektedir. Adı 1959

yılında *Nishimatsuya Store* (Nishimatsuya Mağazaları), 1978 yılında *Nishimatsuya Chain* (Nishimatsuya Zinciri) olarak değiştirilmiştir. 1965 yılından itibaren bebek ve çocuk kıyafetleri satmaya başlamış, önce Kansai bölgesinde, 1980'lerden başlayarak da Kantō ve ülkenin diğer bölgelerinde birçok mağaza açarak ticaret ağını genişletmiştir. Alanında Japonya'nın en büyük şirketi konumundadır. 2015 yılında, iştiraki olan şirketlerle birlikte *Valor Holdings*'i kurmuştur.

- *Fast Retailing*: Giyim ve aksesuar alanında uzmanlaşmıştır. 1946 yılında Yamaguchi'de kurulmuştur. 1949 yılında *Ogōri Shōji* (Ogōri Ticaret), 1963 yılında da *Men's Shop Ogōri Shōji* (Ogōri Ticaret Erkek Giyim Mağazası) adını almıştır. 1984 yılında *Unique Clothing Warehouse* (Eşsiz Giyim Deposu) adıyla yeni bir giyim konsepti geliştirmiş, 1991 yılında adını *Fast Retailing* olarak değiştirmiştir. Gençler arasında rağbet gören bu konseptin kısaltılmış adı olan *Uniqlo* (Japonca okunuşu ile *Yunikuro*), mağazalarının adı olmuştur. Satış gelirleri hızla artarak, *casual wear* alanında Japonya'nın en büyük ticaret firmasına dönüşmüştür. Yurtdışında da şubeler açarak, satışlarını artırmıştır.
- *United Arrows*: Giyim ve günlük hayatta kullanılan küçük eşyaların perakende ticaretiyle ilgilenmektedir. *World* şirketinin desteğiyle 1989 yılında Tōkyō'da kurulmuştur. İlk mağazası 1990 yılında Tōkyō'nun Shibuya bölgesinde faaliyete

geçmiş, 1990'lı yıllarda büyük tren istasyonlarında, 2000 yılından itibaren de büyük alışveriş merkezlerinde mağazalar açmıştır. Giyim ve moda alanlarında başarı sağlayıp tüketiciler arasında beğeni kazanan ürünler sunarak, hızla büyümüştür. 2014 yılında Taiwan'da mağaza açmıştır.

- *G-FOOT*: Ayakkabı imalatı ve ticaretinde uzmanlaşmıştır. *Tsuruya* adıyla 1931 yılında kurulmuş ve 1971 yılında anonim şirket statüsü kazanmıştır. 1989 yılından itibaren *ASBee* adıyla ayakkabı mağazaları işleterek, değişik şirketlerin ürettiği ayakkabıların perakende ticaretini gerçekleştirmiştir. 2005 yılında büyük perakende ticaret şirketler grubu *Aeon*'a katılmıştır. *Itōchū* genel ticaret şirketiyle de işbirliği yapmaktadır. Daha çok, ülkenin orta ve doğu bölgelerinde aktiftir.
- *Chiyoda*: Ayakkabı ve giyim ürünleri perakende ticaretinde uzmanlaşmıştır. 1936 yılında küçük bir ayakkabı mağazası olarak kurulmuştur. 1948 yılında şirketleşmiş ve önceleri ayakkabı toptan ticaretinde odaklandıktan sonra, 1980'li yıllarda oyuncak ticareti alanında da faaliyet göstermeye başlamıştır. Genellikle, şehirlerin dışında açtığı büyük mağazalarda ürünlerinin ticaretini yapmaktadır. 2008 yılında oyuncak ticareti faaliyetlerini sonlandırmıştır.
- *Paru* (Pal): 1973 yılında giyim mağazası olarak Ōsaka'da kurulmuş, özellikle spor giyim alanında yerli ve yabancı şirketlerin ürünlerini pazarlaması saye-

sinde hızla büyümüştür. 2016 yılında, bağlı şirketleri ve iştirakleriyle birlikte holdingleşmiş ve *Pal Group Holdings* kurulmuştur.

- *Adastria*: 1953 yılında Ibaragi vilayetinde, giyim ürünleri ve küçük günlük ev eşyaları perakende ticareti yapmak üzere kurulmuştur. 1993 yılında adını *Point* olarak değiştirmiş, birçok giyim markasının ticaretini yaparak geniş bir mağaza zinciri kurmuştur. 2013 yılında bağlı şirketleriyle holdingleşmiş ve *Adastria Holdings* kurulmuştur. Adı 2015 yılında *Adastria* olarak değiştirilmiştir. Bu ad, Latince mutluluk ve refah anlamına gelen bir kelimedenden türetilmiştir.
- *Tōkai*: 1955 yılında, *Tōkai Mengyō* (Tōkai Pamuk) adıyla, pamuklu konfeksiyon ürünleri ticareti yapmak üzere Gifu vilayetinde kurulmuştur. 1975 yılında kısa adı *Tōkai*'yi resmî adı olarak benimsemiş, bilinen ürünler ticaretinde uzmanlaşmıştır. Bunun dışında bina tesisatı, eczacılık ve gıda ürünleri ticareti gibi değişik alanlarda da ticaret faaliyetleri bulunmaktadır.

### **Ecza, Kozmetik ve Sağlık Hizmetleri Perakende Ticareti**

- *Emori Group*: 1906 yılında, Fukui vilayetinde ilaç ticareti yapmak amacıyla *Emori Yakuten* (Emori Eczanesi) adıyla kurulmuş, savaş sonrası dönemde kimya, sentetik yağ ve elektronik eşyalar üretimi gerçekleştiren büyük bir yerel ticaret şirketine dönüşmüştür. Adını

1958 yılında *Emori Shōten* (Emori Ticaret) ve 1970 yılında *Emori Shōji* (Emori Ticaret) olarak değiştirmiştir. 2014 yılında *Emori Group Holdings* adıyla holdingleşmiştir. Bu holdingde çeşitli iştirakleri de yer almaktadır.

- *Suzuken*: Merkezi Aichi vilayetinin Nagoya şehrinde. Tıbbi ilaç ticaretinde uzmanlaşmıştır. 1946 yılında *Suzuken Yōkō* adıyla kurulmuştur ve 1932 yılında kurulan ticaret şirketi *Suzuki Kenzō Shōten*'in (Suzuki Kenzō Ticaret) devamıdır. Kurucusunun adı ve soyadının ilk karakterlerinden oluşan *Suzuken* ifadesini kısa adı olarak kullanmıştır. 1947 yılında *Suzuki Kenzō Shōten* adıyla anonim şirkete dönüştürülmüş, 1964 yılında adı *Suzuken* olarak değiştirilmiştir. Tıbbi ilaç ticaretiyle sınırlı kalmayarak, hastane hizmetleri, sigorta ve benzeri sağlık hizmetleri alanlarında da faaliyet göstermiştir.
- *KSK*: 1962 yılında ilaç ve tıbbi cihazlar ticareti amacıyla, Ōsaka'da *Kinjō Yakuhin* (Kinjō İlaç) adıyla kurulmuştur. 1999 yılında *Shin'ē* ve *Kyōshin* adlı ilaç ticareti şirketleriyle birleşmiş ve bu şirketlerin adlarının ilk harflerinin birleşmesiyle, yeni kurulan şirkete *KSK* adı verilmiştir. *KSK*, 2009 yılında *Vital-net* ile birlikte *Vital KSK Holdings*'i kurmuştur.
- *Vital-net*: 1950 yılında *Suzuhiko Shōten* (Suzuhiko Ticaret) adıyla eczacılık ürünleri ticareti amacıyla, Miyagi vilayetinin Sendai şehrinde kurulmuştur. 1970 yılında, adını *Suzuhiko* olarak değiştirmiştir. Ülkenin kuzeydoğu bölge-

sinde eczacılık sektöründe faaliyet gösteren bazı şirketlerle birleşerek, 1983 yılında *San Esu* (Üç S) adını almıştır. Bu isim İngilizcede hizmet, samimiyet ve çalışarak öğrenme anlamına gelen service, sincerity ve study kelimelerinin ilk harflerinin yan yana getirilmesiyle türetilmiştir. 2001 yılında Niigata bölgesinin büyük ticaret şirketi *Nichiē* ile birleşip, adını *Baitarunetto* (*Vital-net*) olarak değiştirmiştir. 2009 yılında, eczacılık ürünleri pazarlaması yapan bir başka büyük ticaret firması *KSK* ile birlikte *Vital KSK Holdings*'i kurmuştur.

- *PALTAC*: İlaç, kozmetik ve eczacılık ürünlerinin yanı sıra günlük hayatta kullanılan züccaciye ürünlerinin ticaretini yaparak, süpermarketler ve küçük marketlere dağıtımını yapmaktadır. 1928 yılında *Suminokura Shōten* (Suminokura Ticaret) adıyla Ōsaka'da kurulmuştur. Savaşın sonra, 1951 yılında adını *Daisihō* olarak değiştirmiş ve faaliyetlerine devam etmiştir. 1976 yılında *Parutakku* (*Paltac*) adını almış, büyük eczacılık ve kozmetik şirketlerinin ürünlerinin dağıtım ve ticaretini üstlenerek büyümüştür. 2008 yılında *Kobayashi Seiyaku* (Kobayashi Eczacılık) grubunun ticaret şirketi olan *Kobashō* ile birleşerek, adını *Paltac KS* şeklinde değiştirmiştir. Ertesi yıl tekrar *Paltac* adını kullanmaya başlamıştır. 2004 yılında kurulan *Medipal Holdings*'in bir üyesidir.
- *Medipal*: Tıbbi cihazlar, ilaç ve eczacılık ürünlerinin yanı sıra kozmetik ve kişisel bakım ürünleri ticaretinde uzmanlaş-

mıştır. 1923 yılında *Sanseidō* adıyla kurularak, Japonya'nın batı bölgelerinde ticaret yapmış, benzer alanlarda ticaret yapan, 1947 yılında kurulmuş *Tōkyō Iyakubin* (Tōkyō Eczacılık) ve *Kuraya Yakubin* (Kuraya Eczacılık) ile 2000 yılında birleşerek, *Kuraya Sanseidō*'yu kurmuş ve alanında Japonya'nın en büyük ticaret şirketi olmuştur. 2004 yılında adı *Mediseo Holdings* olarak değişmiştir. 2006 yılında, aynı alanda faaliyet gösteren büyük ticaret şirketi *PALTAC*'ı da bünyesine katarak büyümüş ve adı *Mediseo Paltac* olmuştur. Çeşitli şirket evlilikleri ve yeniden düzenlemeler sonrasında, bu isim 2009 yılında *Medipal Holdings* olarak tekrar değiştirilmiştir.

- *Alfresa*: Tōkyō'da 1938 yılında *Fukujin Yakkyoku* (Fukujin Eczanesi) adıyla kurulmuş, adını 1949 yılında *Fukujin Shōten* (Fukujin Ticaret), 1964 yılında da *Fukujin* şeklinde değiştirmiştir. Eczacılık alanında Kantō bölgesinde faaliyet gösterip, küçük ve orta ölçekli eczacılık şirketlerinde hisseler alarak sermayesini büyütülmüştür. 2003 yılında bir başka büyük eczacılık şirketi olan *Azuweru* ile birleşerek *Alfresa Holdings* adıyla holdingleşmiştir. Holding, zamanla diğer bazı eczacılık firmalarını da alarak büyümüştür. Grup bünyesinde eczacılık ve tıbbi cihazlar ticareti yapan firmalar bulunmaktadır.
- *Tōhō Holdings*: Japonya'nın büyük eczacılık holdinglerinden biridir. Eczacılık ürünleri ticareti amacıyla Tōkyō'da

1948 yılında kurulmuştur. Kısa sürede hızla büyümüş, ülkenin değişik bölgelerinde kurduğu ve bünyesine kattığı şirketlerle eczacılık alanında imalat ve ticaretle ilgilenmiştir. Büyük genel ticaret şirketleriyle ortaklık da kurmuş, 2009 yılında *Tōhō Holdings*'i oluşturmuştur.

- *Hokuyaku*: Hokkaidō merkezli bir tıbbi cihaz ve eczacılık ürünleri toptan ticaret şirkettir. 1913 yılında *Manabe Yakkyoku* (Manabe Eczanesi) adıyla bir eczane olarak kurulmuştur. Savaş sonrasında eczacılık ürünlerinin ticaretine yönelik Hokkaidō'daki eczacılık yapan ticaret şirketleriyle işbirliği yapmıştır. 1966 yılında adı *Manabe Yakuhin* (Manabe Eczacılık) olarak değiştirilmiştir. 1991 yılında Hokkaidō'da faaliyet gösteren, içlerinde *Manabe*'nin de bulunduğu orta büyüklükteki altı eczacılık ürünleri ticaret şirketi bir araya gelerek, *Bareo (Valeo)* adlı büyük bir ticaret şirketi kurmuştur. Şirketin adı olarak seçilen *valeo* kelimesi, Latince sağlıklı anlamına gelmektedir. 1999 yılında Hokkaidō'daki bir diğer büyük ecza ticaret şirketi *Hoshi Itō*'nun da katılımıyla büyümüş ve adını *Hokuyaku* olarak değiştirmiştir. Bu isim, *Hokkaidō* ve *yakuhin* (eczacılık ürünleri) kelimelerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. 2006 yılında tıbbi cihazlar ticaretinde uzmanlaşan *Takeyama*'nın da katılımıyla büyüyüp *Hokuyaku Takeyama Holdings*'i kurmuştur.
- *Ōki*: Tıbbi ürünler ve eczacılık toptan ticareti alanında faaliyet göstermek-

tedir. Köklerini Edo döneminden beri faaliyet gösteren eski bir aile şirketine kadar geri götürmektedir. 1912 yılında Tōkyō'da Ōyō Seiyaku (Ōyō İlaç) adıyla bir anonim şirkete dönüşmüş, adı savaş döneminde 1943 yılında Ōki Seiyaku (Ōki İlaç), 1974 yılında tekrar Ōki olarak değiştirilmiş, ilaç imalatı ve ticareti alanında ülke çapında söz sahibi olmuştur. Sağlık hizmetleri alanında kurduğu yan şirketlerle birlikte, 2015 yılında Ōki Healthcare Holdings'i kurmuştur.

- *Welcia Yakkyoku* (Welcia Eczaneleri): Japonya'nın büyük eczane zincirlerinden biridir. 1959 yılında Tōkyō'da *Jūji Yakkyoku* (Jūji Eczanesi) adıyla kurulmuştur. 1974 yılında anonim şirkete dönüşüp adını *Jūji* (Haç) olarak değiştirmiş, 1997 yılında da *Green Cross Core* adını almıştır. Eczanelerini *Welcia* adıyla açmış ve iştirakleriyle birlikte 2014 yılında *Welcia Holdings*'i kurmuştur. Merkezi Saitama'da olan, Japonya'da 1.000'den fazla eczaneyi bünyesinde barındıran dev bir şirkete dönüşmüştür. *Aeon* grubu bünyesinde faaliyet göstermiştir.
- *Kawachi Yakuhin* (Kawachi Eczacılık, *Cawachi*): Eczacılık, kozmetik ve sağlıklı gıda ürünleri alanında faaliyet göstermektedir. Küçük bir eczane olarak, Ibaragi vilayetinde 1960 yılında kurulmuştur. Hızla büyüyerek 1980 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Japonya'da büyük ölçekli eczane konseptini ilk kez uygulamıştır. Küçük eczacılık şirketlerini de bünyesine katarak hızla



büyümüş ve büyük bir eczane ağı oluşturmuştur.

- *Sundrug*: Japonya'nın en büyük eczane zincirlerinden birine sahiptir. 1957 yılında Tōkyō'da kurulmuştur. 1960'ların ortalarından itibaren eczane zincirini genişletmeye başlayıp, 1980 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Aynı zamanda, kendi ürünlerinin dağıtımı için lojistik şirketi işletmektedir.
- *CFS*: Japonya'nın büyük eczane zincirlerinden birine sahiptir. Kökeni 1923 yılında Yokohama'da kurulan ilaç ticareti firmasına kadar geri gitmektedir. 1947 yılında *Kimisawa Yakugyō* (Kimisawa Eczacılık) adıyla anonim şirkete dönüşmüş, 1955 yılında *Ishida Yakkyoku* (Ishida Eczanesi) adını almıştır. Birkaç kez değişen adı 1966 yılında *Ishida*, 1972 yılında da *Kimisawa* olmuş, 2003 yılında *CFS* olarak belirlenmiştir. *Hakku Doraggu* (Hakku Eczanesi) adlı eczaneler zincirinin sahibi olmuştur. 2016 yılında *Welcia Yakkyoku* (Welcia Eczaneleri) tarafından satın alınmış ve şirket statüsü ortadan kalkarak, onun bir alt birimine dönüşmüştür.
- *Nihon Chōzai*: Japonya'da çok sayıda eczaneden oluşan bir zincir işletmektedir. 1980 yılında Hokkaidō vilayetinde Sapporo şehrinde kurulmuştur. Eczacılık alanında faaliyet gösteren bazı firmalarla işbirliği de yaparak ticaret ağını genişletmiş, agresif bir şekilde birçok ecza firmasını bünyesine katarak, 2000'li yıllarda hızla büyümüştür.
- *Matsumoto Kiyoshi*: 1932 yılında Chiba vilayetinde bir eczane olarak kurul-

muş, zamanla Japonya'nın en büyük eczane zincirlerinden birine dönüşmüştür. 1950 yılında adı *Matsumoto Kiyoshi Yakuten* (Matsumoto Kiyoshi Eczanesi) olarak değiştirilmiştir. 1975 yılında ise anonim şirkete dönüşüp adını *Matsumoto Kiyoshi* olarak kısaltmıştır. Zamanla eczacılık dışında işlere de yönelmiş ve emlak ticareti, iç tasarım gibi değişik alanlarda da faaliyet göstermiştir. Eczane ve ilaç ticareti alanındaki en büyük ticaret şirketi olup, halk arasında kısaca *Matsukiyo* olarak anılmaktadır.

- *Tsuruha Holdings*: 1929 yılında kurulan küçük bir eczaneyle başlayan Hokkaidō'da ilaç ve eczacılık ürünleri ticareti yapmış, 1963 yılında *Tsuruha Yakkyoku* (Tsuruha Eczacılık) adını almıştır. Zamanla faaliyet alanlarını gıda ve eczane zinciri işletmeciliğini de içerecek şekilde genişletmiştir. Ülkedeki büyük eczane zincirlerinden birini işleten *Tsuruha*, 1992 yılında adını Japonca *tsuru* olarak ifade edilen turna kuşunun İngilizcesi olan *Crane* olarak değiştirmiştir. Yan şirketleri ve yeni katılımlarla birlikte büyüyerek holdingleşmiş, 2005 yılında *Tsuruha Holdings* kurulmuştur. Bünyesinde bir finansal hizmetler şirketi de bulunmaktadır.
- *Sugi Yakkyoku* (Sugi Eczanesi): 1976 yılında Aichi vilayetinin Nishio şehrinde bir aile şirketi olarak kurulan *Sugi*, 1982 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. İlaç ve eczacılık ticareti ve eczane işletmeciliği yaparak, büyük bir eczacılık perakende ticaret zincirine sahip olmuştur. 2000 yılında *Tsuruha Yakkyoku*

(Tsuruha Eczacılık) ile altı yıl sürecektir bir işbirliğine girmiştir. Medikal ve eczacılık alanlarında faaliyet gösteren yan şirketleriyle 2009 yılında *Sugi Holdings*'i kurmuştur. Adı, kurucu ailenin soyadı olan Sugiura'nın iki Çince karakterinden ilki olan *Sugi*'den gelmektedir.

- *Kokokara Fain* (Cocokara Fine): Eczane işletmeciliği ve eczacılık ürünleri perakende ticaretinde Japonya'nın büyük şirketleri arasındadır. *Sega Medics* (kuruluşu: 1937) ve *Seijō* (kuruluşu: 1951) şirketlerinin kurduğu bir ortaklık olarak 2006 yılında faaliyete başlamıştır. 2008 yılında *Cocokara Fine Holdings*'i kurarak ticaret faaliyetlerine devam etmiş, 2013 yılında küçük ölçekli tıp ve sağlık hizmetleri sunan şirketlerle birleşip *Cocokara Fine Healthcare* adını almıştır. Bu ad, Japoncada kalp anlamına gelen *kokoro* ve beden anlamına gelen *karada* kelimelerinin ilk ikişer hecesi ile İngilizcede sağlıklı anlamına gelen *fine* kelimesi bir araya getirilerek oluşturulmuştur. Japonya'nın en büyük üç eczane zincirinden biri konumundadır.
- *Kirindō*: 1958 yılında Ōsaka'da kurulmuştur. Ülke çapına yayılan eczaneleriyle büyük bir ağa sahip olmuştur. 2006 yılından başlayarak, orta ölçekli bazı eczacılık şirketlerini satın alıp büyük bir ticaret şirketine dönüşmüştür. Bağlı şirketleri ve iştirakleriyle birlikte, 2014 yılında *Kirindō Holdings* adlı büyük eczacılık holdingini kurmuştur.
- *Kusuri no Aoki* (Aoki İlaç): Kökleri Ishikawa vilayetinde 1869 yılından beri faaliyet gösteren eski bir ilaç şirketine

kadar eskiye dayanmaktadır. 1985 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Ishikawa ve Fukui vilayetleri başta olmak üzere, ülkenin orta bölgelerinde eczacılık alanında perakende ticaret yaparak büyük bir eczane zinciri kurmuştur. Bağlı şirketleriyle birlikte 2016 yılında *Kusuri no Aoki Holdings*'i kurmuştur.

- *Ain Pharmaciez* (Ain Eczaneleri): Merkezi Hokkaidō'da Sapporo şehrinde yer almaktadır. Büyük bir eczane zinciri işletmecisidir. 1969 yılında kurulmuş ve 1998 yılında bu adı almıştır. Büyük genel ticaret şirketleriyle işbirliği yaparak, büyük kazançlar elde etmiştir. Yan şirketleriyle birlikte 2015 yılında *Ain Holdings*'i kurmuştur.

### Gıda Perakende Ticareti

- *OUG*: Ticarete Ōsaka'da başlamış, su ürünleri alanında büyük bir ticaret şirketi olarak gelişmiştir. Savaş döneminde, Ōsaka'da su ürünleri ticareti için ordu tarafından kurulan kontrol örgütü (*tōseikai*) Ōsaka Gyōrui Tōsei (Ōsaka Balıkçılık Kontrol Örgütü), savaştan sonra 1946 yılında kooperatife, 1947 yılında da bir anonim şirkete dönüştürülmüş ve 1948 yılında Ōsaka Uoichiba (Ōsaka Balık Pazarı) adını almıştır. 2006 yılında bünyesindeki diğer şirketlerle birlikte *OUG Holdings*'i kurmuştur. Bundan bir yıl sonra, *Wakayama Gyōrui*'yi (Wakayama Balıkçılık) de bünyesine katıp, adını *Uoichi* olarak değiştirmiştir. Bazı gıda nakliye şirketleriyle de birleşerek, 2008 yılında *Shokuryū*'yu kurmuştur. Bu şirketler hol-

ding bünyesinde faaliyetlerine devam etmektedir.

- *Katō Sangyō* (Katō Sanayi): Hyōgo vilayetinde alkollü içki ve gıda ticareti ve toptan satışı yapmak amacıyla, 1945 yılında *Katō Shōten* (Katō Ticaret) adıyla kurulmuştur. 1947 yılında anonim şirkete dönüşerek, *Katō Sangyō* (Katō Sanayi) adını almıştır. Özellikle süpermarketlere donmuş ve hazır gıda satışında uzmanlaşmıştır.
- *Kōbe Bussan* (Kōbe Ticaret): 1981 yılında Kōbe’de *Fresh Ishimori* adıyla gıda ürünleri satışı yapan bir süpermarket olarak kurulmuştur. 1991 yılında anonim şirkete dönüşmüştür. Süpermarket işletmeciliği alanında uzmanlaşmasına rağmen, 2000 yılından itibaren franchise yöntemiyle çeşitli gıda ürünleri ticareti de yapmaya başlamıştır. 2001 yılında adını *Kōbe Bussan* (Kōbe Ticaret) olarak değiştirmiştir. Çin’de ve bazı Asya ülkelerinde yatırımlar yapmıştır.
- *Nippon Access*: *Yukijirushi* grubunun ürettiği çeşitli gıda ürünlerinin ticaretini üstlenmiştir ve 1993 yılında *Yukijirushi* grubunun ürünlerinin ticaretini gerçekleştiren beş ticaret şirketinin birleşmesiyle kurulmuştur: *Nikishima Shōten* (Nikishima Ticaret), *Shimaya Shōten* (Shimaya Ticaret), *Yukijirushi Bussan* (Yukijirushi Ticaret), *Yukijirushi Shōji* (Yukijirushi Ticaret) ve *Tōkyō Yukijirushi Hanbai* (Tōkyō Yukijirushi

Satış).<sup>77</sup> Önce *Yukijirushi Access* adını almış, 2004 yılında adını *Nippon Access* olarak değiştirmiş ve 2006 yılında *Itōchū* şirketinin kontrolüne girmiştir.

- *Maruichi Sangyō* (Maruichi Sanayi): 1927 yılında Nagano vilayetinde *Yamashō* adıyla balık ticareti yapmak üzere kurulmuştur. Savaşın sonra, 1951 yılında adını *Nagano Chūō Uoichiba* (Nagano Merkez Balık Pazarı) olarak değiştirerek, anonim şirkete dönüşmüştür. Faaliyet alanını genel olarak tüm gıda ürünlerinin toptan satışı olarak genişletmiş, 1962 yılında *Nagano Chūō Ichiba* (Nagano Merkez Pazarı) adını almıştır. İşlenmiş gıda ürünleri ticareti de yapmış, 1986 yılında adını bu kez *Maruichi Sangyō* (Maruichi Sanayi) olarak değiştirmiştir. 2002 yılında hisselerinin önemli bir kısmı *Mitsubishi Shōji* (Mitsubishi Ticaret) tarafından satın alınmıştır.
- *Yamae Hisano*: Fukuoka merkezlidir; gıda ürünlerinin ticareti ve dağıtımında uzmanlaşmıştır. 1947 yılında *Dai-ichi Nōsankō* (Dai-ichi Tarım Ürünleri Sanayisi) adıyla kurulduktan sonra, 1956 yılında adını *Yamae Shōji* (Yamae Ticaret)

<sup>77</sup> *Nikishima Shōten*, 1918 yılında süt ürünlerinin ticaretini yapmak amacıyla Tōkyō’da kurulmuştu. 1955 yılında *Yukijirushi* bünyesine katılmıştı. *Shimaya Shōten* 1921 yılında tereyağı ve benzeri ürünlerin ticareti için Ōsaka’da kurulmuştu ve 1955 yılında *Yukijirushi* bünyesine katılmıştı. *Yukijirushi Bussan* 1952 yılında Tōkyō’da dondurma ticareti amacıyla kurulmuştu. *Yukijirushi Shōji* 1952 yılında Ōsaka’da süt ürünleri ticareti amacıyla kurulmuştu. *Tōkyō Yukijirushi Hanbai* 1955 yılında Tōkyō’da dondurma ticareti amacıyla kurulmuştu.

- olarak değiştirmiştir. 1969 yılında *Hisano Shokuryō* (Hisano Gıda) ile birleştikten sonra *Yamae Hisano* adını almıştır.
- *Mitsubishi Shokuhin* (Mitsubishi Gıda): Mitsubishi grubu tarafından 1925 yılında *Hokuyō Shōkai* (Hokuyō Ticaret) adıyla kurulmuştur. Savaştan sonra *zaibatsular* tasfiye edilince, 1947 yılında grup dışında bağımsız bir şirkete dönüştükten sonra, *Mitsubishi* grubu *keiretsu* olarak yeniden bir araya geldiğinde 1954 yılında gruba tekrar katılmıştır. Adı 1969 yılında *Hakuyō Shōji* (Hakuyō Ticaret) olarak değiştirilmiştir. Mitsubishi grubundaki gıda ticareti şirketlerinin 1979 yılında birleştirilmesiyle kurulan *Hissboku*, Japonya'nın büyük gıda ticaret şirketleri arasında yer almıştır. Yeni şirketlerin katılımıyla 2011 yılında adı *Mitsubishi Shokuhin* (Mitsubishi Gıda) olarak değiştirilmiştir. Büyük bir ticaret ağına sahiptir.
  - *Itōchū Shokuhin* (Itōchū Gıda): Kökleri, 1918 yılında Ōsaka'da kurulan *Matsushita Shōten*'e (Matsushita Ticaret) kadar geri gitmektedir. Gıda ve içecek ticareti yapan *Matsushita Shōten* ülke çapında büyük bir şirkete dönüşmüş ve 1982 yılında Japonya'nın büyük genel ticaret şirketlerinden *Itōchū* ile ortaklığa girmiştir. *Itōchū* grubu bünyesinde faaliyet gösterirken, 1996 yılında *Meikan* adlı bir diğer ticaret şirketiyle birleşmiş ve adını *Itōchū Shokuhin* (Itōchū Gıda) olarak değiştirmiştir. Gıda ürünleri ticareti alanında büyük marketlerle ilişkileri güçlüdür.
  - *Takeyama*: Hokkaidō merkezli bir tıbbi cihazlar ticaret şirketidir. 1935 yılında küçük bir mağaza olarak kurulmuş, 1948 yılında *Takeyama Iryō Kikai* (Takeyama Tıbbi Makineler) adını almıştır. Adını 1971 yılında *Takeyama* olarak kısaltmış, hastaneler ve küçük kliniklere yaptığı satışlarla alanında büyük bir şirkete dönüşmüş ve ülke çapında faaliyet göstermiştir. 2006 yılında *Hokuyaku* ile birlikte *Hokuyaku Takeyama Holdings* adıyla holdingleşmiştir ve bu holdingin bir şirketi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.
  - *Starzen*: Et işleme ve ticaretinin yanı sıra et ürünleri ithalatı ve ticaretinde de uzmanlaşmıştır. *Zenkoku Chikusan Kyōdō Kumiai* (Japonya Hayvancılık Kooperatifi) tarafından, bu kooperatifin et ürünlerinin pazarlanması amacıyla 1948 yılında kurulmuştur. 1955 yılından başlayarak Avustralya'dan donmuş et ithal etmiştir. 1970 yılında adını *Zenchiku* olarak kısaltmış, 1972 yılından itibaren Japonya'da faaliyet gösteren hamburger firması *McDonalds* için et üretimini üstlenmiştir. 1998 yılında et işleme ve ticaret şirketlerini *Starzen Meat Group* (Starzen Et Grubu) altında birleştirmiştir. Adı 1999 yılında *Starzen* olmuştur. *Mitsui Bussan* ile ilişkileri kuvvetlidir.
  - *Zenshō*: Japonya genelinde restoran zinciri işletmektedir ve son yıllarda bu alandaki en büyük şirket konumuna yükselmiştir. 1982 yılında Yokohama'da *Sukiya* adıyla restoran zinciri kurarak

işletmiştir. Japonya’da aile restoranı (*family restaurant*)<sup>78</sup> olarak adlandırılan restoran zincirlerinden biri olan *Coco’s* zincirini 2000 yılında büyük bir süpermarket zinciri üreticisi olan *Kasumi*’den satın alarak, faaliyetlerinin ölçeğini büyütülmüştür. Büyük gıda imalat şirketleriyle işbirliği yapmış ve 2001 yılından itibaren *Nakaun*, *Wendy’s* ve *Gyuan* gibi çeşitli restoran zincirlerini de bünyesine katarak hızla büyümüştür. 2011 yılında, faaliyetlerini bağlı şirketleriyle birlikte kurduğu *Zenshō Holdings* bünyesinde birleştirmiştir.

### Diğer Perakende Ticaret Hizmetleri

- *Kinokuniya Shoten* (Kinokuniya Kitabevi): Kereste ve kömür ticareti yapan *Seikaten* adlı bir şirketi devralıp, 1927 yılında bir aile şirketi olarak kurulmuştur. Kurucusu Tanabe Moichi<sup>79</sup> köklerini Edo döneminde kısa bir süre Edo *Bakufu* ile siyasi ilişkileri sayesinde, Kii bölgesinde (günümüzde Wakayama vilayeti) kereste ticareti yaparak büyük servete kavuşan, Kinokuniya Bunzaemon’a (1669-1734) dayandırdığı için şirkete bu ismi vermiştir. Edo dönemindeki aile firması kısa ömürlü olmuştur. Şirket, kurulduktan sonra, kitabevi olarak faaliyet göstermiştir. 1946 yılında anonim şirkete dönüşerek *Kinokuniya*

*Shoten* (Kinokuniya Kitabevi) adını almış ve ülke içinde geniş bir ağ kurmuştur. *Kinokuniya* kelimesi Kii bölgesinin (eski adıyla *Ki no kuni*) firması anlamına gelmektedir ve Edo dönemindeki firmaya işaret etmektedir. 1960’lı yılların sonlarından başlayarak, Amerika ve Asya ülkeleri başta olmak üzere, yurtdışında da şubeler açmıştır. Japonya’nın en büyük kitabevlerinden biridir.

- *Nihon Shashin Insatsu* (Nihon Fotoğraf Matbaası): Kısa adı *Nissha*’dır. 1942 yılında savaş döneminde kurulmuştur. 1929 yılından beri matbaacılık yapmış, savaştan sonra 1946 yılında faaliyetlerine devam etmiştir. Başlıca hizmetleri sensör imalatı ve yayıncılıktır.
- *Kyōdō Insatsu* (Kyōdō Matbaacılık): 1897 yılında *Hakubunkan Insatsu Kōjō* (Hakubunkan Matbaa Fabrikası) adıyla kurulmuştur. 1925 yılında bir başka matbaa şirketiyle birleşerek *Kyōdō Insatsu* (Kyōdō Matbaacılık) adını almıştır. 1926 yılında büyük bir greve de sahne olmuş, savaş öncesi dönemde de savaş sonrası dönemde de Japonya’nın büyük matbaacılık şirketleri arasında yer almıştır. Yayıncılık ve matbaacılığın yanı sıra dijital yayıncılık ve sanayiler için paket imalatı gibi hizmetler de sunmaktadır.
- *Yanase: Itōchū* grubu bünyesinde ithal otomobil ve ikinci el otomobil ticareti yapmaktadır. Kökeni 1915 yılında Tōkyō’da kurulan *Yanase Shōkai*’ye (Yanase Ticaret) kadar geri gitmektedir. Otomobil ve otobüsler için gövde ima-

<sup>78</sup> Japonya’da bu restoranlar Japonca adları olan *famirī resutoran* ifadesi kısaltılarak *famiresu* olarak da adlandırılmaktadır.

<sup>79</sup> Tanabe Moichi (1995-1981) bu şirketi kurduğunda, Keiō Üniversitesi’nden mezun olalı sadece bir yıl geçmişti.

latı yapan bu şirket, daha sonra *Mitsui Bussan*'ın (Mitsui Ticaret) ithal otomobil ticareti yapan birimini devralmıştır. Otomobil ithalatı ve ticaretine savaş sonrası dönemde de devam etmiştir. 1970 yılında adını *Yanase* olarak değiştirmiş, ikinci el otomobil ticaretine de başlayarak, ülkenin değişik bölgelerinde şubeler açmıştır. 2003 yılında *Itōchū* grubuna katılmıştır.

- *CCC*: Adı *Culture Convenience Club* ifadesinin kısaltmasıdır. 2006 yılında Ōsaka'da kurulmuştur. Bünyesindeki, birçok şehirde şubeleri bulunan, 1982 yılında kurulmuş büyük video kiralama zinciri *Tsutaya*, Japonya'nın bu alandaki en büyük şirkettir. 2009 yılında, adını orijinal adı olan *Culture Convenience Club*'dan *CCC*'ye değiştirmiştir.
- *Aichi Toyota Jidōsha* (Aichi Toyota Motor): *Toyota Motor* tarafından 1935 yılında *Hinode Motors* adıyla, *Toyota* araçlarının ticaretini yapmak amacıyla, Aichi vilayetinin Nagoya şehrinde kurulmuştur. 1948 yılında adı *Aichi Toyota Jidōsha* (Aichi Toyota Motor) olmuştur. *Toyota* araçlarının ticaretini gerçekleştirirken, kurduğu yan şirketlerle bir ticaret grubu oluşturmuş ve 2007 yılında bu grubun adı *AT Group* olarak belirlenmiştir.
- *Fuji*: Merkezi Ehime vilayetindedir. 1967 yılında kurulmuştur. 1980'lerin başlarından itibaren Ehime dışında da faaliyet göstermeye başlamış, seyahat hizmetleri, gıda ürünleri ticareti ve tıp-eczacılık gibi geniş bir ürün grubu-

nun ticaretini yürütmüştür. Büyük ticaret şirketleri ile ortaklıklar kurarak, özellikle Shikoku Adası'ndaki dört vilayette, Hiroshima ve Yamaguchi vilayetinde büyük bir hizmet ağı oluşturmuştur. Süpermarket işletmeciliği, eğlence, restoran, motorlu taşıt satışları, araba kiralama, tarım, seyahat, temizlik ve emlak gibi geniş bir yelpazede faaliyet gösteren yan şirketleri ve ortaklıkları bulunmaktadır.

- *Geo*: 1980 yılında plak kiralama hizmetleri sunmak amacıyla Aichi vilayetinde kurulmuş, kısa süre içinde müziğin yanı sıra video ve oyun kiralama hizmetlerinin gerçekleştirildiği mağazalar açmıştır. 1989 yılından itibaren *Geo* markasını kullanmaya başlayarak, ülke çapında faaliyet gösteren büyük bir mağazalar zinciri kurmayı başarmıştır. 1995 yılında adını da bu şekilde değiştirmiştir. Geri dönüşüm hizmetleri de sunmaktadır. Emlak ve elektronik dahil olmak üzere değişik alanlarda faaliyet gösteren yan şirketlerini 2010 yılında birleştirmiş ve *Geo Holdings*'i kurmuştur.

## OTEL VE KONAKLAMA HİZMETLERİ

- *Tōkyū Hotels*: Kantō bölgesinin büyük demiryolu işletmecilerinden *Tōkyū* grubu tarafından 1960 yılında kurulan ilk otelle faaliyetlerine başlamıştır. 1968 yılında şirketleşen bu oteller, grup bünyesinde ülke çapında faaliyet gösteren büyük bir zincire dönüşmüştür. 2005 yılında mevcut adını almıştır. *Tōkyū*

*Hotel, Tōkyū REI Hotel ve Excel Hotel Tōkyū* markalarını kullanarak otel işletmeciliği yapmaktadır.

- *Hotel Ōkura*: Adını savaş öncesi dönemin büyük *zaibatsularından* Ōkura *Zaibatsusundan* almaktadır. Savaş öncesi dönemde, Tōkyō’da ünlü *Teikoku Hotel*’in işletmeciliğini yaparken, savaş sonrasında *zaibatsular* tasfiye edildiğinde bu oteli de bırakmıştır. Ancak Ōkura ailesi otelcilik işine tekrar dönerek, 1958 yılında *Taisei Kankō* (Taisei Turizm) şirketini kurmuştur. Japon kültürünün öğelerinin bolca kullanıldığı grup ilk lüks oteli *Hotel Ōkura*’yı 1962 yılında Tōkyō’da açıp, ülke çapında yeni otellerle 1970’li yılların sonlarında bir otel zincirine dönüşmüştür. 1998 yılında Ōkura Hotels and Resorts adını almış, Japonya’nın en büyük otel zincirlerinden biri olmuş ve *Taisei Kensetsu* (Taisei İnşaat) şirketiyle sıkı iş ilişkileri kurmuştur. Zamanla, havayolu şirketi *JAL*’ın alt şirketi olan *JAL Hotels* ve otellerini bünyesine katmış, yurtdışında otel işletmeciliği de yapmıştır.
- *Hankyū Hotels*: Kansai bölgesinin büyük demiryolu ağlarından birini işleten *Hankyū* grubu tarafından kurulan otellerin merkezinde yer aldığı bu büyük oteller grubunun kökleri, 1926 yılında Ōsaka’da kurulan *Takarazuka Hotel*’e kadar geri gitmektedir. 1964 yılında *Hankyū Hotel* adıyla Ōsaka’nın Shinbashi bölgesinde ilk otel açılmış, bunu havaalanı ve diğer bölgelerde birbiri ardına açılan oteller izlemiştir. 1999 yılında adı *Hankyū Hotels* olmuştur. Sanwa *keiret-*

*susu* bünyesinde yer alan bu otel zinciri, *Hankyū Takarazuka Group* olarak da anılmıştır. *Hankyū* grubu bünyesinde faaliyet gösteren bir diğer otel zinciri, ilk otelini Ōsaka’da 1937 yılında açan *Dai-ichi Hotels*’tir. 1990’lardaki ekonomik durgunlukta mali sıkıntıya düşen bu şirket 2002 yılında *Hankyū Hotels* ile birleşme kararı almış ve kurulan yeni otel grubuna *Hankyū Dai-ichi Hotel Group* adı verilmiştir. 2005 yılında *Hankyū* ve *Hanshin* birleştikten sonra, *Hanshin* grubuna ait *Hotel Hanshin*’in de katılımıyla grubun adı *Hankyū Hanshin Dai-ichi Hotel Group* olarak değişmiştir. Otelleri *Hankyū Hanshin Hotel* adıyla 2008 yılında kurulan yeni bir şirkete bağlanmıştır. Restoran ve sinema salonu işletmeciliği de yapmaktadır.

- *New Ōtani*: 1963 yılında Ōtani Koku-sai Kankō (Ōtani Uluslararası Turizm) adıyla kurulmuştur. Aynı yıl adını Ōtani Kankō (Ōtani Turizm) olarak değiştirmiştir. 1964 yılında yapılan Tōkyō Olimpiyatları için, hükümetin isteği üzerine bir uluslararası otel olarak kullanılması hedeflenen *Hotel New Ōtani* adıyla açtığı ilk otelin ardından, 1965 yılında adını da bu şekilde değiştirmiştir. Açıldığı yıl Tōkyō’nun en büyük binası olmuştur. Zamanla, *Teikoku* ve Ōkura ile birlikte Japonya’nın üç büyük otel grubundan birine dönüşmüştür. Kurucusu, Ōtani Yonetarō’dur.<sup>80</sup> Otel-

<sup>80</sup> Ōtani Yonetarō (1881-1968), savaş öncesi dönemde ünlü bir *sumō* güreşçisiydi. Daha sonra, çelik sektöründe yatırımlar yaparak büyük bir zenginliğe ulaştı.

leri büyük uluslararası toplantılara da ev sahipliği yapmıştır. 2000 yılında ismi *New Ōtani* şeklinde kısaltılmıştır. Bünyesinde inşaat ve turizm şirketleri de yer almaktadır.

- *Fujita Kankō* (Fujita Turizm): Tōkyō merkezlidir. Sanwa *keiretsu*sunun bir parçası olarak, savaş sonrası dönemde hızla büyüyen bir grup olmuştur. Sermayesi esas olarak, savaş öncesi dönemde bir yerel *zaibatsu* olan *Fujita Zaibatsusu* tarafından sağlanmıştır. Savaştan sonra imalat sanayisini terk eden bu eski *zaibatsu*nun devamı olan *Dōwa Kōgyō* (Dōwa Madencilik) şirketinden 1948 yılında ayrılan *Fujita Kōgyō* (Fujita Sanayi) bünyesinde yer alan turizm ve otelcilik birimi, 1955 yılında ayrı bir şirkete dönüşmüş ve *Fujita Kankō* (Fujita Turizm) adını almıştır. Esas faaliyetleri otel işletmeciliği, seyahat, taksi ve otobüs işletmeciliğidir. *Kowakien*, *Gracery* ve *Washington Hotels* zincirleri bu grup tarafından işletilmektedir.
- *Teikoku Hotels*: Meiji döneminde, 1890 yılında Shibusawa Eiichi gibi ünlü işadamları ve bürokratların çabalarıyla Japonya’da modern bir otel kurma çabalarının sonucu olarak, Tōkyō’da açılan bu otel Japon siyasetinin de önemli bir parçası olmuştur. Tōkyō’yu ziyaret eden yabancıların ilk tercihi olan bu otel, 1922 yılında çıkan bir yangında yanmış, yeniden yapılarak 1923 yılında hizmete açılmıştır. Hisselerinin büyük kısmı Ōkura *Zaibatsusu*suna aittir. 1923 depreminde ayakta kalmayı başarabilmiştir.

Savaş sırasında hasar görmüş, eski *zaibatsu* hisseleri GHQ tarafından Ōkura Ailesi’ne sattırılmışsa da 1952 yılında hisseler aileye geri verilmiştir. Ancak, artık ihtiyacı karşılayamayacak kadar küçük kalınca 1968 yılında yıkılarak tekrar inşa edilmiş ve 1970 yılında hizmete açılmıştır. Bu tarihten itibaren Ōkura ve *New Ōtani* ile beraber Tōkyō’daki en büyük üç otelden biri olarak anılmıştır. Nagano vilayetinde Kamikōchi sayfiye bölgesinde 1933 yılında inşa edilen bir otel olan *Kamikōchi Teikoku Hotel* ve Ōsaka şehrinde 1996 yılında hizmete açılan *Teikoku Hotel Ōsaka* otellerinin işletmeciliğini de yapmaktadır. *Teikoku Hotel Group* adıyla anılan bir otelcilik grubu bünyesinde *Crest* ve *Grand Arc* gibi oteller de yer almaktadır.

- *Prince Hotels*: *Seibu* demiryolu grubunun bir yan şirketi olarak, 1971 yılında kurulmuştur. Grubun 2006 yılında kurulan holding şirketi *Seibu Holdings*’in bir alt şirketi olarak faaliyet göstermektedir. Hakone ve Karuizawa gibi tatil merkezlerinde ve diğer birçok şehirde otel işletmeciliğinin yanı sıra kayak merkezi işletmeciliği gibi eğlence hizmetleri alanında faaliyetleri bulunmaktadır.
- *Tōyoko Inn*: Japonya’da ve yurtdışında çok sayıda otele sahip olan bu zincir, 1986 yılında kurulmuştur. “Business hotel” konseptiyle, daha çok işadamları için ucuz konaklama hizmetleri sunmayı amaçlamıştır. 2010’lu yıllara gelindiğinde ülke çapında 200’den fazla otelden oluşan büyük bir zincire sahiptir.



*Tōyoko Inn Group* olarak bilinen bu büyük grupta oteller dışında, mimarlık ve bilişim alanında faaliyet gösteren şirketler de bulunmaktadır.

yerleştirme ajansı olarak çalışmıştır. 2008 yılında *Temp Holdings* adıyla bir holding kurmuştur.

## İNSAN KAYNAKLARI HİZMETLERİ

- *Rikurūto Holdings* (Recruit Holdings): 1960 yılında üniversite gazeteleri için reklam ajansı olarak kurulmuş, 1963 yılında *Nippon Recruit Center* adını almıştır. Yeni mezun olan üniversite öğrencileri ile şirketler arasında aracılık yapıp, insan kaynakları alanında büyük bir hizmet şirketi olarak büyümüştür. 1984 yılında adını *Rikurūto* (Recruit) şeklinde kısaltmıştır. 1988 yılındaki bir skandalda başarısız yatırımlarını sakladığı gerekçesiyle büyük eleştiriye maruz kalmıştır. Bunun ardından 1992 yılında *Daiei* grubunun çatısı altına girmiştir. Reklamcılığın yanı sıra insan kaynakları alanında ve finans alanında da faaliyet göstermiştir. 2006 yılından sonra, bazı insan kaynakları ve iş arama şirketlerini bünyesine katarak genişlemiş, 2012 yılında kendisine bağlı şirketleriyle birlikte *Recruit Holdings* adlı holdingi kurmuştur. İnternette *From A Navi* ve *Rikunavi* iş arama portalleri ve istasyonlarda ücretsiz dağıtılan *Town Work* (part time işler için) ve *Hot Pepper* (yemek ve eğlence yerleri reklamları) adlı reklam ve iş arama kitapçıkları ile adını önemli bir markaya çevirmiştir.
- *Tempstaff*: 1973 yılında kurulmuş ve 1980'li yıllardan itibaren iş bulma ve

## REKLAM HİZMETLERİ

- *Dentsū*: *Nihon Kōkoku* (Nihon Reklam) adıyla 1901 yılında kurulmuş, 1907 yılında *Nihon Denpō Tsūshinsha* (Nihon Telgraf İletişim Şirketi) ile birleşerek, bu şirketin adıyla reklam ve iletişim alanlarında faaliyet göstermiştir. 1936 yılından itibaren iletişim birimini satarak sadece reklam alanına odaklanmıştır. Savaşın sona ermesinin ardından reklamcılık alanındaki faaliyetlerini genişleterek, büyük reklam şirketleri arasında yer almıştır. Adının Japonca kısaltması *Dentsū* 1955 yılında resmî adı olarak benimsenmiştir. Yan şirketleri vasıtasıyla radyo yayıncılığı sektörüne de girmiş, esas faaliyeti olan reklamcılık alanında dünyanın en büyük şirketleri arasında yer almıştır. Yurtdışında büyük yatırımları bulunmaktadır.
- *Asatsū DK*: 1956 yılında *Asahi Tsūshinsha* (Asahi İletişim) adıyla Tōkyō'da kurulmuştur. Reklamcılık yanında çocuklar için televizyon programları yapımı ve dergi yayıncılığı yapmıştır. Bu şekilde çeşitli alanlarda gerçekleştirdiği faaliyetlerle büyümüş ve 1951 yılında kurulmuş dergi yayıncısı ve çizgi film yapımcısı *Dai-ichi Kikaku* (Dai-ichi Organizasyon) ile 1999 yılında birleşmiştir. Kurulan yeni firmanın adı, kendi adının kısaltması olan *Asatsū* ve *Dai-i-*

*chi Kikaku*'nun adının kısaltması olan *DK* bir araya getirilip *Asatsū DK* olarak belirlenmiştir. Yapımcılığı bu firmanın sorumluluğunda olan *Doraemon*, *Kureyon Shinchān*, *One Piece*, *Gandamu* ve *Dragon Ball* gibi ünlü çizgi filmler çocuklar arasında oldukça popülerdir.

- *Cyber Agent*: İnternet üzerinden reklamcılık ve yayıncılık alanında faaliyet göstermek üzere, 1998 yılında kurulmuş, e-ticaret sayesinde de büyük kazançlar elde etmiştir. 2004 yılında *Amēba* adıyla büyük bir blog sitesi (*Ameblo*) kurmuş ve başarılı olan bu blog girişimi sayesinde büyük bir kullanıcı kitlesine hitap ederek popülaritesini artırmıştır.
- *Transcosmos*: Reklam, pazarlama ve bilişim hizmetleri sunucusudur. 1966 yılında *Maruei Keisan SentĀ* (Maruei Hesap Merkezi) adıyla kurulmuştur. 1985 yılında *Toransukosumosu* (*Transcosmos*) adını almıştır. 2004 yılından itibaren Tayland, Çin ve Kore'de de yatırımlar yapmıştır. Outsourcing alanında da uzmanlaşmıştır ve küresel çapta faaliyet göstermektedir.
- *Hakuhōdō*: Japonya'nın büyük reklam ajanslarından biridir. 1895 yılında, dergiler için reklam ajansı olarak hizmet vermek üzere Tōkyō'da kurulmuştur. 1950 yılında adını *Naigai Tsūshin* (İç ve Dış İletişim) olarak değiştirmiş, 1955 yılında tekrar *Hakuhōdō* adını almıştır. *Yomiuri* gazetesinin reklam ajansı olarak faaliyet göstererek, büyük reklam ajanslarından birine dönüşmüştür. 2003 yılında *Hakuhōdō DY Holdings*

adıyla reklamcılık alanında faaliyet gösteren büyük bir holding grubu kurmuştur. Bu holdingin altında faaliyetlerine devam etmektedir. Holding bünyesinde 1944 yılında büyük reklamcılık şirketi *Daikō* da bulunmaktadır.

- *Digital Advising Consortium* (Dijital Danışmanlık Konsorsiyumu): 1996 yılında bazı büyük reklam şirketlerinin sermaye koymasıyla, bir ortaklık olarak, internet reklamcılığı alanında hizmetler sunmak üzere Tōkyō'da kurulmuştur. Kısa adıyla *DAC* olarak da tanınmıştır. 2009 yılında, büyük ortaklarından biri olan *Hakuhōdō*'nun şirketinin kurduğu holdinge katılmıştır. 2016 yılında *Aireppu* ile birleşerek, *DA Consortium Holdings*'i kurmuştur.

## TURİZM VE SEYAHAT HİZMETLERİ

- *HIS*: Turizm hizmetleri sunmak amacıyla, Tōkyō'da 1980 yılında *International Tours* adıyla kurulmuştur. Çeşitli havayolu ve ulaştırma şirketleriyle anlaşmalar yaparak, yurtdışı ve yurtiçinde paket turlar düzenlemiş ve turizm sektörünün büyük şirketlerinden birine dönüşmüştür. 1990 yılında adını *HIS* olarak değiştirmiştir. Önceleri ucuz bilet satışına odaklanmış, daha sonraları konaklama gibi ilgili alanlarda da faaliyet göstermiştir. Dünyanın birçok ülkesinde ofisleri vardır ve bazı havayolları şirketlerinin büyük hissedarları arasındadır.
- *JTB*: Japonya'ya gelen yabancı turistlere hizmetler sunmak üzere 1912 yılında

*Japan Tourist Bureau* (Japonya Turist Bürosu) adıyla kurulmuştur. Savaş döneminde 1941 yılında adı *Tōa Ryokōsha* (Doğu Asya Seyahat Şirketi) olarak değiştirilmiş ve 1942 yılında şirket statüsü kaldırılarak, kamu kontrolünde özel statülü bir kuruluşa dönüştürülmüştür. Savaşın sona ermesinin ardından, *Nihon Kōtsū Kōsha* (Japonya Ulaştırma Kuruluşu) adını almıştır. İngilizce olarak belirlenen adı *Japan Travel Bureau*'dur. 1963 yılında seyahat acentesi birimini bağımsız bir şirkete dönüştürmüştür. Orijinal faaliyet alanı seyahat hizmetleri ve ulaştırma hizmetleri iken, zamanla iletişim, eczacılık, finans ve yayıncılık gibi değişik alanlara da girerek bu alanlarda iştiraklere sahip olmuştur. Japonya'nın en büyük seyahat şirkettir. İngilizce adının kısaltması olan *JTB*'yi 2001 yılında resmî ad olarak benimsemiştir.

- *Oriental Land*: Turizm ve eğlence alanlarında faaliyet göstermektedir. 1960 yılında Chiba vilayetinde Urayasu şehrinde kurulmuştur. Burada bir eğlence parkı kurmak için Amerikalı *Disney* şirketi ile 1979 yılında anlaşarak 1983 yılında *Tōkyō Disneyland* adlı büyük eğlence parkını, 2001 yılında aynı bölgede *Tōkyō Disney Sea* adlı diğer bir eğlence parkını açmıştır. Otel ve restoran işletmeciliği gibi alanlarda da iştirakleri bulunmaktadır.
- *Gulliver International*: Otomobil alım ve satımı alanında uzmanlaşmıştır. 1994 yılında *Tōkyō Maikā Hanbai* (Tōkyō Özel Araç Alım Satımı) adıyla

kurulmuştur. İki yıl sonra adını *Garibā Intānashonaru* (*Gulliver International*) olarak değiştirmiştir.

## DiĞER HİZMETLER

- *Sekomu* (Secom): 1962 yılında *Nigon Keibi Hoshō* (Nihon Güvenlik) adıyla kurulmuştur. Japonya'da kurulan ilk güvenlik şirkettir. Binalar için güvenlik sistemleri geliştirmiştir. 1973 yılından itibaren, ürünlerinin markasını İngilizcede güvenlik ve iletişim anlamına gelen *security* ve *communication* kelimelerinin başları bir araya gelerek oluşturulan *Sekomu* (*Secom*) şeklinde değiştirmiştir. *Secom*, 1983 yılında resmî adı olmuştur. 1977 yılından itibaren, güvenlik cihazlarını kendi imal etmeye başlamıştır. Zamanla, kayıp sigortası gibi ilgili alanlara da girmiştir.
- *Benesse Holdings*: Eğitim ve yayıncılık hizmetleri alanlarında faaliyet göstermektedir. 1955 yılında *Fukutake Shoten* (Fukutake Yayınevi) adıyla kurulmuştur. Adı, 1995 yılında *Benesse Corporation* olarak değiştirilmiştir. Bu isim Latince iyi anlamına gelen *bene* ve olmak anlamına gelen *esse* kelimeleri birleştirilerek türetilmiştir. Eğitim hizmetleri sektörüne de girmiş, üniversiteye hazırlık için faaliyet gösteren bazı büyük dershaneleri ve yabancı dil eğitimi hizmetleri sunan *Berlitz Japan* şirketini satın almıştır. İştirakleri ile birlikte, 2009 yılında *Benesse Holdings*'i kurmuştur. 2010 yılında, bilgisayar eğitimi hizmetleri veren *Aviva* şirketini de satın almıştır.

- *Nichii Gakkan*: 1968 yılında tıbbi hizmetler sunmak amacıyla Tōkyō’da kurulmuştur. 1970’li yılların sonu itibarıyla Japonya’nın her bölgesine şubeleri açmış, 1990’lı yıllarda evlerde yaşlılara bakım hizmetleri vermeye başlamıştır. Bu alanda hizmet veren büyük bir şirket olan *Komusun*’u (*Comsn*) 2007 yılında satın almıştır. Daha sonra eğitim sektörüne girerek, 2011-2012 yıllarında İngilizce eğitimi veren okullar zinciri *GABA* ve *COCO Juku* adlı şirketleri de satın almıştır.
- *Sōgō Keibi Hoshō* (Sōgō Güvenlik): 1965 yılında, bankalar için güvenlik hizmetleri sunmak amacıyla Tōkyō’da kurulmuş, bankaların para çekme makineleri için güvenlik sistemleri üreterek büyük bir kazanç elde etmiştir. Bunun dışında, konutlar ve şirketler için güvenlik sistemleri ve bireysel güvenlik hizmetleri de sunmuştur. Ticari marka olarak önceleri *SOK*, daha sonraları *ALSOK* markasını kullanmıştır. Bu ifade, İngilizcede daima güvenlik ve tamam anlamına gelen *Always Security OK* kelimelerinden türetilmiştir.
- *Nomura Kōgeisha* (Nomura Marangozluk): Ticari mekân (ticaret şirketi, süpermarket, vb.), müze tasarımı, şirketler için vitrin tasarımı ve bu konularda danışmanlık hizmetleri konusunda uzmanlaşmış olan bu şirketin kuruluşu, 1892 yılına kadar geri gitmektedir. Askerî rejim tarafından savaş döneminde, 1942 yılında adı *Nihon Gunji Kōgei* (Japonya Askerî Marangozluk Hizmetleri) olarak değiştirilmiş ve tesisleri, askerî amaçlarla reklamcılık ve propaganda materyallerinin hazırlanmasında kullanılmıştır. Savaşın sona ermesinin ardından, 1945 yılının sonlarında adı *Nomura Kōgeisha* (Nomura Marangozluk) olarak değiştirilmiştir. Savaşın hemen sonrasındaki erken dönemde, sergi ve organizasyon düzenleme faaliyetleriyle ilgilenmiş, 1960’lı yıllardan başlayarak, büyük organizasyonların düzenlenmesini üstlenmiştir. Bu alanda Japonya’nın en büyük şirketlerinden biridir.
- *Kyōritsu Maintenance* (Kyōritsu Bakım): Otel ve kiralık konutların bakımıyla ilgili hizmetler sunmak amacıyla, 1979 yılında Tōkyō’da kurulmuş, 1990’lı yıllarda otel işletmeciliği de yapmaya başlamıştır. Ülke çapında öğrenci yurtları ve şirket lojmanları işletmeciliği yapmaktadır. Bunların yanı sıra değişik hizmet sektörlerinde faaliyet göstermektedir.
- *SRL*: 1970 yılında Tōkyō’da *Special Reference Laboratory* adıyla kurulmuş ve adını 1989 yılında bu adın kısaltması olan *SRL* şeklinde değiştirmiştir. Faaliyet alanı, klinik araştırma hizmetleridir. 1950 yılında kurulmuş olan *Fuji Rebio* ile 2005 yılında birleşerek, *Miraca Holdings* adıyla bir holding kurmuştur.
- *Park24*: Tōkyō başta olmak üzere, bazı büyük şehirlerde otopark hizmetleri sunan bu şirket, 1971 yılında *Nishikawa Shōkai* (Nishikawa Ticaret) adıyla kurulmuştur. Otopark birimi 1985 yılın-

da ayrı bir şirkete dönüşmüş ve *Park24* adını almıştır. 1991 yılından itibaren Tōkyō'da *Times* adıyla bozuk parayla makinelerinde ödeme yapılabilen oto-

parklar işletmiştir. Araba kiralama gibi yan alanlarda faaliyet gösteren iştirakleri de vardır.

# Ekler

Geri Döner Kayıklar, Yabase  
(Hiroshige, *Ömi'nin Sekiz Manzarası*)





## Hükümetlerde Görev Yapan Başbakanlar ve Bakanlar

### BAŞBAKANLAR

<i>Başbakan</i>	<i>Partisi</i>	<i>Görev Süresi</i>
Shidehara Kijūō	<i>Shinpotō</i>	09.10.1945 – 22.05.1946
Yoshida Shigeru	<i>Jiyōtō</i>	22.05.1946 – 24.05.1947
Katayama Tetsu	<i>Nihon Shakaitō</i>	24.05.1947 – 10.03.1948
Ashida Hitoshi	<i>Minshutō</i>	10.03.1948 – 15.10.1948
Yoshida Shigeru	<i>Minshu Jiyōtō, Jiyōtō</i>	15.10.1948 – 10.12.1954
Hatoyama Ichirō	<i>Nihon Minshutō, Minshutō</i>	10.12.1954 – 23.12.1956
Ishibashi Tanzan	<i>Jimintō</i>	23.12.1956 – 25.02.1957
Kishi Nobusuke	<i>Jimintō</i>	25.02.1957 – 19.07.1960
Ikeda Hayato	<i>Jimintō</i>	19.07.1960 – 09.11.1964
Satō Eisaku	<i>Jimintō</i>	09.11.1964 – 07.07.1972



**Maliye Bakanlığı (Zaimushō)**

Shibusawa Keizō	09.10.1945 – 22.05.1946
Ishibashi Tanzan	22.05.1946 – 24.05.1947
Katayama Tetsu	24.05.1947 – 01.06.1947
Yano Shōtarō	01.06.1947 – 25.06.1947
Kurusu Takeo	25.06.1947 – 10.03.1948
Kitamura Tokutarō	10.03.1948 – 15.10.1948
Yoshida Shigeru	15.10.1948 – 19.10.1948
Izumiya Sanroku	19.10.1948 – 14.12.1948
Ōya Shinzō	14.12.1948 – 16.02.1949
Ikeda Hayato	16.02.1949 – 30.10.1952
Mukai Tadaharu	30.10.1952 – 21.05.1953
Ogasawara Sankurō	21.05.1953 – 10.12.1954
Ichimada Hisato	10.12.1954 – 23.12.1956
Ikeda Hayato	23.12.1956 – 10.07.1957
Ichimada Hisato	10.07.1957 – 12.06.1958
Satō Eisaku	12.06.1958 – 19.07.1960
Mizuta Mikio	19.07.1960 – 18.07.1963
Tanaka Kakuei	18.07.1963 – 03.06.1965
Fukuda Takeo	03.06.1965 – 03.12.1966
Mizuta Mikio	03.12.1966 – 30.11.1968
Fukuda Takeo	30.11.1968 – 05.07.1971
Mizuta Mikio	05.07.1971 – 07.07.1972

**Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (Shōkōshō)**

Nakajima Chikuhei	26.08.1945 – 09.10.1945
Ogasawara Sankurō	09.10.1945 – 02.05.1946
Hoshijima Jirō	02.05.1946 – 31.01.1947
Ishii Mitsujirō	31.01.1947 – 26.05.1947
Mizutani Chōsabarō	26.05.1947 – 15.10.1948
Ōya Sanzō	15.10.1948 – 16.02.1949
Inagaki Heitarō	16.02.1949 – 25.05.1949

**Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (Tsūshōsangyōshō)**

Inagaki Heitarō	25.05.1949 – 17.02.1950
Ikeda Hayato	17.02.1950 – 11.04.1950
Takase Sōtarō	11.04.1950 – 28.06.1950
Yokoo Shigemi	28.06.1950 – 05.07.1951
Takahashi Ryōtarō	05.07.1951 – 30.10.1952
Ikeda Hayato	30.10.1952 – 29.11.1952
Ogasawara Sankurō	29.11.1952 – 21.05.1953
Okano Kiyohide	21.05.1953 – 09.01.1954
Aichi Kiichi	09.01.1954 – 09.12.1954
Ishibashi Tanzan	09.12.1954 – 22.12.1956
Mizuta Mikio	23.12.1956 – 07.10.1957
Maeo Shigesabarō	07.10.1957 – 12.06.1958
Takasaki Tatsunosuke	12.06.1958 – 18.06.1959
Ikeda Hayato	18.06.1959 – 15.07.1960
Ishii Mitsujirō	15.07.1960 – 08.12.1960
Shiina Etsusabarō	08.12.1960 – 18.07.1961
Satō Eisaku	18.07.1961 – 18.07.1962
Fukuda Hajime	18.07.1962 – 18.07.1964
Sakurauchi Yoshio	18.07.1964 – 03.06.1965
Miki Takeo	03.06.1965 – 03.12.1966
Kanno Watarō	03.12.1966 – 25.11.1967
Shiina Etsusabarō	25.11.1967 – 30.11.1968
Ōhira Masayoshi	30.11.1968 – 14.01.1970
Miyazawa Kiichi	14.01.1970 – 05.07.1971
Tanaka Kakuei	05.07.1971 – 07.07.1972

**Dışişleri Bakanlığı (Gaimushō)**

Yoshida Shigeru	15.09.1945 – 24.05.1947
Katayama Tetsu	24.05.1947 – 01.06.1947
Ashida Hitoshi	01.06.1947 – 15.10.1948
Yoshida Shigeru	15.10.1948 – 30.10.1952
Okazaki Katsuo	30.10.1952 – 10.12.1954

Shigemitsu Mamoru	10.12.1954 – 23.12.1956
Ishibashi Tanzan	23.12.1956 – 23.12.1956
Kishi Nobusuke	23.12.1956 – 10.07.1957
Fujiyama Aiichirō	10.07.1957 – 19.07.1960
Kosaka Zentarō	19.07.1960 – 18.07.1962
Ōhira Masayoshi	18.07.1962 – 18.07.1964
Shiina Etsusaburo	18.07.1964 – 03.12.1966
Miki Takeo	03.12.1966 – 29.10.1968
Satō Eisaku	29.10.1968 – 30.11.1968
Aichi Kiichi	30.11.1968 – 09.07.1971
Fukuda Takeo	09.07.1971 – 07.07.1972

### İçişleri Bakanlığı (*Naimushō*)

Mitsuji Chōzō	09.10.1945 – 13.01.1946
Ōmura Seiichi	13.01.1946 – 22.04.1946
Uehara Etsujirō	22.04.1946 – 31.01.1947
Katayama Tetsu	31.01.1947 – 24.05.1947
Kimura Kozaemon	24.05.1947 – 01.06.1947

### Eğitim Bakanlığı (*Monbushō*)

Maeda Tamon	18.08.1945 – 13.01.1946
Abe Yoshishige	13.01.1946 – 22.05.1946
Tanaka Kōtarō	22.05.1946 – 31.01.1947
Takahashi Seiichirō	31.01.1947 – 24.05.1947
Katayama Tetsu	24.05.1947 – 01.06.1947
Morito Tatsuo	01.06.1947 – 15.10.1948
Yoshida Shigeru	15.10.1948 – 19.10.1948
Shimōjō Yasumaro	19.10.1948 – 16.02.1949
Takase Sōtarō	16.02.1949 – 06.05.1950
Amano Teiyō	06.05.1950 – 12.08.1952
Okano Kiyohide	12.08.1952 – 21.05.1953

Ōdachi Shigeo	21.05.1953 – 10.12.1954
Andō Masazumi	10.12.1954 – 19.03.1955
Matsumura Kenzō	19.03.1955 – 22.11.1955
Kiyose Ichirō	22.11.1955 – 23.12.1956
Ishibashi Tanzan	23.12.1956 – 23.12.1956
Nadao Hirokichi	23.12.1956 – 10.07.1957
Matsunaga Tō	10.07.1957 – 12.06.1958
Nadao Hirokichi	12.06.1958 – 31.12.1958
Hashimoto Ryōgo	31.12.1958 – 18.06.1959
Matsuda Takechiyo	18.06.1959 – 19.07.1960
Araki Masuo	19.07.1960 – 18.07.1962
Nadao Hirokichi	18.07.1962 – 18.07.1964
Aichi Kiichi	18.07.1964 – 03.06.1965
Nakamura Umekichi	03.06.1965 – 01.08.1966
Arita Kiichi	01.08.1966 – 17.02.1967
Kennoki Toshihiro	17.02.1967 – 25.11.1967
Nadao Hirokichi	25.11.1967 – 30.11.1968
Sakata Michita	30.11.1968 – 05.07.1971
Takami Saburō	05.07.1971 – 07.07.1972

### Adalet Bakanlığı (*Hōmushō*)

Iwata Chōzō	17.08.1945 – 22.05.1946
Kimura Tokutarō	22.05.1946 – 24.05.1947
Katayama Tetsu	24.05.1947 – 01.06.1947
Suzuki Yoshio	01.06.1947 – 15.10.1948
Yoshida Shigeru	15.10.1948 – 07.11.1948
Ueda Shunkichi	07.11.1948 – 28.06.1950
Ōhashi Takeo	28.06.1950 – 26.12.1951
Kimura Tokutarō	26.12.1951 – 30.10.1952
Inukai Takeru	30.10.1952 – 22.04.1954
Katō Ryōgorō	22.04.1954 – 19.06.1954
Ohara Naoshi	19.06.1954 – 10.12.1954

Hanamura Shirō	10.12.1954 – 22.11.1955
Makino Ryōzō	22.11.1955 – 23.12.1956
Ishibashi Tanzan	23.12.1956 – 25.02.1957
Nakamura Umekichi	25.02.1957 – 10.07.1957
Karasawa Toshiki	10.07.1957 – 12.06.1958
Aichi Kiichi	12.06.1958 – 18.06.1959
Ino Hiroya	18.06.1959 – 19.07.1960
Kojima Tetsuzō	19.07.1960 – 08.12.1960
Ueki Kōshirō	08.12.1960 – 18.07.1962
Nakagaki Kunio	18.07.1962 – 18.07.1963
Kaya Okinori	18.07.1963 – 18.07.1964
Takahashi Hitoshi	18.07.1964 – 03.06.1965
Ishii Mitsujiro	03.06.1965 – 03.12.1966
Tanaka Isaji	03.12.1966 – 25.11.1967
Akama Bunzō	25.11.1967 – 30.11.1968
Saigō Kichinosuke	30.11.1968 – 14.01.1970
Kobayashi Takeji	14.01.1970 – 09.02.1971
Akita Daisuke	09.02.1971 – 17.02.1971
Ueki Kōshirō	17.02.1971 – 05.07.1971
Maeo Shigesaburō	05.07.1971 – 07.07.1972

### Sağlık, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (Kōseishō)

Ashida Hitoshi	09.10.1945 – 22.05.1946
Kawai Yoshinari	22.05.1946 – 01.06.1947
Hitomatsu Sadayoshi	01.06.1947 – 10.03.1948
Takeda Giichi	10.03.1948 – 19.10.1948
Hayashi Jōji	19.10.1948 – 28.06.1950
Kurokawa Takeo	28.06.1950 – 04.07.1951
Hashimoto Ryōgo	04.07.1951 – 18.01.1952
Yoshitake Eichi	18.01.1952 – 30.10.1952
Yamagata Katsumi	30.10.1952 – 09.01.1954
Kusaba Ryōen	09.01.1954 – 10.12.1954
Tsurumi Yōsuke	10.12.1954 – 19.03.1955
Kawasaki Hideji	19.03.1955 – 22.11.1955

Kobayashi Eizō	22.11.1955 – 23.12.1956
Kanda Hiroshi	23.12.1956 – 10.07.1957
Horiki Kenzō	10.07.1957 – 21.12.1958
Hashimoto Ryōgo	21.12.1958 – 12.01.1959
Sakata Michita	12.01.1959 – 24.04.1959
Watanabe Yoshio	24.04.1959 – 19.07.1960
Nakayama Masa	19.07.1960 – 08.12.1960
Furui Kimi	08.12.1960 – 18.07.1961
Nadao Hirokichi	18.07.1961 – 18.07.1962
Nishimura Eiichi	18.07.1962 – 18.07.1963
Kobayashi Takeji	18.07.1963 – 18.07.1964
Kanda Hiroshi	18.07.1964 – 03.06.1965
Suzuki Zenkō	03.06.1965 – 03.12.1966
Bō Hideo	03.12.1966 – 25.11.1966
Sonoda Sunao	25.11.1966 – 30.11.1968
Saitō Noboru	30.11.1968 – 14.01.1970
Uchida Tsuneo	14.01.1970 – 05.07.1971
Saitō Noboru	05.07.1971 – 07.07.1972

### Çalışma Bakanlığı (Rōdōshō)

Yonekubo Mitsusuke	01.09.1947 – 10.03.1948
Katō Kanjō	10.03.1948 – 19.10.1948
Masuda Kaneshichi	19.10.1948 – 16.02.1949
Suzuki Masafumi	16.02.1949 – 06.05.1950
Hori Shigeru	06.05.1950 – 26.12.1951
Yoshitake Eichi	26.12.1951 – 30.10.1952
Totsuka Kuichirō	30.10.1952 – 21.05.1953
Kozaka Zentarō	21.05.1953 – 16.06.1954
Chiba Saburō	16.06.1954 – 19.03.1955
Nishida Takao	19.03.1955 – 22.11.1955
Kuraishi Tadao	22.11.1955 – 23.12.1956
Matsuura Shōtarō	23.12.1956 – 10.07.1957
Ishida Hirohide	10.07.1957 – 12.06.1958
Kuraishi Tadao	12.06.1958 – 18.06.1959

Matsuno Raizō	18.06.1959 – 19.07.1960
Ishida Hirohide	19.07.1960 – 08.07.1961
Fukunaga Kenji	08.07.1961 – 18.07.1962
Ōhashi Takeo	18.07.1962 – 18.07.1964
Ishida Hirohide	18.07.1964 – 03.06.1965
Kodaira Hisao	03.06.1965 – 01.08.1966
Yamate Mitsuo	01.08.1966 – 03.12.1966
Hayakawa Takashi	03.12.1966 – 25.11.1967
Ogawa Heiji	25.11.1967 – 30.11.1968
Hara Kenzaburō	30.11.1968 – 14.01.1970
Nohara Masakatsu	14.01.1970 – 05.07.1971
Hara Kenzaburō	05.07.1971 – 28.01.1972
Tsukahara Toshio	28.01.1972 – 07.07.1972

### İnşaat Bakanlığı (Kensetsushō)

Kimura Kozaemon	01.01.1948 – 10.03.1948
Hitotsumatsu Sadayoshi	10.03.1948 – 15.10.1948
Yoshida Shigeru	15.10.1948 – 19.10.1948
Masutani Shōji	19.10.1948 – 06.05.1950
Masuda Kaneshichi	06.05.1950 – 07.06.1951
Sutō Hideo	07.06.1951 – 04.07.1951
Noda Uichi	04.07.1951 – 30.10.1952
Satō Eisaku	30.10.1952 – 10.02.1953
Totsuka Kiichirō	10.02.1953 – 16.06.1954
Ozawa Saeki	16.06.1954 – 10.12.1954
Takeyama Yōtarō	10.12.1954 – 22.11.1955
Baba Tomoharu	22.11.1955 – 23.12.1956
Ishibashi Tanzan	23.12.1956 – 23.12.1956
Nanjō Tokuo	23.12.1956 – 10.07.1957
Nemoto Ryōtarō	10.07.1957 – 12.06.1958
Endō Saburō	12.06.1958 – 18.06.1959
Murakami Isamu	18.06.1959 – 19.07.1960
Hashimoto Tomisaburō	19.07.1960 – 08.12.1960
Nakamura Umekichi	08.12.1960 – 18.07.1962
Kōno Ichirō	18.07.1962 – 18.07.1964

Koyama Osanori	18.07.1964 – 03.06.1965
Setoyama Mitsuo	03.06.1965 – 01.08.1966
Hashimoto Tomisaburō	01.08.1966 – 03.12.1966
Nishimura Eiichi	03.12.1966 – 25.11.1967
Hori Shigeru	25.11.1967 – 30.11.1968
Tsubokawa Shinzō	30.11.1968 – 14.01.1970
Nemoto Ryōtarō	14.01.1970 – 05.07.1971
Nishimura Eiichi	05.07.1971 – 07.07.1972

### Tarım, Orman ve Su İşleri Bakanlığı (Nōrinsuisanshō)

Sengoku Kōtarō	26.08.1945 – 09.10.1945
Matsumura Kenzō	09.10.1945 – 13.01.1946
Soejima Senbachi	13.01.1946 – 22.05.1946
Wada Hiroo	22.05.1946 – 15.02.1947
Kimura Kozaemon	15.02.1947 – 01.06.1947
Hirano Rikizō	01.06.1947 – 13.12.1947
Hatano Kanae	13.12.1947 – 10.03.1948
Nagae Kazuo	10.03.1948 – 19.10.1948
Sutō Hideo	19.10.1948 – 16.02.1949
Mori Kōtarō	16.02.1949 – 28.06.1950
Hirokawa Kōzen	28.06.1950 – 04.07.1951
Nemoto Ryōtarō	04.07.1951 – 26.12.1951
Hirokawa Kōzen	26.12.1951 – 30.10.1952
Ogasawara Sankurō	30.10.1952 – 05.12.1952
Hirokawa Kōzen	05.12.1952 – 03.03.1953
Tago Kazutami	03.03.1953 – 21.05.1953
Uchida Nobuya	21.05.1953 – 22.06.1953
Hori Shigeru	22.06.1953 – 10.12.1954
Kōno Ichirō	10.12.1954 – 23.12.1956
Ide Ichitarō	23.12.1956 – 10.07.1957
Akagi Munenori	10.07.1957 – 12.06.1958
Miura Kunio	12.06.1958 – 19.07.1959

Fukuda Takeo	19.07.1959 – 19.07.1960
Nanjō Tokuo	19.07.1960 – 08.12.1960
Sutō Hideo	08.12.1960 – 18.07.1961
Kōno Ichirō	18.07.1961 – 18.07.1962
Shigemasa Seishi	18.07.1962 – 18.07.1963
Akagi Munenori	18.07.1963 – 03.06.1965
Sakata Eiichi	03.06.1965 – 01.08.1966
Matsuno Raizō	01.08.1966 – 03.12.1966
Kuraishi Tadao	03.12.1966 – 23.02.1968
Nishimura Naomi	23.02.1968 – 30.11.1968
Hasegawa Shirō	30.11.1968 – 14.01.1970
Kuraishi Tadao	14.01.1970 – 05.07.1971
Akagi Munenori	05.07.1971 – 07.07.1972

### Savunma Bakanlığı (Bōeishō)

Ōhashi Takeo	26.12.1951 – 31.07.1952
Yoshida Shigeru	01.08.1952 – 30.10.1952
Kimura Tokutarō	30.10.1952 – 10.12.1954
Ōmura Seiichi	10.12.1954 – 19.03.1955
Sugihara Arata	19.03.1955 – 31.07.1955
Sunada Shigemasa	31.07.1955 – 22.11.1955
Funada Naka	22.11.1955 – 23.12.1956
Ishibashi Tanzan	23.12.1956 – 31.01.1957
Kishi Nobusuke	31.01.1957 – 02.02.1957
Kodaki Akira	02.02.1957 – 10.07.1957
Tsushima Juichi	10.07.1957 – 12.01.1958
Satō Gisen	12.01.1958 – 12.01.1959
Inō Shigejiro	12.01.1959 – 18.06.1959
Akagi Munenori	18.06.1959 – 19.07.1960
Esaki Masumi	19.07.1960 – 08.12.1960
Nishimura Naomi	08.12.1960 – 18.07.1961
Fujieda Sensuke	18.07.1961 – 18.07.1962

Shiga Kenjiro	18.07.1962 – 18.07.1963
Fukuda Tokuyasu	18.07.1963 – 18.07.1964
Koizumi Jun'ya	18.07.1964 – 03.06.1965
Matsuno Raizō	03.06.1965 – 01.08.1966
Kanbayashiyama Eikichi	01.08.1966 – 03.12.1966
Masuda Kaneshichi	03.12.1966 – 30.11.1968
Arita Kiichi	30.11.1968 – 14.01.1970
Nakasone Yasuhiro	14.01.1970 – 05.07.1971
Masuhara Keikichi	05.07.1971 – 02.08.1971
Nishimura Naomi	02.08.1971 – 03.12.1971
Esaki Masumi	03.12.1971 – 07.07.1972

### Ulaştırma, Altyapı ve Turizm Bakanlığı (Kokudokōtsūshō)

Kobiyama Naoto	19.05.1945 – 19.10.1945
Tanaka Takeo	19.10.1945 – 13.01.1946
Mitsuchi Chōzō	13.01.1946 – 26.01.1946
Murakami Giichi	26.01.1946 – 22.05.1946
Hiratsuka Tsunejiro	22.05.1946 – 31.01.1947
Masuda Kaneshichi	31.01.1947 – 01.06.1947
Tomabechi Gizō	01.06.1947 – 04.12.1947
Kitamura Tokutarō	04.12.1947 – 10.03.1948
Okada Seiichi	10.03.1948 – 19.10.1948
Ozawa Saeki	19.10.1948 – 16.02.1949
Ōya Shinzō	16.02.1949 – 28.06.1950
Yamazaki Takeshi	28.06.1950 – 16.12.1951
Murakami Giichi	16.12.1951 – 30.10.1952
Ishii Mitsujiro	30.10.1952 – 10.12.1954
Miki Takeo	10.12.1954 – 22.11.1955
Yoshino Shinji	22.11.1955 – 23.12.1956
Miyazawa Taneo	23.12.1956 – 10.07.1957
Nakamura Sannojo	10.07.1957 – 12.06.1958
Nagano Mamoru	12.06.1958 – 24.04.1959
Shigemune Yōzō	24.04.1959 – 18.06.1959
Narahashi Wataru	18.06.1959 – 19.07.1960

Minami Yoshio	19.07.1960 – 08.12.1960
Kogure Budayō	08.12.1960 – 18.07.1961
Saitō Noboru	18.07.1961 – 18.07.1962
Ayabe Kentarō	18.07.1962 – 18.07.1964
Matsuura Shōtarō	18.07.1964 – 03.06.1965
Nakamura Torata	03.06.1965 – 03.06.1965
Arafune Seijōrō	03.06.1965 – 14.10.1966
Fujieda Sensuke	14.10.1966 – 03.12.1966
Ōhashi Takeo	03.12.1966 – 25.11.1967
Nakasone Yasuhiro	25.11.1967 – 30.11.1968
Harada Ken	30.11.1968 – 14.01.1970
Hashimoto Tomisaburō	14.01.1970 – 05.07.1971
Niwa Kyōshirō	05.07.1971 – 07.07.1972

### Japonya Merkez Bankası, Bank of Japan (*Nihon Ginkō*)

Araki Eikichi	09.10.1945 – 01.06.1946
Ichimada Hisato	01.06.1946 – 11.12.1954
Araki Eikichi	11.12.1954 – 30.11.1956
Yamagiwa Masamichi	30.11.1956 – 17.12.1964
Usami Makoto	17.12.1964 – 17.12.1969
Sasaki Tadashi	17.12.1969 – 17.12.1974



## KİTAPTA GEÇEN JAPONCA TERİMLER

<i>1940-nen Taisei</i>	1940年体制	1940 Yılı Sistemi. Savaş dönemi ekonomi politikaları ve kurumlarının oluşturduğu sisteme verilen ad.
<i>1955-nen Taisei</i>	1955年体制	1955 Yılı Sistemi. Japon iç siyasetinde LDP'nin iktidar partisi ve JSP'nin ana muhalefet partisi olarak kaldığı ve yaklaşık yarım asra yakın süren politik manzaraya verilen ad.
<i>3-3 Kakaku Taisei</i>	3-3価格体制	3 Mart Fiyat Kontrolleri Sistemi. 3 Mart 1946 tarihinden başlayarak hükümetin pirinç ve kömür başta olmak üzere birçok üründe uyguladığı fiyat kontrolleri.
<i>3K Akaji</i>	3K 赤字	Japonya'da kamunun büyük zarar verdiği üç kaleme verilen ad. Bunlar pirinç ( <i>kome</i> ), devlet demiryolu şirketi ( <i>Kokutetsu</i> ) ve sosyal sigorta ( <i>Kenkō hoken</i> ) sisteminin zararları idi. Her biri <i>K</i> harfiyle başladığı için bu isim verilmişti.
<i>7-7 Bukka Taisei</i>	7-7物価体制	7 Temmuz Fiyat Sistemi. 7 Temmuz 1947 tarihinde başlatılan bu sistemde, üretici ve tüketici fiyatları arasındaki fark devlet tarafından karşılanmıştır.
<i>Aka-gari</i>	アカ狩り	Komünist Avı
<i>Aka</i>	赤	"Kızıl" anlamına gelen ve komünistler için kullanılan bir ifade.
<i>Akahata</i>	赤旗	Japon Komünist Partisi'nin 1945 yılında çıkarmaya başladığı dergi. 1928 yılında partinin haftalık yayın organı olarak yayın faaliyetine başlamış, yayımcıları 1935 yılında tutuklanınca yayını durmuş, savaşın hemen ardından tekrar yayınına başlamıştır. 1947 yılından itibaren günlük olarak basılmaya başlanmıştır ve yayın faaliyetlerine devam etmektedir.



<i>Amakudari</i>	天降り	Gökten inen. Emekli olduktan sonra özel şirketlerde görev alarak, kişisel ilişkilerini kullanarak bürokrasiyle aralarında aracı görev gören kamu görevlisi ve bürokratlara verilen ad.
<i>Anpo Jōyaku</i>	安保条約	Japonya-Amerika Güvenlik Anlaşması. 1952 yılında imzalanan ve 1960 yılından itibaren her 10 yılda bir yenilenen bu anlaşma ile, Japonya Amerikan ordusuna Japonya'da üs kurma hakkı vermiştir.
<i>Bushidō</i>	武士道	Savaşçı sınıfın ( <i>samurai</i> ) takip ettiği kurallar ve felsefeyi ima eden yaşam tarzı.
<i>Chian Iji-hō</i>	治安維持法	Asayiş Koruma Kanunu. 1925 yılında çıkarılan ve 1941 yılında kapsamı genişletilen bu kanun muhalefet üzerinde baskı kurmak amacıyla hükümete geniş polisiye yetkileri kullanma hakkı veriyordu. Liberaller, sosyalistler ve solcu aktivist ve politikacıların birçoğu bu kanuna dayanarak hapsedilmiştir.
<i>Chihō Dōro Kōsha</i>	地方道路公社	Otoyol işletmeciliği için kurulan yerel kamu kuruluşları.
<i>Chihō Jichi-hō</i>	地方自治法	1947 yılında yerel idari birimleri oluşturmak amacıyla çıkarılmıştır.
<i>Chihō Jōtaku Kyōkyō Kōsha</i>	地方住宅強供給公社	Toplu konut için kurulan yerel kamu şirketleri.
<i>chihō kōkyō dantai</i>	地方公共団体	Yerel kamusal birimler. Çeşitli kamusal hizmetleri sunmak için kurulan bölgesel kamu kuruluşları.
<i>chō</i>	町	Yaklaşık 9.917 metrekare büyüklüğünde bir alan ölçüsü.
<i>chochiku ginkō</i>	貯蓄銀行	Tasarruf bankası. Küçük tasarruflar için mevduat toplayan bir banka türü.
<i>Chōgin</i>	長銀	<i>Nihon Chōki Shin'yō Ginkō</i> 'nun (Long Term Credit Bank of Japan) adının kısaltması.
<i>Chōki Shin'yō Ginkō-hō</i>	長期信用銀行	Uzun Vadeli Kredi Bankaları Kanunu. 1952 yılında uzun vadeli kredi veren finans kuruluşlarının mevzuatını düzenlemek için çıkarılmıştır.
<i>chōkakushi</i>	中核市	Çekirdek şehir. Zayıf derecede özerk bir statüye sahip 42 şehre bu ad verilmektedir.
<i>Chōkan Antei-ron</i>	中間安定論	Tedrici İstikrar Görüşü. 1948 yılındaki enflasyondan kurtulmak için ortaya atılan bu görüşe göre, bir miktar enflasyona razı olarak üretimin artırılması gerekiyordu.
<i>Chōki Keizai Keikaku</i>	中期経済計画	Orta Vadeli Ekonomik Plan. 1965 yılında yürürlüğe koyulan beş yıllık kalkınma planı.
<i>Choshō Kigyō Antei-hō</i>	中小企業安定法	Küçük ve Orta Ölçekli Firmalar İstikrar Kanunu. 1952 yılında küçük ve orta ölçekli şirketlerle ilgili mevzuat düzenlenmiş ve hükümete kartel kurma yetkisi verilmiştir.
<i>Choshō Kigyō Kihon-hō</i>	中小企業基本法	Küçük İşletmeler Kanunu. 1963 yılında küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmesini desteklemek amacıyla çıkarılmıştır.

<i>Chōshō Kigyō Kin'yō Kōko</i>	中小企業金融公庫	Küçük İşletmeler Finans Kuruluşu. 1953 yılında küçük ve orta ölçekli işletmelere finansman sağlamak üzere kamu kuruluşu olarak kurulmuştur. 2008 yılında dağıtılarak yeni kurulan Japonya Finans Şirketi'ne ( <i>Nihon Seisaku Kin'yō Kōko</i> ) katılmıştır.
<i>Chōshō Kigyō-chō</i>	中小企業庁	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kurulu. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin desteklenmesi amacıyla 1948 yılında Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (MCI) altında kurulan bu birim, bu bakanlığın MITI'ye dönüşmesiyle birlikte oraya bağlanmıştır.
<i>danchi</i>	団地	Konut siteleri. Hızlı büyüme döneminde işçiler için konut ihtiyacına cevap olarak kurulmuştur ve büyük apartmanlardan oluşan siteler şeklinde planlanmıştır. Bu kelime toplu konut anlamına gelen <i>shōdan jōtakuchi</i> ifadesinin kısaltmasıdır.
<i>Dengen Kaihatsu Sokushin-hō</i>	電源開発促進法	Elektrik Üretimi Kalkınma Kanunu. Elektrik üretimini geliştirmek amacıyla 1952 yılında çıkarılmıştır.
<i>Denki Jigyō-hō</i>	電気事業法	Elektrik Sanayisi Kanunu. Elektrik üretimi sektöründeki çeşitli mevzuatı düzenlemek amacıyla 1964 yılında çıkarılmıştır.
<i>Dokusen Kinshi-hō</i>	独占禁止法	Anti-tekel Kanunu. Tekel oluşumu ve tekelleşmenin önlenmesi amacıyla 1947 yılında çıkarılmıştır.
<i>Dōryokuro Kaku-nenryō Kaihatsu Jigyōdan</i>	動力炉・核燃料開発事業団	Güç Reaktörü ve Nükleer Yakıt Geliştirme Ajansı. 1967 yılında kurulan bu kamu kuruluşu, 2005 yılında feshedilerek Japon Atom Enerjisi Ajansı'na katılmıştır.
<i>emoji</i>	絵文字	Dijital cihazlar için geliştirilen resim yazılar.
<i>fukkinsai</i>	復金債	Yeniden İmar Tahvilleri. Yeniden İmar Dönemi'nde kaynak sağlamak için çıkarılan devlet tahvilleri.
<i>Fukkō Kin'yō linkai</i>	復興金融委員	Yeniden İmar Mali Komitesi. 1947 yılında kurulan bu kurum, üretimi artırmak için mali kaynak sağlamakla görevlendirilmişti.
<i>Fukkō Kin'yō Kinko</i>	復興金融金庫	Yeniden İmar Fonu. Yeniden İmar Dönemi'nde sanayi yatırımlarına kaynak yaratmak amacıyla 1946 yılında kurulan kamu kuruluşu. 1951 yılında feshedilerek Japonya Kalkınma Bankası'na (JDB) katılmıştır.
<i>fukushi kokka</i>	福祉国家	Refah devleti.
<i>fukushi shakai</i>	福祉社会	Refah toplumu.
<i>futei no yakara</i>	不逞の輩	Haydutlar. 1947 yılında genel grev çağrısı yapan işçiler hakkında başbakan Yoshida Shigeru'nun kullandığı ifade.
<i>Fuyōkai</i>	芙蓉会	Fuyō Kulübü. Fuyō <i>keiresutsusunun</i> toplantısına verilen ad.
<i>Gaikoku Kawase-rei</i>	外国為替令	Döviz Kanunu. 1980 yılında bu kanun döviz üzerindeki sıkı devlet denetimini kaldırarak sermaye hareketliliğini sağlamayı amaçlıyordu.

<i>Gaishi-hō</i>	外資法	Yabancı Sermaye Kanunu. 1950 yılında çıkarılan bu kanunla, yabancı yatırımlar ve yabancı şirketlerle yapılan işlemler için MITI'nin onayı gerekmiştir.
<i>gakubatsu</i>	学閥	Bürokraside okul ilişkileri-mektepçilik.
<i>Gensaki</i>	現先	Hükümetin denetimi dışındaki kamu tahvilleri piyasası.
<i>Genshiryoku Kihon-hō</i>	原子力基本法	Nükleer Enerji Kanunu. Nükleer enerji sektöründeki mevzuatı düzenlemek amacıyla 1955 yılında çıkarılmıştır.
<i>Gosō Sendan Hōshiki</i>	護送船団方式	Konvoy sistemi. MITI ve Maliye Bakanlığı tarafından firmaların ve bankaların yatırım ve kredi kararlarının ekonomi planlarına ve sanayi politikalarına kontrol altına alındığı sistem.
<i>habatsu</i>	派閥	Siyasi partilerdeki fraksiyonlara (hizip) verilen ad.
<i>Hakusuikai</i>	白水会	Hakusui Kulübü. Sumitomo <i>keiresutsusunun</i> toplantısına verilen ad.
<i>Hinshitsu Kanri no Chichi</i>	品質管理の父	Kalite Kontrolünün Babası. Kalite kontrolünün Japonya'da yaygınlaşması için yaptığı girişimler ve katkılarından dolayı Ishikawa Kaoru'ya verilen takma ad.
<i>Hiragana</i>	平仮名	Japonca asıllı kelimelerin yazımında kullanılan bir alfabe.
<i>Hōsō-hō</i>	放送法	Yayıncılık Kanunu. Televizyon yayıncılığı sektöründeki faaliyetleri düzenlemek amacıyla 1950 yılında çıkarılmıştır.
<i>Hyōgikai</i>	評議会	Komünist eğilimli sendikalar federasyonu <i>Nihon Rōdō Hyōgikai</i> 'nin kısa adı.
<i>Ikkyo Antei-ron</i>	一挙安定論	Tedrici İstikrar Görüşü. 1948 yılındaki enflasyondan kurtulmak için ortaya atılan bu görüşe göre, enflasyon mutlaka indirilmeli ve sıkı para politikası uygulanmalıydı.
<i>Itai-itai byō</i>	イタイイタイ病	Kadmium zehirlenmesinden kaynaklanan ve kemik deformasyonuna yol açan bir hastalık.
<i>Iwato Keiki</i>	岩戸景気	Iwato Genişlemesi. 1958-1961 yılları arasındaki uzun ekonomik genişleme ve canlılık dönemi.
<i>izakaya</i>	居酒屋	Japon tarzı barlara verilen ad.
<i>Izanagi Keiki</i>	いざなぎ景気	Izanagi Genişlemesi. 1965-1970 yılları arasındaki uzun ekonomik genişleme ve canlılık dönemi.
<i>Jidaigeki</i>	時代劇	Japon tarihini konu alan filmler.
<i>Jieitai</i>	自衛隊	Özsavunma Kuvvetleri. Savaştan sonra ordunun tasfiye edilmesinden sonra kurulan askerî gücün adı.
<i>Jigyōdan</i>	事業団	Firma birlikleri. Yerel yönetimler ve kamu şirketleri tarafından kurulan ve çeşitli politikaların yürütülmesi için kurulan tüzel kişilik statüsündeki kuruluşlar.
<i>Jimintō</i>	自民党	Liberal Demokrat Parti.

<i>jimu jikan</i>	事務次官	Bakan yardımcısı.
<i>Jinmu Keiki</i>	神武景気	Jinmu Genişlemesi. 1954-1957 yılları arasındaki uzun ekonomik genişleme ve canlılık dönemi.
<i>Jisakunō Sōsetsu Tokubetsu Sochi-hō</i>	自作農創設特別措置法	Çiftçiyi Topraklandırmak İçin Özel Önlemler Hakkında Kanun. 1946 yılında çıkarılan bu kanun, toprak reformunun bir parçasıydı.
<i>Jiyō Minshutō</i>	自由民主党	Liberal Demokrat Parti.
<i>Jiyōtō</i>	自由党	Liberal Parti.
<i>Jōyō Kanji</i>	常用漢字	Normal kullanım için <i>Kanji</i> . Günlük hayatta kullanılan Çince karakterler ( <i>Kanji</i> ). Sayıları 1947 yılındaki eğitim reformlarında 1.945 iken, 2010 yılında 2.136'ya çıkarılmıştır.
<i>juku</i>	塾	Dershane.
<i>Jōtaku Kin'yō Kōko</i>	住宅金融公庫	Konut Finansmanı Şirketi. Konut alımı için kredi dağıtan bu kamu finans kuruluşu 1950 yılında kurulmuştur. 2007 yılında yeni kurulan <i>Jōtaku Kin'yō Shien Kikō</i> (Japan Housing Finance Agency) adlı kamu kuruluşuna devredilmiştir.
<i>Jōyō Sangyō Kyōgikai</i>	重要産業協議会	Önemli Sanayiler Birliği. Savaş döneminde, 1942 yılında işveren örgütleri feshedilerek kurulmuştur.
<i>Kado Keizairyoku Shōchō Haijō-hō</i>	過度経済力集中排除法	Aşırı Ekonomik Yoğunlaşmanın Kaldırılması Hakkında Kanun. 1947 yılında tekelleşmenin önlenmesi amacıyla çıkarılmıştır.
<i>kaisha ningen</i>	会社人間	Şirket insanı. Korporatist yapıda, şirket çıkarları ve amaçlarının çalışanların kişisel çıkarları ve amaçlarının önünde yer aldığı kültüre verilen ad. Bu kültürde kişi kendini şirketi ile özdeşleştirmektedir.
<i>Kaishintō</i>	改進黨	Reform Partisi.
<i>Kan'i Seimei Hoken</i>	簡易生命保険	Kan'i Hayat Sigortası. Posta tasarruf sisteminin sunduğu hayat sigortası.
<i>Kanji</i>	漢字	Japoncada günlük hayatta en az 2.100 tanesi kullanılan Çince karakterler.
<i>Kankyō-chō</i>	環境庁	Çevre Ajansı. 1971 yılında çevre sorunlarına karşı çözüm üretmek ve çevre politikaları tasarımı amacıyla kurulmuştur. 2001 yılında Çevre Bakanlığı'na dönüşmüştür.
<i>Kannon</i>	漢音	Japon Budizminde merhamet tanrıçası.
<i>kanrengai</i>	関連会社	Yan şirketler. <i>Keiretsu</i> sisteminde ana firmalara tedarikçi olarak hizmet sağlayan taşeron firmalara bu ad verilmektedir.
<i>Kappu Hanbai-hō</i>	割賦販売法	Taksitli Satışlar Kanunu. 1961 yılında taksitli satışlarla ilgili çeşitli mevzuatı düzenlemek için çıkarılmıştır.
<i>Katakana</i>	片仮名	Daha çok yabancı dillerden Japoncaya giren kelimelerin yazımında kullanılan bir alfabe.

<i>keibatsu</i>	閥閥	Bürokraside aile ve yakınlık ilişkileri (çoğunlukla evlilikler ve kız alıp verme yoluyla).
<i>Keidanren</i>	経団連	1952 yılında kurulan işverenler federasyonu <i>Keizai Dantai Rengōkaï</i> 'nin kısa adı.
<i>Keihin</i>	京浜	<i>Tōkyō-Yokohama bölgesinin kısa adı.</i>
<i>Keiretsu</i>	系列	Savaş sonrasındaki şirket gruplaşmalarına verilen ad. Savaş öncesindeki <i>zaibatsuların</i> devamı niteliğindedir. Eşanlamlısı: <i>kigyō shōdan</i> .
<i>Keisha Seisan Hōshiki</i>	傾斜生産方式	Öncelikli Üretim Planı. 1947 yılından itibaren ekonomi için önemli girdiler olan kömür ve çelik başta olmak bazı önemli sanayilerde kontrollü ve planlı üretime dayalı program.
<i>Keizai Antei Honbu</i>	経済安定本部	Ekonomik İstikrar Kurulu. 1946 yılında başbakanlığa bağlı olarak ekonomide istikrarın sağlanması ve ekonomik önlemlerin yürütülmesi için kurulmuştur. 1952 yılında kaldırılmıştır.
<i>Keizai Antei Kyō Gen-soku</i>	経済安定急減速	Ekonomik İstikrar İçin Dokuz Prensiptir. Ekonomik istikrarın tesisi için, 1948 yılında iktidara gelen Yoshida Shigeru tarafından açıklanan dokuz maddeden oluşan liste.
<i>Keizai Dantai Rengō linkai</i>	経済団体連合委員会	Ekonomik Örgütler Birliği Komitesi. Savaşın sona ermesinin hemen ardından işverenler tarafından kurulan bu federasyon, 1952 yılında <i>Keidanren</i> 'e katılmıştır.
<i>Keizai Dantai Rengōkai</i>	経済団体連合会	Ekonomi Örgütleri Birliği. Kısa adı <i>Keidanren</i> olan bu örgüt, 1952 yılında işveren örgütlerinin birleşmesiyle işveren federasyonu olarak kurulmuştur.
<i>Keizai Dōyōkai</i>	経済同友会	Ekonomi İdarecileri Birliği. 1948 yılında kurulan bu işveren örgütü, hükümete ekonominin büyümesine yönelik önerilerde bulunmakta ve raporlar hazırlamaktadır. Üyeleri üst düzey özel sektör yöneticileridir.
<i>Keizai Fukkō Gokanen Keikaku</i>	経済復興5力年計画	1965 yılında yürürlüğe konan beş yıllık kalkınma planı.
<i>Keizai Fukkō Kaigi</i>	経済復興会議	Ekonomik Canlanma Toplantısı. 1947-1948 yıllarında gerçekleştirilen bu toplantılarda sendikalar ve işverenler arasında işbirliğinin sağlanması amacıyla müzakereler yürütülmüştür.
<i>Keizai Jiritsu Gokanen Keikaku</i>	経済自律5力年計画	Ekonomik Bağımsızlık İçin Beş Yıllık Plan. 1955 yılında yürürlüğe koyulan beş yıllık kalkınma planı.
<i>Keizai Kikakuchō</i>	経済企画庁	Ekonomik Planlama Kurulu. <i>Keizai Antei Honbu</i> 1952 yılında kaldırıldıktan sonra kurulan ve 1953 yılında bu adı alan kurum, ekonomik planlamadan sorumluydu. 2001 yılında görev yapmıştır.
<i>Keizai Kinkyō Taisaku</i>	経済緊急対策	Acil Ekonomik Önlem Politikası. 1946 yılında açıklanan bu önlemlerle para arzının kontrolüyle enflasyonun dizginlenmesi hedeflenmiştir.

<i>Keizai Shakai Hatten Keikaku</i>	経済社会発展計画	Ekonomik ve Toplumsal Gelişme Planı. 1967 yılında yürürlüğe koyulan beş yıllık kalkınma planı.
<i>Keizai Shakai Kihon Keikaku</i>	経済社会基本計画	Temel Ekonomik ve Toplumsal Plan. 1973 yılında yürürlüğe koyulan beş yıllık kalkınma planı.
<i>Keizai Shingikai</i>	経済審議会	Ekonomi İhtiyat Kurulu. 1952 yılında kurulan bu kurul, ekonomi için önemli alanlarda ve uzun vadeli planlarda fikir beyan etmek üzere Ekonomik Planlama Kurulu altında faaliyet göstermiştir. 2001 yılında kaldırılmıştır.
<i>Kenpō Mondai Chōsa linkai</i>	憲法問題調査委員会	Anayasa Sorunlarını Araştırma Komisyonu. Yeni anayasa hazırlıkları için çalışmalar yapmak üzere Matsumoto Jōji başkanlığında 1945 yılının Ekim ayında çalışmalara başlayan ve ertesi yıl Şubat ayında çalışmalarını tamamlayarak raporunu sunan çalışma grubu.
<i>Kensetsu-shō</i>	建設省	İnşaat Bakanlığı.
<i>Kensetsugyō-hō</i>	建設業法	İnşaat Sektörü Kanunu. 1950 yılında inşaat sektöründeki mevzuatı düzenlemek amacıyla çıkarılmıştır.
<i>Kentōshi</i>	遣唐使	Çin'e giden temsilciler. 7. yüzyıldan (630) başlayarak 9. yüzyıla (894) kadar Tang Hanedanı tarafından yönetilen Çin'e giderek burada kültürel ve bilimsel çalışmalar yapan seyyahlara Japonya'da bu ad verilmiştir. Bunların çoğu keşişti ve Çin'de Budizm ve Konfüçyüsçülük alanında eğitim alarak bu bilgileri daha sonra döndükleri Japonya'ya getirdiler. Japonya'da yeni din mezheplerin oluşmasını sağladılar.
<i>Ki ga sumanai</i>	気がすまない	"İçim rahat etmiyor" anlamına gelen ve işini tam yapmaması durumunda kişinin bu durumdan kişisel olarak rahatsızlık duymasını ifade eden bir deyiş.
<i>Kigyō shodan</i>	企業集団	Savaş sonrasındaki şirket gruplaşmalarına verilen ad. Savaş öncesindeki <i>zaibatsu</i> ların devamı niteliğindedir. Eşanlamlısı: <i>keiretsu</i> .
<i>Kigyōkyoku</i>	企業局	İşletmeler Bürosu. MITI bünyesinde faaliyet gösteren bu birim, MITI'nin şirketlere yönelik uygulamalarını ilgili mevzuat dahilinde idare ediyordu.
<i>kigyōnai kumiai</i>	企業内組合	Firma-içi sendika.
<i>Kigyōshugi</i>	企業主義	Korporatizm.
<i>Kikai Kōgyō Shinkō Rinji Sochi-hō</i>	機械位工業振興臨時措置法	Makine Sanayisinin Gelişmesi İçin Geçici Önlemler Kanunu. 1962 yılında çıkarılan bu kanunla makine sanayisinde rasyonelleşme hedeflenmiştir.
<i>Kin-kei</i>	近係	Neoklasik iktisadı savunan iktisatçılara verilen ad.
<i>Kin'yōkai</i>	金曜会	Cuma Kulübü. Mitsubishi <i>keiretsu</i> susunun toplantısına verilen ad.

<i>Kisaiikai</i>	起債会	Tahvil Toplantıları. 1956 yılında Maliye Bakanlığı tarafından tahvil piyasasının kontrolü için kurulan kartelevat verilen ad.
<i>Kisei Jinushisei</i>	寄生地主制	Toprak Sistemi. Savaş sonrasındaki reformlardan önce yerleşik olan bu toprak sahipliği sisteminde, çok sayıda büyük toprak sahibi tarım topraklarının büyük kısmını elinde tutuyor, toprağın önemli bir kısmı köylülere kiralanıyordu.
<i>kōenkai</i>	後援会	Seçim bölgelerinde adaylar için kampanya yürüten seçmen destek gruplarına verilen ad.
<i>Kōgai Taisaku Kihon-hō</i>	公害対策基本法	Çevre Sorunlarına Karşı Önlem Almak İçin Temel Kanun. 1967 yılında çevre sorunlarına karşı gerekli mevzuatı düzenlemek için çıkarılmıştır.
<i>kogaisha</i>	子会社	Alt şirket. <i>Keiretsu</i> sisteminde ana firmanın bir biriminin büyüterek taşeron firmaya dönüşmesi durumunda ortaya çıkan yeni firmaya bu ad verilmektedir.
<i>kōhai</i>	後輩	Ast-üst ilişkilerinde ast.
<i>Kōgyō Gijutsu-chō</i>	工業技術庁	Sanayi Teknolojisi Ajansı. Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'nın (MCI) bilim ve teknoloji politikaları tasarımı üstlenen birimi.
<i>Kōgyō Gijutsuin</i>	工業技術院	Endüstriyel Bilim ve Teknoloji Ajansı. 1948 yılında kurulan <i>Kōgyō Gijutsu-chō</i> 'nun dönüştürülmesiyle MITI'nin bir birimi olarak kurulmuştur. Görevi, bilim ve teknoloji politikalarının paydaşları (kamu, özel sektör, üniversiteler, vb.) arasındaki işbirliği ve örgütlenmenin takibiydi.
<i>Kōjō-hō</i>	工場法	Fabrikalar Kanunu. 1911 yılında fabrikalardaki çalışma koşullarını düzenlemek için çıkarılmıştır.
<i>Kōko</i>	公庫	Özel amaçlarla kurulmuş bazı kamu finans kuruluşları.
<i>Kōkō-hō</i>	航空法	Havayolu Kanunu. 1952 yılında havayolu sektöründeki faaliyetlerin düzenlenmesi amacıyla çıkarılmıştır.
<i>Kokumin Kenkō Hoken-hō</i>	国民健康保険法	Ulusal Sağlık Sigortası Kanunu. 1958 yılında çıkarılan bu kanunla sağlık sigortasının kapsamı genişletilmiştir.
<i>Kokumin Kin'yō Kōko</i>	国民金融公庫	Halk Finans Kuruluşu. Küçük işletmelere finansal destek sağlamak üzere 1949 yılında kurulan bu kamu kuruluşu, 2008 yılında <i>Nihon Seisaku Kin'yō Kōko</i> (Japan Finance Corporation) şirketine katılmıştır.
<i>Kokumin Kyōdōtō</i>	国民協同党	Ulusal Birlik Partisi.
<i>Kokumin Minshutō</i>	国民民主党	Milli Demokrasi Partisi.
<i>Kokumin Nenkin-hō</i>	国民年金法	Ulusal Emeklilik Kanunu. 1959 yılında çıkarılan bu kanunla emeklilik sistemi kurulmuştur.
<i>Kokumin Shotoku Baizō Keikaku</i>	国民所得倍増計画	Milli Geliri İkiye Katlama Planı. 1960 yılında yürürlüğe koyulan bu on yıllık plana göre on yıl içinde kişi başı milli gelirin on yıl içinde ikiye katlanması hedeflenmiştir.

<i>Kokuminshugi</i>	国民主義	Halkçılık.
<i>Kokusai Gijutsu Jigyōdan</i>	国際技術事業団	Uluslararası Teknoloji Ajansı. 1962 yılında uluslararası işbirliği için kurulmuştur. 1974 yılında <i>Kokusai Kyōryoku Jigyōdan</i> (Uluslararası İşbirliği Ajansı) adını almıştır.
<i>Kokusai Kyōryoku Jigyōdan</i>	国際協力事業団	Uluslararası İşbirliği Ajansı. 1974 yılında kurulan bu kamu kuruluşu 2003 yılında <i>Kokusai Kyōryoku Kikō</i> (Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı, JICA) adını almıştır.
<i>Kokusai Kyōryoku Kikō</i>	国際協力機構	Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA). Gelişmekte olan ülkelere kalkınma yardımları için kurulan <i>Kokusai Kyōryoku Jigyōdan</i> 'ın (Uluslararası İşbirliği Ajansı) 2003 yılında yeniden yapılandırılmasıyla kurulmuştur.
<i>Kokutetsu</i>	国鉄	Devlet Demiryolu Şirketi.
<i>komai</i>	古米	Hasattan sonra üzerinden bir yıldan fazla zaman geçen pirinç.
<i>Kōmeitō</i>	公明党	Adı Temiz Parti anlamına gelen bir muhafazakâr parti.
<i>Kōsei Torihiki linkai</i>	公正取引委員会	Adil Ticaret Kurumu. Rekabetin kurulması amacıyla 1947 yılında kurulmuştur.
<i>kōsha</i>	公社	Bazı devlet tekel şirketlerine (sigara, telefon, demiryolları vb.) verilen ortak ad.
<i>Koyō Hoken-hō</i>	雇用保険法	İstihdam Sigortası Kanunu. 1975 yılında çıkarılan bu kanunla, işsizlik sigortasının kapsamı genişletilmiştir.
<i>ku</i>	区	Özel statülü şehirlerin ( <i>shitei toshi</i> ) ilçe statüsündeki idari birimleri.
<i>kuni</i>	国	Vatan, ülke.
<i>Kuomintang</i>	国民党	Çin'de Chiang Kai-shek liderliğindeki Milliyetçi Parti.
<i>kurobune</i>	黒船	Siyah gemiler. 1854 yılında Yokohama limanına kadar gelen ve kapitülasyon anlaşması ile Japonya'yı ticarete açmaya zorlayan Amerikan gemilerini ifade etmektedir.
<i>Kutabare GNP</i>	くたばれGNP	Kahrolası GNP! 1970 yılında hükümetin milli geliri her şeyden önemli gören politikasını eleştiren bir slogandı.
<i>kyōdobatsu</i>	郷土闊	Bürokraside hemşerilik ilişkileri.
<i>Kyōdō Minshutō</i>	共同民主党	İşbirlikçi Demokrasi Partisi.
<i>Kyōdōtō</i>	協同党	İşbirliği Partisi.
<i>Kyōsantō</i>	共産党	Komünist Parti.
<i>kyō-en</i>	旧円	Eski yen banknotları anlamına gelmektedir.
<i>machi</i>	町	İdari birim olarak "kasaba".
<i>Mantetsu</i>	満鉄	Mançurya Demiryolu Şirketi'nin ( <i>Manshō Tetsudō</i> ) kısa adı.



<i>Marukei</i>	マル係	Marksist iktisadı savunan iktisatçılara verilen ad.
<i>Matsukawa Jiken</i>	松川事件	Matsukawa Olayı. 1949 yılında Fukushima vilayetinde, Matsukawa İstasyonu yakınında bir trenin raydan çıkarak üç kişinin öldüğü olay. Bu olayda militan sendikaların rolü olduğu iddia edilmiştir.
<i>mikaeri shikin</i>	見返り資金	İpotek fonu. Savaşın hemen ardından, Japon Kalkınma Bankası'nda Amerikan yardımlarının karşılığı olarak merkez bankasında açılan hesaplara bu ad verilmiştir.
<i>Minamata-byō</i>	水俣病	Minamata hastalığı. Minamata şehrinde 1960'lı yıllarda görülen, cıva zehirlenmesinden kaynaklanan bir hastalık.
<i>Mindō</i>		Demokratikleşme Birliği. 1950 yılında komünizm karşıtı sendikaların kurduğu birlik. Kısa bir süre sonra <i>Sōhyō</i> 'ya katılmıştır.
<i>Minseitō</i>	民政党	Anayasal Demokrat Parti. 1927 yılında <i>Kenseitō</i> ve <i>Seiyōhontō</i> partilerinin birleşmesiyle kurulan, ekonomik ve siyasi açılarından liberal görüşleri savunan bu parti, 1920'li ve 1930'lu yıllarda muhafazakâr <i>Seiyōkai</i> ile birlikte Japonya'nın en büyük iki siyasi partisinden biri oldu ve iktidarı kazanarak hükümetler kurdu. 1940 yılında kendini feshederek askerî rejimin zorla kurduğu <i>Taisei Yokusankai</i> partisine katıldı.
<i>Minshu Jiyūtō</i>	民主自由党	Demokratik Liberal Parti.
<i>Misnku Kurabu</i>	民主クラブ	Demokratik Kulüp.
<i>Minshu Shakaitō</i>	民主社会党	Demokratik Sosyalist Parti.
<i>Minshutō</i>	民主党	Demokratik Parti.
<i>Mitaka Jiken</i>	鷹事件	Mitaka Olayı. 1949 yılında Tōkyō'da Mitaka İstasyonu'nda bir trenin raydan çıkarak istasyona daldığı ve 6 kişinin öldüğü olay. Bu olayda militan sendikaların rolü olduğu iddia edilmiştir.
<i>Monju</i>	文殊	Japon Budizminde bilgelik tanrısı.
<i>Mōretsu kara byōtifu e</i>	猛烈からビューティフルへ	"Çok çalışmak değil güzellik önemlidir!" anlamında bir slogan. 1970 yılında hükümetin aşırı çalışmayı özendiren politikasını eleştiren bir slogandı.
<i>mottai nai</i>	勿体ない	"İsraf etme!" anlamına gelen, ihtiyaçtan daha fazla para harcamayı savurganlık olarak gören ve tutumluluğun gerekli olduğunu ima eden bir deyiş.
<i>mujin</i>	無尽	Bir tür finans kuruluşu. Katılım esasına dayalı bu şirkette, toplam birikimler katılımcılara bir kereye mahsus olmak üzere, toptan olarak ödeniyordu. Ödemeler kura usulüyle veya bir ticari kâğıt (senet) çıkarılarak yapılıyordu.
<i>mujin kaisha</i>	無尽会社	Mujin usulüne göre çalışan finans aracı kuruluşları.

<i>mura</i>	村	İdari birim olarak “köy”.
<i>Naikaku</i>	内閣	Kabine, Bakanlar Kurulu.
<i>nenkō joretsu</i>	年功序列	Kıdeme dayalı ücret sistemi.
<i>Nicchō Heiwa Yōkō Jōyaku</i>	日中平和友好条約	Japonya-Çin Dostluk ve Barış Anlaşması. 1978 yılında Çin Halk Cumhuriyeti ile Japonya arasında imzalanan, iki ülke arasındaki ilişkileri normalleştirerek ekonomik işbirliği maddeleri de içeren anlaşma.
<i>Nichibei Anzen Hoshō Jōyaku</i>	日米安全保障条約	Japonya-Amerika Güvenlik Anlaşması ( <i>Anpo Jōyaku</i> ). 1952 yılında imzalanan ve 1960 yılından itibaren her 10 yılda bir yenilenen bu anlaşma ile, Japonya Amerikan ordusuna Japonya’da üs kurma hakkı vermiştir.
<i>Nichibei Gyōsei Kyōtei</i>	日米行政協定	Japonya-Amerika Güç Statüsü Anlaşması. 1953 yılında imzalanan bu anlaşmayla Japon hükümeti Amerika’ya herhangi bir bedel talep etmeksizin üs vermeyi, savunma harcamalarının bir kısmını karşılamayı ve vergiden muaf tutmayı kabul etmiştir.
<i>Nichibei Sōgō Kyōryoku oyobi Anzen Hoshō Jōyaku</i>	日米総合協力および安全保障条約	Japonya-Amerika Karşılıklı İşbirliği ve Güvenlik Anlaşması (1960).
<i>Nichiren</i>	日蓮	13. yüzyılda Nichiren tarafından kurulan bir Budist mezhebi. Bu mezhebe göre, tüm insanların içinde iç huzur vardır ve buna ulaşmak için Lotus Sutra yeterlidir.
<i>Nichiyōkai</i>	日曜会	Pazar Kulübü. Nissan <i>keiretsu</i> sunun grup toplantısına verilen ad.
<i>Nihon Bōeki Dantai Kyōgikai</i>	日本貿易団体協議会	Japon Ticaret Örgütleri Birliği. Ticaret firmalarının işveren federasyonu olarak 1946 yılında kurulmuştur. 1952 yılında feshedilerek <i>Keidanren</i> ’e katılmıştır.
<i>Nihon Dōro Kōdan</i>	日本道路公団	Japonya Karayolları İdaresi. 1956 yılında karayollarındaki denetim ve regülasyon için kurulmuştur.
<i>Nihon Chōki Shin’yō Ginkō</i>	日本長期信用銀行	Uzun Vadeli Kredi Bankası (Long Term Credit Bank of Japan, LTCB). Sanayi firmalarına uzun vadeli kredi sunan bu özel banka 1952 yılında kurulmuştur. 1998 yılında iflas etmiştir.
<i>Nihon Ginkō</i>	日本銀行	Japonya Merkez Bankası (Bank of Japan, BOJ).
<i>Nihon Jiyūtō</i>	日本自由党	Japonya Liberal Partisi.
<i>Nihon Kagaku Gijyutsu Renmei</i>	日本科学技術連盟	Japonya Bilim ve Teknoloji Federasyonu (Japanese Union of Scientists and Engineers, JUSE). 1946 yılında sanayi teknolojilerinin geliştirilmesi amacıyla kurulmuştur. Özellikle 1950’li yıllarda verimlilik ve kalite konusunda önemli çalışmalar gerçekleştirmiştir. Halen aktif bir dernektir.
<i>Nihon Kaihatsu Ginkō</i>	日本開発銀行	Japonya Kalkınma Bankası (JDB). 1951 yılında sanayi şirketlerine kredi desteği sağlamak için kurulmuştur.

<i>Nihon Kaishintō</i>	日本改進黨	Japonya Reform Partisi.
<i>Nihon Kangyō Ginkō</i>	日本勸業銀行	Japonya Sanayi Bankası. Sanayi şirketlerine uygun faizli krediler sağlamak üzere 1897 yılında özel bir statülü banka olarak kurulmuştur. 1971 yılında Dai-ichi Bankası ile birleşmiş ve Dai-ichi Kangyō Bankası kurulmuştur.
<i>Nihon Keizai Renmei</i>	日本經濟連盟	Japon Ekonomi Birliği. 1922 yılında kurulan ve savaş döneminde 1942 yılında feshedilen işveren federasyonu.
<i>Nihon Keizai Saiken no Kihon Mondai</i>	日本經濟再建の基本問題	Japonya'nın Ekonomik Yeniden İnşasının Temel Sorunları. 1946 yılında hükümet tarafından hazırlanan bu raporda savaş sonrasında kalkınma politikaları hakkında öngörüler bulunmaktaydı.
<i>Nihon Kōgyō Ginkō</i>	日本興業銀行	Japonya Sanayi Bankası (Industrial Bank of Japan, IBJ). Sanayi firmalarına kredi sunan bu özel statülü banka 1902 yılında kurulmuştur. 2002 yılında Mizuho Finans Grubu'na katılmıştır.
<i>Nihon Kokusai Denshin Denwa</i>	日本国際電信電話	Uluslararası Telgraf ve Telefon Şirketi. 1953 yılında bu kamu kuruluşu uluslararası telefon görüşmeleri için kurulmuştu. 1998 yılında özelleştirilmiştir.
<i>Nihon Kokutetsu</i>	日本国鉄	Japonya Devlet Demiryolu Şirketi (Japan National Railways, JNR). Uzun adı <i>Nihon Kokuyō Tetsudō</i> 'dur. Kamu demiryolu hatlarını işleten bu şirket 1985 yılında özelleştirilmiştir.
<i>Nihon Kyōdōtō</i>	日本協同党	Japonya İşbirliği Partisi.
<i>Nihon Kyōsantō</i>	日本共産党	Japonya Komünist Partisi.
<i>Nihon Minshutō</i>	日本民主党	Japonya Demokratik Partisi.
<i>Nihon Nōmin Kumiai</i>	日本農民組合	Japonya Köylüler Birliği. Bu sendika, 1947 yılında köylerde komünistler tarafından örgütlenmişti.
<i>Nihon Nōmintō</i>	日本農民党	Japonya Köylü Partisi.
<i>Nihon Rōdō Hyōgikai</i>	日本労働評議会	Japonya İşçi Birliği. 1931 yılında komünist eğilimli sendikaların federasyonu olarak kurulmuştur. 1937 yılında dağıtılmıştır.
<i>Nihon Rōdō Kumiai Sādōmei</i>	日本労働組合総同盟	1921 yılında komünist eğilimli sendikaların federasyonu olarak kurulmuştur. 1940 yılında askerî rejim tarafından kaldırılmıştır.
<i>Nihon Rōdō Kumiai Sōhyōgikai</i>	日本労働組合総評議会	1950 yılında işgal güçleri tarafından kurulan ılımlı sol sendika federasyonu.

<i>Nihon Rōdō Sōdōmei</i>	日本労働総同盟	Japonya İşçi Federasyonu. 1920 yılında kurulan ve dönemin ilımlı sendikal hareketinden ayrılan militan sosyalist sendikacılar ve aktivistlerin kurduğu sendikalar federasyonu. 1925-1927 yıllarındaki bölünmelerle sosyalistler buradan ayrıldı ve daha çok ilımlı sağcıların örgütü haline geldi. Kısa adı <i>Sōdōmei</i> idi. Savaş döneminde askerî rejimle işbirliği yaptı. 1940 yılında kendini feshetti ve <i>Sangyō Hōkokukai</i> örgütüne katıldı. 1946 yılında ilımlı sendikalar konfederasyonu olarak tekrar kuruldu. 1950 yılında <i>Mindō</i> ile birleşerek <i>Sōhyō</i> federasyonunu kurdu.
<i>Nihon Sangyō Kyōgikai</i>	日本産業協議会	Japonya Sanayiciler Birliği. 1946 yılında sanayi şirketlerinin işveren federasyonu olarak kurulmuştur. 1952 yılında feshedilerek <i>Keidanren</i> 'e katılmıştır.
<i>Nihon Seisaku Tōshi Ginkō</i>	日本政策投資銀行	Japon Kalkınma Bankası (Development Bank of Japan, DBJ). Sanayi yatırımlarına ucuz fon sağlayan bu kamu bankası, 2008 yılında anonim şirkete dönüştürülmüştür.
<i>Nihon Seisansei Honbu</i>	日本生産性本部	Japonya Verimlilik Merkezi (Japan Productivity Center). 1955 yılında kurulan bu kuruluş verimlilik artışı konusunda araştırmalar yapmaktadır.
<i>Nihon Shakaitō</i>	日本社会党	Japonya Sosyalist Partisi.
<i>Nihon Shinpotō</i>	日本進歩党	Japonya İlerici Partisi.
<i>Nihon Shōkō Keizaiikai</i>	日本商工経済会	Japon Sanayi ve Ticaret Örgütleri Birliği. 1946 yılında bu işveren federasyonu, 1952 yılında feshedilerek <i>Keidanren</i> 'e katılmıştır.
<i>Nihon Tekkō Kyōkai</i>	日本鉄鋼協会	Japonya Demir ve Çelik Enstitüsü. Çelik üretimi alanında araştırmalar yürütmek amacıyla 1915 yılında kurulmuştur.
<i>Nihon Yushutsunyō Ginkō</i>	日本輸出入銀行	Japonya İhracat-İthalat Bankası. 1951 yılında dış ticaret işlemleri yapan firmalara destek sağlamak amacıyla kamu bankası olarak kurulmuştur. 1999 yılında feshedilerek yeni kurulan <i>Kokusai Kyōryoku Ginkō</i> (Japan Bank for International Cooperation) bünyesine katılmıştır.
<i>Nihonkoku Kenpō</i>	日本国憲法	Japonya Anayasası.
<i>Nihonteki Keiei</i>	日本の経営	Japon tarzı iş idaresi.
<i>Nikka Heiwa Jōyaku</i>	日華平和条約	Japonya-Çin Barış Anlaşması (1952). Bu anlaşma ile Japon hükümeti Taiwan'ı Çin'in resmî hükümeti olarak tanımıştır.
<i>Nikkan Kihon Jōyaku</i>	日韓基本条約	Japonya-Kore Temel İlişkiler Anlaşması (1965). Bu anlaşma ile Japonya ile Kore arasındaki ilişkiler geliştirilerek ekonomik işbirliği alanında önemli adımlar atılmıştır.
<i>Nimokukai</i>	二木会	İkinci Perşembe Kulübü. Mitsui <i>keiresutsusunun</i> toplantısına verilen ad.
<i>Nippon Denshin Denwa Kōsha</i>	日本電信電話公社	Japonya Telgraf ve Telefon Şirketi (NTT). Devlet kontrolündeki iletişim şirketi. 1952 yılında kurulmuştur.

<i>Nippon Hōsō Kyōkai</i>	日本放送協会	Japonya Yayıncılık Kuruluşu (NHK). Devlet kontrolündeki radyo-televizyon kuruluşu. 1927 yılında kurulmuştur.
<i>Nōchi Chōsei-hō</i>	農地調整法	Toprak Düzeni Kanunu. 1945 yılında çıkarılan bu kanunla toprak kirasının ürün olarak değil parasal olarak ödenmesi sağlandı.
<i>Nōchi Chōsei-hō Kai-sei-an</i>	農地調整法改正案	Toprak Düzeni Kanunu Değişiklik Tasarısı. 1946 yılında çıkarılan bu kanun, toprak reformunun bir parçasıydı.
<i>Nōchi linkai</i>	農地委員会	Toprak Komiteleri. Toprak reformu sırasında köylerde ve kasabalarda kurulan bu komiteler büyük toprak sahiplerinden alınarak köylülere dağıtılacak toprakları belirliyordu. Orijinal olarak savaş döneminde 1938 yılında kurulan bölgesel komiteler 1951 yılında birleştirilmiş ve <i>Nōgyō linkai</i> (Tarım Komitesi) adını almıştır. Bu kuruluş tarım arazileri ile ilgili işleri yürütmektedir ve yerel idare altında çalışmaktadır.
<i>Nōchi-hō Shikō-hō</i>	農地法施行法	Tarımsal Arazi Kanunu. 1952 yılında çıkarılan bu kanunla tarımsal arazilerin kullanımı kontrol altına alınmıştır.
<i>Nōgyō Kihon-hō</i>	農業基本法	Tarım Kanunu. 1961 yılında çıkarılan bu kanun tarımla ilgili çeşitli mevzuatı düzenlemiştir.
<i>Nōmin Kyōdōtō</i>	農民協同党	Köylü İşbirliği Partisi.
<i>Nōmin Shintō</i>	農民新党	Yeni Köylü Partisi.
<i>Nōryokushugi Kanri</i>	能力主義管理	Şirketlerde liyakate dayalı atamalara verilen ad.
<i>Orinpikku Keiki</i>	オリンピック景気	Olimpiyat Genişlemesi. 1962-1964 yılları arasındaki uzun ekonomik genişleme ve canlılık dönemi.
<i>Rengō Sekigun</i>	連合赤軍	Birleşik Kızılordu. Japonya'da faaliyet gösteren aşırı sol terör örgütlerinin oluşturduğu, 1971-1972 yıllarında faaliyet gösteren bu birlik, silahlı mücadele ile devrimi amaçlıyordu.
<i>Rinji Kinri Chōsei-hō</i>	臨時金利調整法	Geçici Faiz Ayarlama Kanunu. 1947 yılında faizleri kontrol etmek amacıyla çıkarılmıştır.
<i>Rōdō Kijun-hō</i>	労働基準法	İşgücü Standartları Kanunu. 1947 yılında çalışma şartlarının iyileştirilmesi amacıyla çıkarılmıştır.
<i>Rōdō Kumiai-hō</i>	労働組合法	Sendika Kanunu. 1949 yılında işçilere sendikal hakların verilmesi amacıyla çıkarılmıştır.
<i>Saikō Saibanshō</i>	最高裁判所	Yüksek Mahkeme.
<i>samurai</i>	侍	Edo dönemi ve öncesinde savaşçı sınıf mensubu askerler.
<i>Sanbetsu</i>	産別	<i>Zen-Nihon Sangyōbetsu Rōdō Kumiai Kaigi</i> 'nin (Japonya Sana-yi Sendikaları Kongresi) kısa adı.
<i>Sangiin</i>	参議院	Parlamentonun üst meclisi.

<i>sangyō gōrika seisaku</i>	産業合理化政策	Sanayide rasyonelleşme politikası. 1930'lu yıllarda hayata geçirilen bu politika ile sanayi firmalarının rekabet güçlerinin ve üretkenlik düzeylerinin artırılması amacıyla ölçek ekonomilerinin geliştirilmesi ve teknolojilerinin güncellenmesi hedeflenmiştir. Bu politikanın vurgu yaptığı önemli bir konu da sanayilerde kartelleşme ile bunların sağlanmasıydı.
<i>Sangyō Gōrika Shingikai</i>	産業合理化審議会	Endüstriyel Rasyonelleşme Konseyi. MITI altında 1949 yılından itibaren sanayide rasyonelleşme için planlar tasarlamak ve uygulamakla görevlendirilmiştir.
<i>Sangyō Hōkokukai</i>	産業報国会	Sanayi Yurtseverlik Birlikleri. 1940 yılında askerî rejim tarafından sendikalar kaldırılarak bunun yerine yurtsever işçi-işveren örgütleri olarak belirli sektörlerde kuruldu. İşçi-işveren komiteleri şeklinde kurulan bu örgütler askerî rejimle iş dünyası arasında organik bir bağ kuran önemli örgütler olarak hükümetin kontrol mekanizmasının önemli bir yapıtaşydı.
<i>Sangyō kōzō</i>	産業構造	Sanayi yapısı.
<i>Sangyō Kōzō Chōsakai</i>	産業構造調査会	Sanayi Yapısı İnceleme Kurulu. 1962 yılında motorlu taşıtlar sanayisinde rasyonelleşmeyi incelemek amacıyla kurulmuştur.
<i>Sangyō kōzō seisaku</i>	産業構造政策	Sanayi yapısı politikası. MITI'nin sanayideki örgütlenme ile ilgili bu politikası sanayilerde rekabeti sınırlandırmayı ve işbirliğini teşvik etmeyi vurguluyordu.
<i>Sangyō Kōzō Shingikai</i>	産業構造審議会	Sanayi Yapısı Araştırma Komitesi. 1963 yılında MITI bünyesinde kurulmuştur. Amacı yeni teknolojilerin geliştirilmesinde ve bilim-teknoloji politikalarının tasarımında MITI'ye yardımcı olmaktı.
<i>Sangyō Seisaku</i>	産業政策	MITI ve sanayi politikası.
<i>Sankinkai</i>	三金会	Üçüncü Cuma Kulübü. Dai-ichi Kangyō keiresutsusun toplantısına verilen ad.
<i>Sannin yoreba monju no chie</i>	三人寄れば文殊の知恵	Bir Japon atasözü. Anlamı: Üç kişi bir araya geldiğinde <i>Monju</i> 'nun (Budizmde bilgelik tanrısı) bilgeliğine ulaşır.
<i>Sanshu no Jingi</i>	三種の神器	Üç Kutsal Hazine. Hızlı büyüme döneminde hanehalklarının sahip olmak istedikleri üç elektrikli ev eşyası buzdolabı, çamaşır makinesi ve siyah-beyaz televizyona verilen ad.
<i>Sansuikai</i>	三水会	Üçüncü Çarşamba Kulübü. Sanwa keiresutsusunun toplantısına verilen ad.
<i>Seikatsu Hogo-hō</i>	生活保護法	Yaşam Standartlarının Korunması Hakkında Kanun. 1946 yılında çıkarılan bu kanunla, yaşam standartları düşük olanlara bazı sosyal güvenlik hakları sunulmuştur.
<i>Seisansei Kōjō Undō</i>	生産性向上運動	Verimliliği Artırma Kampanyası. Kamu demiryolu ve posta hizmetlerinde verimliliği artırmak ve kalite kontrolünü yaygınlaştırmak amacıyla 1960 yılında başlatılmıştır. 1970'li yılların başlarına kadar devam etmiştir.

<i>Seiyōkai</i>	政友会	Anayasal Hükümetin Dostları Partisi. 1900 yılında <i>Kenseitō</i> ve <i>Seiyōhontō</i> partilerinin birleşmesiyle kurulan, muhafazakâr görüşleri savunan bu parti, 1920'li ve 1930'lu yıllarda liberal <i>Minseitō</i> ile birlikte Japonya'nın en büyük iki siyasi partisinden biriydi. Uzun süre iktidarı kazanarak hükümetler kurdu. Militarizmi ve devletçiliği destekleyen parti, 1940 yılında kendini feshederek askerî rejimin zorla kurduğu <i>Taisei Yokusankai</i> partisine katıldı.
<i>Sekigun-ha</i>	赤軍派	Kızıl Ordu Grubu. Öğrenci hareketlerinden doğan ve 1969 yılında kurulan aşırı sol eğilimli, silahlı mücadele yoluyla devrimi hedefleyen bir örgüt. Polis müdahalesiyle 1972 yılından sonra giderek zayıflayan ve uluslararası çapta terör olaylarına da karışan bu örgüt, 1980'li yılların sonlarında zayıflayarak kendiliğinden ortadan kalkmıştır.
<i>Sekitan Kōgyō Gōrika Rinji Sochi-hō</i>	石炭鉱業合理化臨時措置法	Kömür Madenlerinde Rasyonelleşme Hakkında Geçici Kanun. 1955 yılında çıkarılan bu kanunla kömür sanayisinde rasyonelleşme hedeflenmiştir.
<i>Sekitan Tokubetsu Shō-iinkai</i>	石炭特別小委員会	Özel Kömür Kurulu. 1946 yılında kurulan bu kurul kömür üretiminin artırılması için araştırmalar yaparak hükümete önerilerini bir rapor şeklinde sunmuştur.
<i>Sekiyu Shigen Kai-hatsu</i>	石油資源開発	Japonya Petrol Arama Şirketi. Petrol arama araştırmaları için 1955 yılında kurulmuştur.
<i>Sengo Kaikaku</i>	戦後改革	Savaş Sonrası Reformları.
<i>Sengo Mondai Kenkyōkai</i>	戦後問題研究会	Savaş Sonrası Sorunları Araştırma Grubu. 1945 yılında savaşın hemen ardından <i>ōkita Saburō tarafından kurulan bu çalışma grubu</i> , savaşın ardından Japon ekonomisinin tekrar kalkınması için gerekli politikalar üzerine tartışmalar ve araştırmalar yapmıştır.
<i>Senpai</i>	先輩	Ast-üst ilişkilerinde üst.
<i>shachōkai</i>	社長会	Müdürler toplantısı. <i>Keiretsu</i> larda şirket müdürlerinin katılımıyla gerçekleştirilen toplantılara verilen ad.
<i>Shakai Seisaku Gakkai</i>	社会政策学会	Toplumsal Politikalar Derneği. 1897 yılında Japonya'da kurulan ilk akademik amaçlı iktisat derneğidir. Bu derneğe üye olan çok sayıda aydın ve akademisyen önemli tartışmalar yürüttü. Dernek 1924 yılında dağıldı.
<i>Shakaitō Saha</i>	社会党左派	Solcu Sosyalist Parti.
<i>Shakaitō Uha</i>	社会党右派	Sağcı Sosyalist Parti.
<i>shi</i>	市	İdari birim olarak "şehir".
<i>shichō</i>	支庁	Bazı vilayetlerin belirli bölgelerinde görev yapan özel idare meclisleri. Genelde uzak adalar ve dağlık yerleşik birimlerinde bulunmaktadır.

<i>Shimoyama Jiken</i>	下山事件	Shimoyama Olayı. 1949 yılında devletin demiryolu şirketi <i>Kokutetsu</i> 'nun müdürü Shimoyama Sadanori'nin Tōkyō'da önce ortadan kaybolduğu, sonra ölü bulunduğu olay. Bu olayda militan sendikaların rolü olduğu iddia edilmiştir.
<i>Shin Anpo Jōyaku</i>	新安保条約	Japonya-Amerika Karşılıklı İşbirliği ve Güvenlik Anlaşması'nın (1960) kısa adı.
<i>Shin Chōki Keizai Keikaku</i>	新長期經濟計画	Yeni Uzun Vadeli Ekonomik Plan. 1957 yılında yürürlüğe konan beş yıllık kalkınma planı.
<i>Shin Keizai Shakai Hatten Keikaku</i>	新經濟社会發展計画	Yeni Ekonomik ve Toplumsal Gelişme Planı. 1970 yılında yürürlüğe konan altı yıllık kalkınma planı.
<i>Shin Zen-Nihon Sōgō Kaihatsu Keikaku</i>	新全日本総合開発計画	Yeni Tüm Japonya Genel Kalkınma Planı. 1969 yılında yürürlüğe konyulan bu planla ekonomik kalkınmanın kırsal bölgelere de yayılması ve sanayi üretiminin bu bölgelere doğru genişlemesi hedeflenmiştir.
<i>Shin-gijutsu Jigyōdan</i>	新技術事業団	Yeni Teknolojiler Ajansı. 1961 yılında kurulan bu kamu kuruluşu yeni teknolojiler alanındaki araştırmalara destek veriyordu. 1996 yılında <i>Gakujuitsu Shinkō Kikō</i> (Bilimsel Araştırmaları Teşvik Kurumu, İngilizcesi: Japan Science and Technology Agency, JST) adını almıştır.
<i>shin'en</i>	新円	Yeni yen banknotlarına verilen ad.
<i>Shingaku</i>	神学	Budist ve Shintō değerlerinin öğretildiği eğitim sistemine verilen ad.
<i>shingikai</i>	新議会	İhtiyati kurul. Politika yapımında, bakanlık bünyesinde kurullar politika taslaklarını paydaşlarla tartışarak taslağa son halini verirlerdi.
<i>Shinjuku Sōran Jiken</i>	新宿騒乱事件	1968 yılında Shinjuku'da öğrenciler ile polis arasında meydana gelen büyük protesto olayları.
<i>Shinkansen</i>	新幹線	Yüksek hızlı tren hattı.
<i>Shinkin</i>	信金	<i>Shin'yō kinko</i> ifadesinin kısaltması.
<i>Shinkin Chōō Kinko</i>	信金中央金庫	Shinkin Merkez Bankası. <i>Shinkin</i> bankalarının merkez bankası olarak faaliyet gösteren bu banka, onlardan mevduat toplayarak onlara kredi dağıtıyordu.
<i>Shintō</i>	神道	Japonya'nın geleneksel çok-tanrılı dini.
<i>Shin'yō kinko</i>	信用金庫	Bölgesel bazda faaliyet gösteren ve bir kooperatif tarzı örgütlenmeye sahip olan bölgesel bankalar.
<i>shitei toshi</i>	指定都市	Özel statüye sahip yüksek nüfuslu şehirler. İdari işlerde daha fazla özerkliğe sahiplerdi.
<i>Shitsugyō Hoken-hō</i>	失業保険法	İşsizlik Sigortası Kanunu. 1947 yılında çıkarılan bu kanunla, işsizlik sigortası uygulaması başlatılmıştır.
<i>Shōgiin</i>	衆議院	Parlamentonun alt meclisi (Temsilciler Meclisi).



<i>Shuntō</i>	春灯	Bahar aylarında işverenler ile işçi sendikalarının ücretleri belirlemek için bir araya geldiği toplu pazarlıklar. İngilizcede “spring offensive” adı verilmektedir.
<i>shōshin koyōsei</i>	終身雇用制	Hayat-boyu istihdam sistemi.
<i>Sōdōmei</i>	総同盟	<i>Nihon Rōdō Sōdōmei</i> 'nin kısa adı.
<i>sōgō shōsha</i>	総合商社	Genel ticaret şirketi.
<i>Sōhyō</i>	総評	<i>Nihon Rōdō Kumiai Sōhyōgikai</i> 'nin kısa adı.
<i>suihanki</i>	炊飯器	Pirinç (lapa) pişirme makinesi.
<i>sumō</i>	相撲	Geleneksel Japon güreşi.
<i>Taisei Yokusankai</i>	大政翼賛会	İmparatorluk Düzeni Yardım Birliği. Askerî rejimin başbakanı Konoe Fumimaro tarafından 1940 yılında tüm siyasi partilerin kapatılarak tek bir parti bünyesinde kurulması hedeflenerek kurulan siyasi parti. Totaliter ve devletçi görüşleri benimsiyordu. 1945 yılının Haziran ayında feshedildi.
<i>tennō</i>	天皇	İmparator. Japonya’da monarşinin tepesinde yer alan ve saltanat usulü nesilden nesile aktarılan unvan. Aynı zamanda en üst düzey Shintō rahibidir. Erkek hanedan üyeleri imparator olmakla birlikte geçmişte kadın imparatoriçeler de olmuştur. Meiji Anayasası’nda sadece hanedanın erkek üyelerinin imparator olabileceği belirtilmiştir.
<i>Tennōshugi</i>	天皇主義	Tennōizm. İmparatora mutlak güç atfeden aşırı milliyetçi ideoloji.
<i>Tochi Kaihatsu Kōsha</i>	土地開発公社	Kamusal arazilerin düzenlenmesi ve planlaması için kurulan kamu şirketleri.
<i>tokubetsu kaikei</i>	特別会計	Özel muhasebe mevzuatına tabi şirketler.
<i>Tokuju</i>	特需	Özel Talep. Kore Savaşı (1950-1953) sırasında Amerikan ordusunun ihtiyaçlarından kaynaklanan talep sayesinde Japonya’da sanayi üretiminde canlanma gerçekleşmiştir.
<i>Tokuju Keiki</i>	特需景気	Kore Savaşı sayesinde meydana gelen ekonomik canlılık.
<i>tokureishi</i>	特例市	Özel şehirler. İdari özerklik seviyesi açısından altlarda yer alan bir statüye sahipti.
<i>tokushu kaisha</i>	特守会社	Özel amaçlar için kurulmuş kamu şirketleri.
<i>Tokutei Sangyō Shinkō Rinji Sochi Hōan</i>	特定産業振興臨時措置法案	Belirli Sanayilerin Teşvikine Dair Özel Önlemler Hakkında Kanun. 1963 yılında çıkarılan bu kanunla, sanayi politikaları kapsamında otomobil ve elektrikli makineler gibi bazı sanayiler desteklenmiştir.
<i>Tōkyō Saiban</i>	東京裁判	Tōkyō Mahkemesi. İkinci Dünya Savaşı’nın ardından savaş suçlularının yargılandığı uluslararası mahkeme (1946-1948).

<i>tōseikai</i>	統制会	Kontrol örgütleri. Askerî rejim tarafından savaş döneminde firmaların ekonomik faaliyetlerini kontrol altında tutarak savaş için gerekli ihtiyaçların teminini ve devamlılığını sağlamak amacıyla kurduğu kontrol örgütleri. En önemli görevleri askerî amaca hizmet eden sanayi üretimini artırmaktı. Sanayi bazında örgütlenmişti ve her sanayi firmasına bir kontrol örgütüne üye olma zorunluluğu getirilmişti. 1946 yılında yürürlükten kaldırıldı.
<i>Tōshi ga tōshi wo yobu</i>	投資は投資を呼ぶ	“Yatırım yatırımı çeker” anlamına gelen bir ifade.
<i>toshi ginkō</i>	都市銀行	Şehir bankası. Bu terim ülke çapında faaliyet gösteren büyük ölçekli bankalar için kullanılmaktadır.
<i>Tōyō Kanji</i>	当用漢字	1920’li yıllarda Japon eğitim sisteminde genel kullanım için belirlenen, sayısı 1.900 civarında olan Çince karakterler ( <i>Kanji</i> ).
<i>Uchō Kaihatsu Jigyōdan</i>	宇宙開発事業団	Ulusal Uzay Kalkınma Ajansı. 1969 yılında uzay araştırmaları için kurulan bu kuruluş 2003 yılında <i>Kōkō Kenkyū Kaihatsu Jigyōdan</i> (Japonya Uzay Araştırma ve Geliştirme Ajansı, JAXA) adını almıştır.
<i>Un’yu-shō</i>	運輸省	Ulaştırma Bakanlığı.
<i>Wagakuni Kōkōgyō Gijutsu no Genjō</i>	我が国鉦工業技術の現状	“Ülkemizin Sanayi Teknolojisinin Durumu”. 1949 yılında Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (MCI) tarafından hazırlanan bu rapor, savaşın hemen sonrasındaki dönemde Japon hükümetinin bilim ve teknoloji politikalarının amaçlarını ve araçlarını incelemiştir.
<i>waheishugi</i>	和平主義	Pasifizm, barışçılık.
<i>Yokkaichi zensoku</i>	四日市喘息	Yokkaichi astım hastalığı.
<i>Yokohama Shōkin Ginkō</i>	横浜正金銀行	Yokohama Shōkin Bankası. 1880 yılında döviz işlemleri için aracı banka olarak kamu bankası statüsünde kuruldu. 1946 yılında feshedilerek varlıkları Tōkyō Bankası’na devredildi.
<i>Yōsei-shō</i>	郵政省	Posta işleri ve posta tasarruf sisteminden sorumlu devlet bakanlığı.
<i>Yushutsunyō Torihiki-hō</i>	輸出入取引法	İhracat ve İthalat İşlemleri Kanunu. 1952 yılında çıkarılan bu kanunla ticari işlemlerle ilgili mevzuat düzenlenmiştir.
<i>Yusōki Sekkei Kenkyō Kyōkai</i>	輸送機設計研究協会	Uçak Tasarımı Araştırma Birliği. Yerli uçak tasarımı için bir araya gelen özel firmalardan oluşan bu konsorsiyum 1957 yılında kurulmuştur.
<i>zaibatsu</i>	財閥	Finansal klikler. Meiji döneminden itibaren genellikle kökleri Edo dönemindeki büyük tüccar ailelerin elde ettikleri büyük sermaye birikimine dayanarak kurulan büyük sanayi ve ticaret şirket gruplaşmalarına bu ad verilmiştir. Bunlar, Japonya’nın kapitalist gelişim sürecinde önemli rol oynadılar. 1920’li yıllarda profesyoneller ve yeni teknoloji geliştiren bilim insanları tarafından yeni nesil <i>zaibatsular</i> kurulmuştur.

<i>zaikai</i>	財界	İş dünyası ve iş çevreleri anlamına gelen bu ifade, büyük ölçekli özel sektör firmalarını veya genel olarak sermaye sınıfını ima etmektedir.
<i>Zaisei Tōyōshi Keikaku</i>	財政投融资計画	Mali Yatırımlar ve Kredi Planı. MITI'nin yıllık sanayileşme yatırımları bütçesi olan bu plan, posta tasarruf fonu başta olmak üzere birçok kamu fonu sanayi politikaları için kullanılmıştır.
<i>Zaitō</i>	財投	<i>Zaisei Tōyōshi Keikaku</i> 'nun kısaltması.
<i>Zen-Nihon Gakusei Jichikai Sōrengō</i>	全日本学生自治会 総連合	Tüm Japonya Öğrenci Kolektifleri Birliği. Komünist öğrenciler tarafından 1948 yılında kurulan bu öğrenci derneği, özellikle 1960'lı yıllardaki öğrenci protestolarında önemli rol oynamıştır. Halen aktif bir dernektir.
<i>Zen-Nihon Sangyōbet-su Rōdō Kumiai Kaigi</i>	全日本産業別労働 組合会議	Japonya Sanayi Sendikaları Kongresi. 1946 yılında komünist eğilimli sendikaların kurduğu konfederasyon. Militan işçi hareketlerini destekleyen ve örgütleyen bu konfederasyon, 1958 yılında feshedilmiştir.
<i>Zen-Nihon Sōgō Kai-hatsu Keikaku</i>	全日本総合開発 計画	Tüm Japonya Genel Kalkınma Planı. 1961 yılında yürürlüğe koyulan bu planda kırsal sanayilerin geliştirilmesi hedeflenmiştir.
<i>zenesuto</i>	ゼネスト	Genel grev.
<i>Zengaku Kyōtō Kaigi</i>	全学共闘会議	Tüm Üniversiteler Ortak Mücadele Konseyi. Barikatlar kurarak polisle mücadele etmek üzere militan öğrenciler tarafından 1968 yılında kurulan derneklerden oluşan birliğe verilen ad.
<i>Zengakuren</i>	全学連	<i>Zen-Nihon Gakusei Jichikai Sōrengō</i> 'nun (Tüm Japonya Öğrenci Kolektifleri Birliği) kısa adı.
<i>Zenkyōtō</i>	全共闘	<i>Zengaku Kyōtō Kaigi</i> 'nin (Tüm Üniversiteler Ortak Mücadele Konseyi) kısa adı.

## KİTAPTA GEÇEN İNSAN İSİMLERİNİN JAPONCA YAZILIŞI

Adachi Hatazō	安達二十三	Hirano Rikizō	平野力三
Ashida Hitoshi	芦田均	Hiranuma Kiichirō	平沼騏一郎
Abe Kōsō	阿部孝壯	Hirota Kōki	広田弘毅
Akagi Munenori	赤城宗徳	Honda Sōichirō	本田宗一郎
Akamatsu Kaname	赤松要	Honma Masaharu	本間雅晴
Akihito	明仁	Horiba Masao	堀場雅夫
Andō Kisaburō	安藤紀三郎	Horie Takafumi	堀江貴文
Andō Masazumi	安藤正純	Hoshino Naoki	星野直樹
Aoki Kazuo	青木一男	Ibuka Masaru	井深大
Araki Sadao	荒木貞夫	Ichimada Hisato	一万田久人
Arisawa Hiromi	有沢広巳	Idemitsu Sazō	出光佐三
Ayukawa Yoshisuke	鮎川儀助	Iida Shinshichi	飯田新七
Baba Masao	馬場正郎	Ikeda Hayato	池田勇人
Chang Kai-shek	蔣介石	Imai Zen'ei	今井善衛
Daigo Tadashige	醍醐忠重	Imamura Hitoshi	今村均
Doihara Kenji	土肥原賢二	Inaba Hidezō	稲葉秀三
Ezaki Riichi	江崎利一	Inabata Katsutarō	稲畑勝太郎
Fujisawa Takeo	藤沢武夫	Inada Masazumi	稲田正純
Fujita Denzaburō	藤田伝三郎	Inamori Kazuo	稲盛和夫
Fukuda Hajime	福田一	Inoue Junnosuke	井上準之助
Fukuda Takeo	福田赳夫	Inoue Sadae	井上貞衛
Fukudome Shigeru	福留繁	Inukai Takeru	犬養健
Fukuhara Arinobu	福原有信	Irie Toshio	入江俊郎
Fukuzawa Yukichi	福沢諭吉	Ishibashi Tanzan	石橋湛山
Funada Naka	船田中	Ishii Shirō	石井四郎
Gotō Yōnosuke	後藤譽之助	Ishikawa Ichirō	石川一郎
Hara Chōichi	原忠一	Isogai Rensuke	磯谷廉介
Hara Rokurō	原六郎	Itagaki Seishirō	板垣征四郎

Hashimoto Kingorō	橋本金五郎	Itō Chōbee	伊藤忠兵衛
Hata Shunroku	畑俊六	Itō Takeo	伊東武夫
Hatoyama Ichirō	鳩山一郎	Iue Toshio	井植歳男
Hattori Kintarō	服部金太郎	Iwadare Kunihiko	岩垂邦彦
Hayakawa Takashi	早川崇	Iwasaki Toshiya	岩崎俊弥
Higashikuni no Miya Naruhiko	東久邇宮成彦	Kamada Michiaki	鎌田道章
Kanda Masatane	神田正種	Mikitani Hiroshi	三木谷浩史
Kanematsu Fusajirō	兼松房次郎	Minami Jirō	南次郎
Kashio Tadao	樗尾忠雄	Minami Shunji	南俊二
Kataoka Naoharu	片岡直温	Misawa Chiyoji	三沢千代治
Katayama Tetsu	片山哲	Mishima Tokushichi	三島徳七
Kawaguchi Kiyotake	川口清健	Miyauchi Yoshihiko	宮内義彦
Kaya Okinori	賀屋興宣	Mizutani Chōzaburō	水谷長三郎
Kido Kōichi	木戸幸一	Mori Arinori	森有礼
Kikuchi Hiromi	菊池寛実	Mori Taikichirō	森泰吉郎
Kimura Heitarō	木村兵太郎	Morita Akio	盛田昭夫
Kimura Kihachirō	木村紀八郎	Mutaguchi Ren'ya	牟田口廉也
Kin Kirō	金嬉老	Mutō Akira	武藤章
Kinokuniya Bunzaemon	紀伊国屋文左衛門	Nagano Osami	永野修身
Kishi Nobusuke	岸信介	Nagase Tomirō	長瀬富郎
Kobayashi Ichizō	小林一三	Nakajima Kenkichi	中島健吉
Kodama Yoshio	児玉誉士夫	Nakajima Saichi	中島佐一
Koike Kunizō	小池厚之助	Nakano Tomonori	中野友禮
Koiso Kuniaki	小磯国昭	Nezu Kaichirō	根津嘉一郎
Kōno Ichirō	河野一郎	Nishimura Takuma	西村琢磨
Konoe Fumimaro	近衛文麿	Nishio Suehiro	西尾未広
Kōnoike Zen'emom	鴻池善右衛門	Nishio Toshizō	西尾寿造
Kubota Gonshirō	久保田権四郎	Noguchi Shitagau	野口遵
Kuhara Fusanosuke	久原房之助	Ōbayashi Yoshigorō	大林芳五郎
Kuroda Shigenori	黒田重徳	Odaira Namihei	小平浪平

Kurosawa Akira	黒沢明	Oka Takazumi	岡敬純
Kwon Hyi-ro	金嬉老	Okada Seiichi	岡田勢一
Machida Chōji	町田忠治	Okamoto Minosuke	岡本巳之助
Maejima Hisoka	前島密	Okamura Yasuji	岡村寧次
Mao Zedong	毛沢東	ōkawa Shōmei	大川周明
Matsuda Jōjirō	松田重次郎	Ōkita Saburō	大来佐武郎
Matsui Iwane	松井石根	Ōmiya Chōbee	近江屋長兵衛
Matsukata Masayoshi	松方正義	Onitsuka Kihachirō	鬼塚喜八郎
Matsumoto Jōji	松本丞治	Ono Ichibee	小野市兵衛
Matsumoto Nozomu	松本望	Ōshima Hiroshi	大島浩
Matsuoka Komakichi	松岡駒吉	Ōtani Takejirō	大谷竹次郎
Matsuoka Yōsuke	松岡洋右	Ōtani Yonetarō	大谷米太郎
Matsushita Kōnosuke	松下幸之助	Sahashi Shigeru	佐橋滋
Miki Takeo	三木武夫	Sakai Takashi	酒井隆
Sakaibara Shigematsu	酒井原繁松	Tanaka Hisakazu	田中久一
Sakonjō Naomasa	左近允尚正	Tanaka Kakuei	田中角栄
Sakurauchi Yoshio	櫻内義雄	Tanaka Kōichi	田中耕一
Sasakawa Ryōichi	笹川良一	Tani Hisao	谷寿夫
Sasamori Junzō	笹森順造	Tani Masayuki	谷正之
Satō Eisaku	佐藤栄作	Tōgō Shigenori	東郷茂徳
Satō Kenryō	佐藤賢了	Tōjō Hideki	東条英機
Satō Shunji	佐藤俊二	Tōjō Teruo	東條輝雄
Shibusawa Eiichi	渋沢栄一	Tokuda Kyōichi	徳田 球一
Shibusawa Keizō	渋沢敬三	Tomabechi Gizō	苔米地義三
Shidehara Kijūrō	幣原喜重郎	Toshimitsu Tsurumatsu	利光鶴松
Shiga Yoshio	志賀淑雄	Toyoda Sakichi	豊田佐吉
Shigemitsu Mamoru	重光葵	Tsuji Shintarō	辻信太郎
Shiina Etsusaburo	椎名悦三郎	Tsuru Shigeto	都留重人
Shimada Shigetarō	嶋田繁太郎	Tsurumi Yōsuke	鶴見祐輔
Shimazu Genzō	島津 源蔵	Tsushima Juichi	津島壽一

Shimizu Kisuke	清水喜助	Tsutsumi Seiji	堤清二
Shimomura Osamu	下村治	Tsutsumi Yasujiro	堤康次郎
Shimoyama Sadanori	下山定則	Umezu Yoshijiro	梅津美治郎
Shirai Matsujiro	白井松次郎	Wachi Takaji	和知鷹二
Shiratori Toshio	白鳥敏夫	Wada Hiroo	和田博雄
Shirota Minoru	代田稔	Watanabe Miki	渡邊美樹
Shōda Teiichiro	正田貞一郎	Yamada Otozō	山田乙三
Shōriki Matsutarō	正力松太郎	Yamada Yasutami	山田安民
Shōwa	昭和	Yamaha Torakusu	山葉寅楠
Son Masayoshi	孫正義	Yamamoto Sanehiko	山本実彦
Suzuki Michio	鈴木道雄	Yamamoto Takayuki	山本高行
Suzuki Teiichi	鈴木貞一	Yamamura Kōzō	山村耕造
Tachibana Yoshio	立花芳夫	Yamaoka Magokichi	山岡孫吉
Takahashi Korekiyo	高橋是清	Yamashita Tomoyuki	山下奉文
Takamine Jōkichi	高峰讓吉	Yamazaki Takeshi	山崎猛
Takano Minoru	高野実	Yasuba Yasukichi	安場保吉
Takayanagi Kenjiro	高柳健次郎	Yasui Kenkichi	安井兼吉
Takei Yasuo	武井保雄	Yasuoka Masaomi	安岡正臣
Takeuchi Keisuke	竹内景助	Yokoyama Isamu	横山勇
Takeuchi Meitarō	竹内明太郎	Yokoyama Shizuo	横山静雄
Tanabe Moichi	田辺茂一	Yoshida Shigeru	吉田茂
Tanabe Moritake	田辺盛武	Yoshihara Kenjiro	吉原謙二郎
Yoshino Sakuzō	吉野作造	Yoshino Zenzaburō	吉野善三郎
Yoshino Shinji	吉野信次	Zhou Enlai	周恩来

## KAYNAKÇA

### JAPONCA

- Asai, Yoshio, “Kaikaku to Fukkō: 1945-1954-Nen”, *Gendai Nihon Keizaishi* içinde, Takemaro Mori, Asai Yoshio, Nishinarita Yutaka, Kasuga Yutaka, Itō Masanao (ed.), Yūhikaku, Tōkyō, 1993, s. 63-115.
- Hara, Yōnosuke, *Ajia Dainamizumu: Shihonshugi No Nettowaku to Hatten No Chiikisei*, NTT Shuppan, Tōkyō, 1996.
- Imai, S., *Nihon No Rekishi 23: Taishō Demokurashī*, Chuō Kōronsha, Tokyo, 2006.
- Kasuga, Yutaka, “Seichō to Hekireki: 1965-1971-Nen”, *Gendai Nihon Keizaishi* içinde, Mori Takemaro, Asai Yoshio, Nishinarita Yutaka, Kasuga Yutaka, Itō Masanao (ed.), Yūhikaku, Tōkyō, 1993, s. 153-202.
- Kikakuchō, Keizai, *Kokumin Shotoku Hakusho: Shōwa 39-Nendo Kokumin Shotoku Hōkoku*, Keizai Kikakuchō, Tōkyō, s. 1966.
- Miwa, Ryōichi, *Gaisetsu Nihon Keizaishi: Kingendai*, Tōkyō Daigaku Shuppankai, Tōkyō, 1999.
- Mori, Takemaro, “Kyōkō to Sensō: 1930-1945-Nen”, *Gendai Nihon Keizaishi* içinde, Takemaro Mori, Asai Yoshio, Nishinarita Yutaka, Kasuga Yutaka, Itō Masanao (ed.), Yūhikaku, Tōkyō, 1993, s. 1-61.
- Mori, Takemaro, Asai Yoshio, Nishinarita Yutaka, Kasuga Yutaka, Itō Masanao, *Gendai Nihon Keizaishi*, Yūhikaku, Tōkyō, 1995.
- Nagae, Masakazu, “Senji Keizai Kara Minshuka-Fukkō He”, *Nihon Keizai-Shi –Rekishi Ni Yomu Gendai-1600-2000* içinde, Hamano Kiyoshi, Ioku Shigehiko, Nakamura Muneyoshi, Kishida Makoto, Nagae Masakazu, Ushijima Toshiaki (ed.), Keiō Gijuku Daigaku Shuppankai, Tōkyō, 2011, s. 201-253.
- Nishinarita, Yutaka, “Seichō to ‘Jiritsu’: 1955-1964-Nen”, *Gendai Nihon Keizaishi* içinde, Mori Takemaro, Asai Yoshio, Nishinarita Yutaka, Kasuga Yutaka, Itō Masanao (ed.), Yūhikaku, Tōkyō, 1993, s. 117-151.
- Noguchi, Yukio, *1940-Nen Taisei: Saraba Senji Keizai*, Tōyō Keizai Shinpōsha, Tōkyō, 2010.
- Shimanishi, Tomoki, “Chiiki Shakai to Kigyō: Tabari to Iwaki”, *Nihon Keizai-Shi –Rekishi Ni Yomu Gendai-1600-2000* içinde, Hamano Kiyoshi, Ioku Shigehiko, Nakamura Muneyoshi, Kishida Makoto, Nagae Masakazu, Ushijima Toshiaki (ed.), Keiō Gijuku Daigaku Shuppankai, Tōkyō, 2011a, s. 275.
- , “Shōwa No Kentōshi to Nihonteki Keiei”, *Nihon Keizai-Shi –Rekishi Ni Yomu Gendai-1600-2000* içinde, Hamano Kiyoshi, Ioku Shigehiko, Nakamura Muneyoshi, Kishida Makoto, Nagae Masakazu, Ushijima Toshiaki (ed.), Keiō Gijuku Daigaku Shuppankai, Tōkyō, 2011b, s. 266.
- Ushijima, Toshiaki, “Kōdo Seichō Kara Heisei Fukyō Made”, *Nihon Keizai-Shi –Rekishi Ni Yomu Gendai-1600-2000* içinde, Hamano Kiyoshi, Ioku Shigehiko, Nakamura Muneyoshi, Kishida Makoto, Nagae Masakazu, Ushijima Toshiaki (ed.), Keiō Gijuku Daigaku Shuppankai, Tōkyō, 2011, s. 255-303.
- Watanabe, Junko, “Senji Keizai Tōseika ni Okeru Bōseki Kigyō no Keiei: Tōyōbō no Jirei ni Tsuite”, *Keizaigaku Ronshū* 63 (4), 1997, s. 61-90.

### İNGİLİZCE

- Abegglen, James C., *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Free Press, 1958.
- Abegglen, James C., George Stalk, *Kaisha: The Japanese Corporation*, Basic Books, 1985.
- Akino, Masakatsu, Yujiro Hayami, “Sources of Agricultural Growth in Japan, 1880-1965”, *Quarterly Journal of Economics* 88 (3), 1974, s. 454-479.
- Akkemik, K. Ali, “Structural Change and Its Impact on Productivity in Japan, Korea, and Singapore (1970-2000)”, *Forum of International Development Studies* 28, 2005, s. 35-53.
- , *Industrial Development in East Asia: A Comparative Look at Japan, Korea, Taiwan, and Singapore*, World Scientific, Singapore, 2009.
- Aoki, Masahiko, *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, New York, 1988.



- , “Toward an Economic Model of the Japanese Firm”, *Journal of Economic Literature* 28 (1), 1990, s. 1-27.
- , *Information, Corporate Governance, and Institutional Diversity: Competitiveness in Japan, the Usa, and the Transitional Economies*, Oxford University Press, New York, 2000.
- Aoki, M., Patrick H., Sheard P., “The Japanese Main Bank System: An Introductory Overview”, *The Japanese Economy, Capital Markets* içinde, kısım 2, cilt 5, Peter Drysdale ve Luke Gower (ed.), Routledge, Londra, 1999, s. 195-240.
- Bassino, Jean-Pascal, “The Growth of Agricultural Output and Food Supply in Meiji Japan: Economic Miracle or Statistical Artifact?”, *Economic Development and Cultural Change* 54 (2), 2006, s. 503-520.
- Benedict, Ruth, *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*, Houghton Mifflin Harcourt., 1967.
- Benson, J., “The Development and Structure of Japanese Enterprise Unions”, *Japan Focus* 45, 2008.
- Bisson, T. A., *Zaibatsu Dissolution in Japan*, University of California Press, Berkeley, 1954.
- Blumenthal, Tuvia, “Exports and Economic Growth: The Case of Postwar Japan”, *Quarterly Journal of Economics* 86 (4), 1972, s. 617-631.
- Calder, Kent E., “Review: Japanese Foreign Economic Policy Formation: Explaining the Reactive State”, *World Politics* 40 (4), 1988, s. 517-541.
- Cargill, Thomas F., Naoyuki Yoshino, *Postal Savings and Fiscal Investment in Japan: The PSS and the FILP*, Oxford University Press, Oxford, 2003.
- Chang, Ha-Joon, Antonio Andreoni ve Ming Leong Kuan, “International Industrial Policy Experiences and the Lessons for the UK”, Foresight, Government Office for Science, Future of Manufacturing Project: Evidence Paper 4, 2013.
- Cole, David C., Hal S. Scott, Philip A. Wellons, *Asian Money Markets*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- Crawcour, Sydney, “The Japanese Employment System”, *Journal of Japanese Studies* 4 (2), 1978, s. 225-245.
- Davis, Donald R., David W. Weinstein, “Bones, Bombs, Break Points: The Geography of Economic Activity”, *American Economic Review* 92 (5), 2002, s. 1269-1289.
- Dick, Andrew R., “The Competitive Consequences of Japan’s Export Cartel Associations”, *Journal of the Japanese and International Economies* 6 (3), 1992, s. 275-298.
- Dore, Ronald Philip, *British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press, 1990.
- , “Land Reform and Japan’s Economic Development”, *Developing Economies* 3 (4), 1965, s. 487-496.
- Duus, Peter, *The Cambridge History of Japan*, Palgrave Macmillan, 2001.
- Edwards, C. D., “The Dissolution of the Japanese Combines”, *Pacific Affairs* 19 (3), 1946, s. 227-240.
- Flath, David, *The Japanese Economy*, Oxford University Press, Oxford, 2005.
- Freeman, Richard B., Martin L. Weitzman, “Bonuses and Employment in Japan”, *Journal of the Japanese and International Economies* 1, 1987, s. 168-194.
- Frédéric, Louis, *Japan Encyclopedia*, çev. Käthe Roth, Harvard University Press, Cambridge, MA, 2002.
- Fukao, Kyoji, Sumio Hamagata, Tomohiko Inui, Keiko Ito, Hyeog Ug Kwon, Tatsuji Makino, Tsutomu Miyagawa, Yasuo Nakanishi ve Joji Tokui, “Estimation Procedure and TFP Analysis of the JIP Database 2006 (Revised)”, RIETI Discussion Paper, 2007.
- Gao, Bai, “Arisawa Hiromi and His Theory for a Managed Economy”, *Journal of Japanese Studies* 20 (1), 1994, s. 115-153.
- , *Economic Ideology and Japanese Industrial Policy: Developmentalism from 1931 to 1965*, Cambridge University Press, Cambridge, 2002.
- Gordon, Andrew, *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry, 1853-1955*, Harvard University Asia Center, 1988.
- Grabowiecki, Jerzy, “Keiretsu Groups: Their Role in the Japanese Economy and a Reference Point (or a Paradigm) for Other Countries”, VRF Series No. 413, Institute for Developing Economies, 2006.

- Guillain, Robert, *The Japanese Challenge: Race to the Year Two Thousand*, J. B. Lippincott, Philadelphia, New York, 1970.
- Hanami, Tadashi A., *Labour Law and Industrial Relations in Japan*, Springer, 2013.
- Harada, Katsumasa, “New Developments in Transportation (1955-1980): Policy”, *Technological Innovation and the Development of Transportation in Japan* içinde, Yamamoto Hirofumi (ed.), United Nations University Press, Tokyo, 1993a, s. 222-229.
- , “Transportation in the Postwar Recovery Period (1946-1954): Policy”, *Technological Innovation and the Development of Transportation in Japan* içinde, Yamamoto Hirofumi (ed.), United Nations University Press, Tokyo 1993b, s. 196-201.
- Harayama, Yuko, “Japanese Technology Policy: History and a New Perspective”, Discussion Paper No. 01-E-001, RIETI, 2001.
- Hasegawa, Harukiyo, *The Steel Industry in Japan: A Comparison with Britain*, Routledge, New York, 1996.
- Hayashi, Fumio, Ando A., Ferris R., “Life Cycle and Bequest Savings: A Study of Japanese and Us Households Based on Data from the 1984 Nsfie and the 1983 Survey of Consumer Finances”, *Journal of the Japanese and International Economies* 2, 1988, s. 450-491.
- Hayashi, Fumio, Edward Prescott, “The 1990s in Japan: A Lost Decade”, *Review of Economic Dynamics* 5 (1), 2002, s. 206-235.
- Hayashi, Shūji, Frank Baldwin, *Culture and Management in Japan*, University of Tokyo Press, 1988.
- Hedberg, Hakan, *Japan's Revenge*, Pitman, Londra, 1972.
- Hewins, Ralph, *The Japanese Miracle Men*, Secker, Warburg, Londra, 1967.
- Hook, Glenn D., Julie Gilson, Christopher W. Hughes ve Hugo Dobson, *Japan's International Relations: Politics, Economics and Security*, Routledge, Londra, 2005.
- Horioka, Charles Yuji, “Why Is Japan's Household Saving Rate so High? A Literature Survey”, *Journal of the Japanese and International Economies* 4, 1990, s. 49-92.
- , “Japan's Consumption and Saving in International Perspective”, *Economic Development and Cultural Change* 42 (2), 1994, s. 293-316.
- Hoshi, T., Kashyap A., *Corporate Financing and Governance in Japan: The Road to the Future*, MIT Press, Cambridge, MA, 2001.
- Hosoya, Masahiro, “Selected Aspects of the Zaibatsu Dissolution in Occupied Japan, 1945-1952: The Thought and Behavior of Zaibatsu Leaders, Japanese Governmental Officials and Scap Officials”, Doktora Tezi, Yale University, 1982.
- Iida, Ken'ichi, “The Origin and Development of Iron and Steel Technology”, Japanese Experience of the UNU Human and Social Development Programme Series No. 8, United Nations University, Tokyo, 1980.
- Imashiro, Mitsuhide, “Japanese Railway History 9: Dawn of Japanese National Railways”, *Japan Railway and Transport Review* 10, 1997, s. 46-49.
- Inoguchi, Takashi, *Japanese Foreign Policy Today*, Palgrave, New York, 2000.
- Ishi, Hiromitsu, “Long-Term Changes of the Government Saving Rate in Japan”, *Economic Development and Cultural Change* 22 (4), 1974, s. 615-633.
- , *Making Fiscal Policy in Japan: Economic Effects and Institutional Settings*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
- Itoh, Motoshige, Kazuharu Kiyono, Masahiro Okuno-Fujiwara, Kotaro Suzumura, *Economic Analysis of Industrial Policy*, Academy Press, New York, 1991.
- Jansen, Marius B., *The Making of Modern Japan*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 2002.
- Johnson, Chalmers A., *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*, Stanford University Press, Stanford, 1982.
- Johnson, Harry G., “Factor Market Distortions and the Shape of the Transformation Curve”, *Econometrica* 34, 1966, s. 686-698.

- Kahn, Herman, *The Emerging Japanese Superstate: Challenge and Response*, Prentice Hall, 1970.
- Katz, Richard, *Japan: The System That Soured – the Rise and Fall of the Japanese Economic Miracle*, M.E. Sharpe, 1998.
- Katzner, Donald W., “Explaining the Japanese Economic Miracle”, *Japan and the World Economy* 13 (3), 2001, s. 303-319.
- Kawabe, Nobuo, “Overseas Activities and Their Organization”, *General Trading Companies: A Comparative and Historical Study* içinde, Shin’ichi Yonekawa (ed.), United Nations, University Press, Tokyo, 1990, s. 170-202.
- Kawamura, Shigekuni, “Japanese Management Style”, *Japan and the World Economy* 5 (3), 1993, s. 289-292.
- Kohama, Hirohisa, *Industrial Development in Postwar Japan*, Routledge, Londra, 2007.
- Koike, Kazuo, “Enterprise Unionism”, *Understanding Industrial Relations in Modern Japan* içinde, Springer, 1988a, s. 226-265.
- , “‘Permanent Employment?’”, *Understanding Industrial Relations in Modern Japan* içinde, Springer, 1988b, s. 57-74.
- Konoe, Sara, *The Politics of Financial Markets and Regulation: The United States, Japan and Germany*, Palgrave Macmillan, New York, 2014.
- Krugman, Paul, “The Myth of Asia’s Miracle”, *Foreign Affairs* 73, 1994, s. 62.
- Lee, Hiro Hakuyu, “Imperfect Competition, Industrial Policy, and Japanese International Competitiveness”, Doktora Tezi, University of California, Berkeley, 1988.
- Levine, Solomon B., “Understanding Industrial Relations in Modern Japan”, *Industrial and Labor Relations Review* 43 (2), Sage Publications, 1990, s. 326-327.
- Lu, David J., *Japan: A Documentary History: The Late Tokugawa Period to the Present*, cilt 2, Routledge, Londra, 1997.
- Maddison, Angus, *The World Economy: A Millennial Perspective*, cilt 1, OECD, Paris, 2001a.
- , *The World Economy: Historical Statistics*, cilt 2, OECD, Paris, 2001b.
- Maeda, Kazutoshi, “Business Activities of General Trading Companies”, *General Trading Companies: A Comparative and Historical Study* içinde, Shin’ichi Yonekawa (ed.), United Nations University Press, Tokyo, 1990a, s. 33-45.
- , “General Trading Companies in Pre-War Japan: A Sketch”, *General Trading Companies: A Comparative and Historical Study* içinde, Shin’ichi Yonekawa (ed.), United Nations University Press, Tokyo, 1990b, s. 92-110.
- Marsh, Robert M., Hiroshi Mannari, “Lifetime Commitment in Japan: Roles, Norms, and Values”, *American Journal of Sociology* 76 (5), 1971, s. 795-812.
- Maskus, Keith E., Christine McDaniel, “Impacts of the Japanese Patent System on Productivity Growth”, *Japan and the World Economy* 11 (4), 1999, s. 557-574.
- Minami, Ryoshin, “Population Migration Away from Agriculture in Japan”, *Economic Development and Cultural Change* 15 (2), 1967, s. 183-201.
- , “Income Distribution of Japan: Historical Perspective and Its Implications”, *Japan Labor Review* 5 (4), 2008, s. 5-20.
- Miwa, Yoshiro, Mark Ramseyer J., “The Good Occupation? Law in the Allied Occupation of Japan”, *Washington University Global Studies Law Review* 8 (2), 2009, s. 363-378.
- Miyashita, Kenichi, David W. Russell, *Keiretsu: Inside the Hidden Japanese Conglomerates*, McGraw Hill, 1995.
- Moriguchi, Chiaki, Hiroshi Ono vd., “Japanese Lifetime Employment: A Century’s Perspective”, The European Institute of Japanese Studies, 2004.
- Moriguchi, Chiaki, Emmanuel Saez, “The Evolution of Income Concentration in Japan, 1886-2005: Evidence from Income Tax Statistics”, *Review of Economics and Statistics* 90 (4), 2008, s. 713-734.
- Murakami, Yasusuke, “The Japanese Model of Political Economy”, *The Political Economy of Japan* içinde, cilt 1, Yasusuke Murakami ve Hugh T. Patrick (ed.), Stanford University Press, Stanford, 1987, s. 33-90.

- Nakamura, Takafusa, *The Postwar Japanese Economy – Its Development and Structure, 1937-1994*, 2. baskı, University of Tokyo Press, Tokyo, 1995.
- Nakamura, Takafusa, Konosuke Odaka (ed.), *The Economic History of Japan: Cilt3: Economic History of Japan 1914-1955: A Dual Structure*, Oxford University Press, Oxford, 2003.
- Nakamura, Yoichi, “Economic Planning in Japan”, *Development Planning in Asia* içinde, Somsak Tambunlertchai ve S. P. Gupta (ed.), 15-59. Kuala Lumpur, Pacific Development Centre, Malezya, 1993.
- Noguchi, Yukio, “The 1940 System: Japan Under the Wartime Economy”, *American Economic Review* 88 (2), 2006, s. 404-407.
- Noland, Marcus, “Protectionism in Japan”, *Open Economies Review* 4 (1), 1993, s. 67-81.
- Odaka, Kunio, *Japanese Management: A Forward-Looking Analysis*, Quality Resources, 1986.
- Oguma, Eiji, “Japan’s 1968: A Collective Reaction to Rapid Economic Growth in an Age of Turmoil”, *Japan Focus: The Asia-Pacific Journal* 113 (1), 2015.
- Ohkawa, Kazushi, “Capital Formation in Japan”, *Economic Development and Cultural Change* 12 (1), 1963, s. 99-103.
- Ohkawa, Kazushi, Henry Rosovsky, “The Role of Agriculture in Modern Japanese Economic Development”, *Economic Development and Cultural Change* 9 (1), 1960, s. 43-67.
- , *Japanese Economic Growth: Trend Acceleration in the Twentieth Century*, Stanford University Press, Stanford, 1973.
- Ohno, Kenichi, *The Economic Development of Japan: The Path Traveled by Japan as a Developing Country*, GRIPS Development Forum, Tokyo, 2006.
- Ohno, Takushi, “United States Policy on Japan War Reparations, 1945-1951”, *Asian Studies* 13 (3), 1975, s. 23-45.
- Okayama, Reiko, “From Industrial Confrontation to Co-Operation: Management and Labor in Post-War Japan”, *Catching up with America: Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence After the Second World War: Proceedings of the Caen Preconference September 1997, Workshop c 45 of Twelfth International Economic History Congress of Madrid* içinde, Dominique Barjot (ed.), Presses de l’Université de Paris-Sorbonne, Paris, 2002, s. 18-20, 221-230.
- Okazaki, Tetsuji, “The Japanese Firm Under the Wartime Planned Economy”, *Journal of the Japanese and International Economies* 7 (2), 1993, s. 175-203.
- , “The Government-Firm Relationship in Postwar Japanese Economic Recovery: Resolving the Coordination Failure by Coordination in Industrial Rationalization”, *The Role of Government in East Asian Economic Development: Comparative Institutional Analysis* içinde, Masahiko Aoki, Hyung-Ki Kim ve Masahiro Okuno-Fujiwara (ed.), Clarendon Press, Oxford, 1998, s. 74-101.
- Okazaki, Tetsuji, Takafumi Korenaga, “Foreign Exchange Allocation and Productivity Growth in Post-War Japan: A Case of the Wool Industry”, *Japan and the World Economy* 11 (2), 1999, s. 267-285.
- Okazaki, Tetsuji, Masahiro Okuno-Fujiwara (ed.), *The Japanese Economic System and Its Historical Origins*, Oxford University Press, Oxford, 2002.
- Okita, Saburo, “Savings and Economic Growth in Japan”, *Economic Development and Cultural Change* 6 (1), 1957, s. 32-41.
- Osada, Hiroshi, “Industrial and Trade Policy”, *Economic and Policy Lessons from Japan to Developing Countries* içinde, Springer, 2012, s. 41-60.
- Pascale, Richard, Thomas P. Rohlen, “The Mazda Turnaround”, *Journal of Japanese Studies* 9 (2), 1983, s. 219-263.
- Pascale, Richard Tanner, Anthony G. Athos, “The Art of Japanese Management”, *Business Horizons* 24 (6), 1981, s. 83-85.
- Potter, David M., “Evolution of Japan’s Postwar Foreign Policy”, *Nanzan University Bulletin of the Center for International Education* 9, 2008, s. 31-49.

- Reubens, Edwin P., "Small-Scale Industry in Japan", *Quarterly Journal of Economics* 61 (4), 1947, s. 577-604.
- Rotwein, Eugene, "Economic Concentration and Monopoly in Japan", *Journal of Political Economy* 72 (3), 1964, s. 262-277.
- Sakai, Yohichi, "Japan, Post-World War II Protest Movements", *The International Encyclopedia of Revolution and Protest* içinde, Immanuel Ness (ed.), Wiley, 2009.
- Sakoh, Katsuro, "Economic Implications of Enterprise Unionism", *Journal of Labor Research* 11 (3), 1990, s. 257-267.
- Sasada, H., *The Evolution of the Japanese Developmental State: Institutions Locked in by Ideas*, Routledge, Londra, 2013.
- Sasaki, Satoshi, "The Development and Results of Japan's Productivity Movement: Observation Tours by Participants from the Electrical-Equipment Industry", *Catching up with America: Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence After the Second World War: Proceedings of the Caen Preconference September 1997, Twelfth International Economic History Congress* içinde, Dominique Barjot (ed.), Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, Paris, 2002, s. 207-220.
- Schwartzman, David, *The Japanese Television Cartel: A Study Based on Matsushita V. Zenith*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1993.
- Shavell, Henry, "Postwar Taxation in Japan", *Journal of Political Economy* 56 (2), 1948, s. 124-137.
- Shimada, Haruo, *The Japanese Employment System*, cilt 6, Japan Institute of Labour, 1980.
- Shin, Jang-Sup, *The Economics of the Latecomers: Catching-up, Technology Transfer and Institutions in Germany, Japan, and South Korea*, Routledge, New York, 1996.
- Shinohara, Miyohei, "The Structure of Saving and the Consumption Function in Postwar Japan", *Journal of Political Economy* 67 (6), 1959, s. 589-603.
- Sims, Richard, *Japanese Political History Since the Meiji Renovation: 1868-2000*, Palgrave Macmillan, New York, 2001.
- Solow, Robert, "Technical Change and the Aggregate Production Function", *Review of Economics and Statistics* 39 (3), 1957, s. 312-320.
- Stiglitz, Joseph E., "Markets and Development", Working Paper No. 2961, NBER, 1989.
- Stone, Peter Bennet, *Japan Surges Ahead: The Story of an Economic Miracle*, Praeger, New York, 1968.
- Sunaga, Kinsaburo, "The American ICA Technical Assistance Programs and the Productivity Movement in Japan", *Catching up with America: Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence After the Second World War: Proceedings of the Caen Preconference September 1997, Workshop c 45 of Twelfth International Economic History Congress of Madrid* içinde, Dominique Barjot (ed.), Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, Paris, 2002, s. 18-20, 207-220.
- Suzuki, Tsuneo, "Post-War Development of General Trading Companies", *General Trading Companies: A Comparative and Historical Study* içinde, Shin'ichi Yonekawa (ed.), United Nations, University Press, Tokyo, 1990, s. 111-169.
- Suzuki, Yoshio, "Increasing the Financial Integration of U.S. And Japanese Markets", *Japan and the World Economy* 2 (4), 1990, s. 387-395.
- Syrquin, Moshe, "Productivity Growth and Factor Reallocation", *Industrialization and Growth: A Comparative Study* içinde, Hollis B. Chenery, Sherman Robinson ve Moshe Syrquin (ed.), Oxford University Press, Londra, 1986, s. 228-262.
- Taira, Koji, "Industrial Dualism in Japan", *Economic Development and Cultural Change* 18 (2), 1970, s. 278-284.
- , "Growth, Trends, and Swings in Japanese Agriculture and Industry", *Economic Development and Cultural Change* 24 (2), 1976, s. 423-436.
- Takemae, Eiji, *Allied Occupation of Japan*, A&C Black, 2003.

- Tatsuta, Misao, "Restrictions on Foreign Investment: Developments in Japanese Law", *Journal of Comparative Corporate Law and Securities Regulation* 3, 1981, s. 357-372.
- Teranishi, Juro, "Economic Growth and Regulation of Financial Markets: Japanese Experience During Postwar High Growth Period", *Hitotsubashi Journal of Economics* 27 (2), 1986, s. 149-165.
- , "Financial System and the Industrialization of Japan: 1900-1970", *Banca Nazionale Del Lavoro Quarterly Review* 174, 1990, s. 309-341.
- , "Financial Sector Reform After the War", *Banking in Japan: The Evolution of Japanese Banking* içinde, William M. Tsutsui (ed.), Routledge, Londra, 1999, s. 1868-1952.
- , "The Main Bank System", *The Japanese Economic System and Its Historical Origins* içinde, Tetsuji Okazaki ve Masahiro Okuno-Fujiwara (ed.), Oxford University Press, Oxford, 2002, s. 63-96.
- , *Evolution of the Economic System in Japan*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2005.
- Togo, Ken, "Infant Industry Protection Policy Reconsidered", *Miraculous Growth and Stagnation in Post-War Japan* içinde, Gustav Ranis, Koichi Hamada, Keijiro Otsuka ve Ken Togo (ed.), Routledge, Londra, 2011, s. 9-24.
- Tsuru, Shigeto, *Japan's Capitalism: Creative Defeat and Beyond*, Cambridge University Press, New York, 1996.
- Tsutsui, William M., "W. Edwards Deming and the Origins of Quality Control in Japan", *Journal of Japanese Studies* 22 (2), 1996, s. 295-325.
- Ueda, Kazuo, "Institutional and Regulatory Frameworks for the Main Bank System", *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies* içinde, Masahiko Aoki ve Hugh Patrick (ed.), Oxford University Press, Oxford, 1994, s. 89-108.
- Ueda, Tatsuzo, "The Development of the Bicycle Industry in Japan After World War II", Japanese Experience of the UNU Human and Social Development Programme series, No. 38, United Nations University, 1979a.
- , "The Development of the Eyeglass Industry in Japan", Japanese Experience of the UNU Human and Social Development Programme series, No. 16, United Nations University, 1979b.
- Ui, Jun, "Minamata Disease", *Industrial Pollution in Japan* içinde, Jun Ui (ed.), United Nations University Press, Tokyo, 1992, s. 103-132.
- Vogel, Ezra F., *Japan as Number One: Lessons for America*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1979.
- Wakuda, Yasuo, "Japanese Railway History 10: Railway Modernization and Shinkansen", *Japan Railway and Transport Review* 11, 1997, s. 60-63.
- Ward, Robert E., *Political Development in Modern Japan: Studies in the Modernization of Japan*, Princeton University Press, Princeton, 1968.
- Warner, Malcolm, "Japanese Culture, Western Management: Taylorism and Human Resources in Japan", *Organization Studies* 15 (4), 1994, s. 509-533.
- Watanabe, Tsunehiko, "Economic Aspects of Dualism in the Industrial Development of Japan", *Economic Development and Cultural Change* 13 (3), 1965, s. 293-312.
- Weinstein, David E., "Foreign Direct Investment and Keiretsu: Rethinking U.S. and Japanese Policy", *The Effects of U.S. Trade Protection and Promotion Policies* içinde, Robert C. Feenstra (ed.), University of Chicago Press, Chicago, 1997, s. 81-116.
- Werner, Richard, *Princes of the Yen: Japan's Central Bankers and the Transformation of the Economy*, Routledge, Londra, 2003.
- Wolferen, Karen van, *The Enigma of Japanese Power*, Vintage Books, New York, 1990.
- World Bank, The, *World Bank and Japan: Sixty Years of Partnership*, The World Bank Tokyo Office, Tokyo, 2012.
- Yamamura, Kozo, Jan Vandenberg, "Japan's Rapid Growth Policy on Trial: The Television Case", *Law and Trade Issues of the Japanese Economy: American and Japanese Perspectives* içinde, Gary R. Saxonhouse ve Kozo Yamamura (ed.), University of Washington Press, Seattle, WA, 1986, s. 238-284.

- Yonekawa, Shin'ichi, "General Trading Companies in a Comparative Context", *General Trading Companies: A Comparative and Historical Study* içinde, Shin'ichi Yonekawa (ed.), United Nations, University Press, Tokyo, 1990, s. 8-32.
- Yoshihara, Kunio, *Japanese Economic Development*, Oxford University Press, Oxford, 1994.
- Yoshikawa, H., *Macroeconomics and the Japanese Economy*, Clarendon Press, Oxford, 1995.
- Yutaka, Kosai, "Rebuilding the Japan-U.S. Economic Relationship", *Japan and the World Economy* 1 (3), 1989, s. 229-242.

## TÜRKÇE

- Akkemik, K. Ali, "Savaş Sonrası Japon Ekonomisinde Büyüme ve Dönüşüm", *Japon Dış Politikası: Sistemik ve Bölgesel Aktörlerle İlişkiler* içinde, A. Mete Tuncoku (der.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 45-76.
- , "Teknoloji Politikalarının Uygulanmasında Sıradışı Bir Örnek: Japonya", *Bilim, Teknoloji ve Yenilik: Kavramlar, Kuramlar ve Politika*, Semih Akçomak ve Murad Tiryakioğlu, Erkan Erdil, Teoman Pamukçu (der.), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2016, s. 563-589.
- , "Kalkınmacı Devletten Finansallaşmaya: Japonya Deneyimi", *Devletle Kalkınma* içinde, Murad Tiryakioğlu (der.), İletişim Yayınevi, İstanbul, 2020, s. 279-322.
- Baba, Gürol, "İkinci Dünya Savaşı Sonrası Japonya-Avustralya Siyasal İlişkilerine Genel Bir Bakış", *Japon Dış Politikası: Sistemik ve Bölgesel Aktörlerle İlişkiler* içinde, A. Mete Tuncoku (der.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 201-228.
- Çolakoğlu, Selçuk, "Japonya'nın Kuzey Kore ve Güney Kore ile İlişkileri", *Japon Dış Politikası: Sistemik ve Bölgesel Aktörlerle İlişkiler* içinde, A. Mete Tuncoku (der.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 123-152.
- Gönen, Hakan, "Japonya'nın ABD ile Güvenlik İttifakı Boyutundan Ortadoğu Diplomasisi", *Japon Dış Politikası: Sistemik ve Bölgesel Aktörlerle İlişkiler*, A. Mete Tuncoku (der.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 263-284.
- Kara, Dönmez, Canan Öykü, Cemre Çiçekçi, Ceyhun Çiçekçi, Çiğdem Bilezikçi, İbrahim Arslan, İ. Kürşat Tuna, "Japonya-Rusya İlişkileri", *Japon Dış Politikası: Sistemik ve Bölgesel Aktörlerle İlişkiler*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 153-200.
- Kibaroğlu, Mustafa, "Japon Dış Politikasında Güvenlik Boyutu", *Japon Dış Politikası: Sistemik ve Bölgesel Aktörlerle İlişkiler* içinde, A. Mete Tuncoku (der.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 77-94.
- Pehlivan Türk, Bahadır, "Japonya-Çin İlişkileri: Tarihin Gölgesinde Rekabet ve Hegemonya", *Japon Dış Politikası: Sistemik ve Bölgesel Aktörlerle İlişkiler*, A. Mete Tuncoku (der.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 95-122.
- , "Uluslararası İlişkiler Teorileri ve Asya-Pasifik", *Doğu Asya'nın Politik Ekonomisi. Japonya, Çin ve Güney Kore'de Kalkınma, Siyaset ve Jeostrateji* içinde, K. Ali Akkemik ve Sadık Ünay (der.), Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2015, s. 98-131.
- Uyar, Aysun, "Japonya'nın Güneydoğu Asya'daki Bölgesel Ekonomik İşbirliği Hareketlerine Yaklaşımı: Çok Taraflı İletişim mi? İki Taraflı Etkileşim mi?", *Japon Dış Politikası: Sistemik ve Bölgesel Aktörlerle İlişkiler* içinde, A. Mete Tuncoku (der.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 229-262.

# Kişi Dizini

- Akagi Munenori 18, 20, 639, 640, 663  
Akazawa Shōichi 310  
Akihito 123, 663  
Andō Masazumi 16, 637, 663  
Araki Sadao 9, 10, 663  
Arisawa Hiromi 63, 69, 70, 75, 77, 86, 196, 355, 363, 663  
Asanuma Inejirō 108, 524  
Ashida Hitoshi 15-17, 21, 29, 73, 75, 635, 636, 638, 663
- Bromberg, Irving 541  
Bromley, Martin 541
- Chiang Kaishek 26, 106, 118, 651  
Chiossone, Edoardo 474  
Churchill, Wi 24  
Copeland, William 393
- de Gaulle, Charles 110, 372  
Deming, Edmund 197, 199  
Dodge, Joseph 77, 81  
Draper, William Henry 25
- Edwards, Corwin 47, 48  
Eisenhower, Dwight 77, 107  
Ezaki Riichi 389, 663
- Fujisawa Takeo 263, 663  
Fukuda Hajime 203, 636, 663  
Fukuda Takeo 111, 112, 636, 637, 640, 663  
Fukuhara Arinobu 423, 663  
Fukuzawa Yukichi 34, 560, 663  
Funada Naka 18, 640, 663
- Gotō Keita 497  
Gotō Yōnosuke 86, 663
- Hara Rokurō 569, 663  
Hara Yōnosuke 350  
Hatoyama Ichirō 15-17, 20, 21, 65, 93, 104, 105, 117, 635, 664  
Hattori Kintarō 487, 664  
Hayakawa Takashi 18, 639, 664
- Higashikuni no Miya 64, 664  
Hirano Rikizō 17, 639, 663  
Hiranuma Kiichirō 9, 10, 663  
Hirota Kōki 9, 10, 663  
Ho Chi Minh 117  
Honda Sōichirō 263, 663  
Horiba Masao 469, 663  
Horie Takafumi 536, 663
- Ibuka Masaru 273, 312, 663  
Ichimada Hisato 81, 82, 84, 636, 641, 663  
Ikeda Hayato 78, 84, 86, 91, 108, 112, 140, 158, 233, 357, 635, 636, 663  
Imai Zen'ei 203, 233, 360, 663  
Inaba Hidezō 352, 355, 663  
Inabata Katsutarō 589, 663  
Inoue Junnosuke 78, 569, 663  
Inoue Teijirō 395  
Inukai Takeru 16, 23, 104, 637, 663  
Irie Toshio 12, 663  
Ishibashi Shōjirō 396  
Ishibashi Tanzan 20, 63, 66, 95, 103-105, 118, 323, 635-640, 663  
Ishii Shirō 10, 26, 663  
Ishikawa Ichirō 66, 663  
Ishikawa Kaoru 196, 646  
Itagaki Seishirō 9, 10, 663  
Itō Chūbee 586  
Iue Toshio 271, 664  
Iwadare Kunihiko 268, 664  
Iwasaki Toshiya 398, 664
- Johnson, Chalmers 206, 358  
Johnston, Percy Hampton 25  
Juran, Joseph 196, 197
- Kades, Charles Louis 22  
Kashio Tadao 486, 664  
Kataoka Naoharu 558, 664  
Katayama Tetsu 17, 19, 21, 23, 106, 635-637, 664  
Kawai Kōichi 402



- Kaya Okinori 9, 10, 638, 664  
 Kennan, George 26  
 Keynes, John Maynard 363  
 Khrushchev, Nikita 85, 117  
 Kikuchi Hiromi 279, 664  
 Kim Il Sung 27  
 Kimura Kihachirō 63, 75, 664  
 Kinokuniya Bunzaemon 624, 664  
 Kishi Nobusuke 10, 91, 93, 104-107, 111, 112, 157, 158, 203, 351, 360, 377, 473, 635, 637, 640, 664  
 Kobayashi Ichizō 502, 664  
 Koike Kunizō 562, 664  
 Kōno Ichirō 16, 20, 103, 639, 640, 664  
 Kōnoike Zenemon 558, 664  
 Kubota Ginshirō 455  
 Kurosawa Akira 38, 547, 548  
 Kwon Hyi-ro 114, 665  
  
 MacArthur, Douglas 2, 9, 12-14, 23, 26, 28, 63, 68, 69, 77  
 Machida Chūji 16, 20, 21, 102, 665  
 Maejima Hisoka 34, 665  
 Mao Zedon 26, 27, 111, 118, 665  
 Marx, Karl 363  
 Matsuda Jūjirō 267  
 Matsukata Masayoshi 78, 328, 665  
 Matsumoto Jōji  
 Matsumoto Komisyonu 9  
 Matsuoka Komakichi 36, 665  
 Matsuoka Yōsuke 9, 665  
 Matsushita Kōnosuke 266, 271, 665  
 McCarthy, Joseph 28  
 Miki Bukichi 20  
 Miki Takeo 19, 21, 204, 636, 637, 640, 665  
 Mikitani Hiroshi 540, 664  
 Minami Shunji 278, 664  
 Misawa Chiyoji 517, 664  
 Miwa Yoshirō 350  
 Miyajima Seijirō 374  
 Miyauchi Yoshihiko 550, 664  
 Mizutani Chōzaburō 17, 106, 664  
 Mori Arinori 34, 664  
 Mori Taikichirō 531, 664  
 Morita Akio 273, 312, 664  
 Murakami Yasusuke 365  
  
 Nagase Tomirō 424, 664  
 Nakajima Kenkichi 474, 664  
  
 Nakajima Saichi 421, 664  
 Nakano Tomonori 414, 664  
 Nakayama Ichirō 355  
 Nezu Kaichirō 492, 559, 664  
 Nishio Suehiro 17, 106, 664  
 Nixon, Richard 118, 119  
 Noguchi Yukio 350  
  
 Ōbayashi Yoshigorō 519, 664  
 Odaira Namihei 262, 664  
 Okada Seiichi 18, 19, 640, 665  
 Okamoto Minosuke 270, 665  
 Okazaki Tetsuji 350  
 Oki Kitabarō 466  
 Ōkita Saburō 85, 86, 355, 658, 665  
 Okuno-Fujiwara Masahiro 350  
 Onitsuka Kihachirō 398, 665  
 Ono Ichibee 423, 665  
 Ōtani Takejirō 547, 665  
 Ōtani Yonetarō 278, 626, 665  
  
 Pauley, Edwin W. 24, 25  
  
 Robertson, Walter 84  
 Roosevelt, Franklin D. 68, 76  
  
 Sahashi Shigeru 93, 193, 202-204, 223, 233, 360, 665  
 Saitō Kenzō 473  
 Sakurauchi Yoshio 204, 636, 665  
 Sasamori Junzō 19, 665  
 Satō Eisaku 93, 109-112, 119, 160, 323, 635-637, 639, 665  
 Schumpeter, Joseph 86, 213, 363  
 Shibusawa Eiichi 64, 384, 387, 388, 393, 395, 413, 497, 501, 519, 577, 627, 665  
 Shibusawa Keizō 64, 636, 665  
 Shidehara Kijūrō 3, 13, 16, 20, 64, 502  
 Shiga Yoshio 18, 665  
 Shigemitsu Mamoru 9, 11, 20, 30, 103, 104, 637, 665  
 Shiina Etsusaburo 93, 636, 637, 665  
 Shimazu Genzō 437, 665  
 Shimomura Osamu 195, 355, 666  
 Shimoyama Sadanori 38, 345, 659, 666  
 Shimizu Kisuke 519, 666  
 Shirai Matsujirō 547, 666  
 Shiota Minoru 395, 666  
 Shōriki Matsutarō 545, 666  
 Shoup, Carl Sumner 77

- Solow, Robert 149,150  
 Son Masayoshi 534, 551, 666  
 Stalin, Joseph 85  
 Suzuki Michio 274, 666  
 Syngman Rhee 27
- Takahashi Korekiyo 569, 666  
 Takamine Jōkichi 420, 666  
 Takano Minoru 36, 666  
 Takayanagi Kenjirō 348, 666  
 Takei Yasuo 551, 666  
 Takeuchi Keisuke 39, 666  
 Tanabe Moichi 624, 666  
 Tanaka Kakuei 111, 118, 166, 206, 508, 636, 665  
 Tanaka Kōichi 437, 665  
 Tobata Seiichi 86, 355  
 Tōgō Shigenori 9, 11, 665  
 Tōjō Hideki 9, 11, 16, 106, 311, 497, 665  
 Tokuda Kyūichi 18, 21, 28  
 Tomabechi Gizō 19, 640, 665  
 Toshimitsu Tsurumatsu 19, 640, 665  
 Toyoda Sakichi 276, 452, 454  
 Tsuji Shintarō 597, 665  
 Tsuru Shigeto 69, 355, 665  
 Tsurumi Yūsuke 16  
 Tsushima Juichi 64, 640, 665  
 Tsutsumi Seiji 270, 666  
 Tsutsumi Yasujirō 493, 494, 666
- Umezu Yoshijirō 9, 12, 666
- von Rothmund, August 422
- Wada Hiroo 351, 639, 666  
 Wagener, Gottfried 437  
 Watanabe Miki 600, 666  
 Weber, Max 175  
 Willoughby, Charles Andrew 22, 26
- Yamada Yasutami 422, 666  
 Yamaha Torakusu 402, 447, 666  
 Yamamoto Sanehiko 18, 21, 666  
 Yamamoto Takayuki 360, 666  
 Yamamura Kōzō 365, 666  
 Yamaoka Magokichi 456, 666  
 Yamazaki Takeshi 23, 640, 666  
 Yasuba Yasukichi 365, 666  
 Yasui Kenkichi 468, 666  
 Yoshida Shigeru 12, 13, 16, 21-23, 28,30, 65, 73, 76, 93, 104,  
 106, 111, 115, 323, 351, 434, 635-637, 639, 640, 645, 648,  
 666  
 Yoshihara Kenjirō 403, 666  
 Yoshino Sakuzō 203, 666  
 Yoshino Shinji 93, 203, 360, 640, 666  
 Yoshino Zenzaburō 485, 666  
 Young, Ralph 79
- Zhou Enlai 118, 666



# Şirketler Dizini

- A&P 551  
ABC Mart 615  
Acom 548  
Adastria 617  
Adeka 251, 420  
AEG 465  
Aeon 525, 527, 549, 554, 598, 602, 603, 606, 616, 619  
Aichi Basha Tetsudō 500  
Aichi Ginkō 571  
Aichi Kagaku Kōgyō 414  
Aichi Kikai Kōgyō  
Aichi Kōgyō 269  
Aichi Seikō 378, 426, 441, 454  
Aichi Toyota Jidōsha 625  
Aiful 553  
Aifuru 553  
AIG 559  
Aika Kōgyō 414  
Aiki Tech 264  
Aikō 426, 468  
Ain Holdings 621  
Ain Pharmaciez 621  
Aioi Nissei Dōwa Songai Hoken 555  
Aioi Songai Hoken 555, 556  
Air Water 409, 410  
Airbus 463, 464  
Aireppu 629  
Airisu Ōyama 402, 440  
Aisan Kōgyō 450  
Aishin Seiki 277, 447  
Aisin 447  
Aiwa 468, 469  
Ajia Sekiyu 415  
Ajinomoto 389, 390  
Akachan no Nishimatsuya 615  
Akebono Burēki Kōgyō  
Akomu 449  
Alconix 593  
Alfresa 618  
Alico 560  
All Nippon Airways 347, 506, 507  
Alpen 600  
Alpine 476  
Alps Denki 476  
Alps Elektrik 473, 476  
Alps Motorola 476  
ALSOK 631  
am/pm 614  
Ama Holdings 440, 526, 619, 623  
Amada 440  
Amagasaki Bōseki 384  
Amagasaki Seitetsu 229, 304  
American Honda Motor 263  
American Life Insurance Company 560  
ANA 310, 347, 463, 506, 507  
Andō Kensetsu 514  
Andō-Hazama 514  
AOC Holdings 417  
Aoki Asunaro Kensetsu 527  
Aoki Kensetsu 527  
Aoki Sekiyu 417  
Aoyama Shōji 615  
Aozora Ginkō 327, 574  
Apurōzu 529  
Arab Petrol 416  
Arabia Sekiyu 416, 417  
Arata 593  
Ark Hills 531  
Arnest One 529  
Aron Alpha 413  
Arubakku 481  
Arupusu Denki 473  
Asahi Benberugu Kenshi 405  
Asahi Bīru 53, 249, 393, 394  
Asahi Bōseki 386  
Asahi Denka Kōgyō 251, 420  
Asahi Garasu 53, 248, 398  
Asahi Ginkō 572, 573, 577  
Asahi Group Holdings 394  
Asahi Inryō 394  
Asahi Kandenchi 267  
Asahi Kasei 250, 251, 405, 406  
Asahi Kōgaku Kōgyō 485  
Asahi Kurejitto 550

Asahi Seimei Hoken 251, 330, 560  
Asahi Shinbun 545  
Asahi Tsūshinsha 628  
Asahi TV 348  
Asama Giken Kōgyō 264  
Asamoto Seiki 435  
Asano 48, 50, 88, 259, 399, 427, 520, 521  
Asano Semento 399  
Asanuma-gumi 524  
Asatsū DK 628, 629  
ASBee 616  
Āsemin Shōkai 420  
Ashigin Financial Group 577  
Ashika Holdings 578  
Ashikaga Ginkō 576  
Ashikkusu 398  
Asics 398  
Askul 599, 600  
Associated Oil 226  
Astellas 419  
Āsu Seiyaku 419, 422  
Asukuru 599  
Asunaro Kensetsu 527  
Asuterasu Seiyaku 419  
AT Group 625  
Ataka 226, 227, 552, 584, 586, 647  
Ataka Sangyō 552, 584, 586  
Ataka Shōkai 584  
At-Loan 554  
Atsumi Tech 264  
Atto Rōn 554  
AU 534  
Autobacs 591  
Autobacs Seven 591  
Aviva 630  
Azbil 476  
  
Baitarunetto 618  
Bāmiyan 601  
Bandai 542, 544  
Bandai Namco 542  
Bandai Namco Holdings 542  
Bantekku 511, 513  
Barclays 574  
Bareo 619  
Bausch&Lomb 226  
Bayer 275

Bell Laboratories 197, 273  
Bellel 265  
Benesse Corporation 630  
Benesse Holdings 630  
Benichū 586  
Berlitz Japan 630  
Besshi Kensetsu 517  
Best Denki 596  
Besuto Denki 596  
Bic Kamera 596  
Big Echo 543  
Bikku Kamera 596  
Bisco 389  
Boeing 311, 462-464, 506  
Book Off 498  
Bosch 447  
Bourbon 393  
Bridgestone 201, 396, 425  
Bronica 484, 485  
Brother 468, 563  
Bunka Shattā 433  
Burazā 468  
  
C. Itoh and Co. 586  
Cainz 597  
Calbee 389  
Calsonic Kansei 270, 449  
Caltex 383  
Canada Dry 393  
Canon 250, 259, 260, 468, 485  
Canon Denshi 260  
Canon Precision 260  
Canox 591  
Capcom 544  
Caplico 389  
Carlyle Group 535  
Carlyle Grubu 392  
Casio 486, 487  
Caterpillar 435  
CCC 595, 625  
Cedyna 550, 551  
Central Cam 401  
Century 21 Japan 529  
Century Leasing System 551  
Cerberus Capital Management 494, 574  
Cessna 347  
CFS 620

- Chevron 383  
Chiba Ginkō 576  
Chiba Seitetsujo 83  
Chikugo Kōsan 522  
Chikyūin 422  
Chinon 486  
Chisso 48, 51, 211, 406, 408  
Chiyoda 417, 499, 521, 555, 570, 600, 616  
Chiyoda Bungu 600  
Chiyoda Ginkō 570  
Chiyoda Kakō Kensetsu 417, 521  
Chiyoda Kasai Hoken 555  
Chōki Shin'yō Ginkō-hō 326, 644  
Chōgin 327, 644  
Chōri 615  
Chrysler 264, 309, 444, 445,  
Chūbu Denryoku 521  
Chūbu Shiryō 390  
Chūdenkō 522  
Chūgai Asfalt 518  
Chūgai Seiyaku 421, 422  
Chūgin 579  
Chūgoku Denki Kōji 522  
Chūgoku Denryoku 522  
Chūgoku Ginkō 579  
Chūō Bōshoku 452  
Chūō Gyorui 393  
Chūō Kisen 512  
Chūō Mitsui Asetto Shintaku Ginkō 583  
Chūō Mitsui Shintaku Ginkō 576, 583  
Chūō Mitsui Trust Holdings 584  
Chūō Rika Kōgyō 428  
Chūō Shintaku Ginkō 583, 584  
Chūshō Kigyō Kin'yū Kōko 190, 193, 327, 332  
Circle K Japan 614  
Circle K Sunkus 614  
Cisco Systems 536, 539  
Citigroup 564, 568  
Citigroup Japan Holdings 564  
Citizen 487  
Clarion 269, 477  
Cleanup 403  
Coca Cola 475  
COCO Juku 631  
Coco's 624  
Cocokara Fine 621  
Cocokara Fine Holdings 621  
Colowide 600  
Columbia Pictures 274  
Computer Service 538  
Comsn 631  
COMSYS Holdings 517  
Concordia Financial Group 578  
Conexio 538  
Convair 347  
Corporation for Advanced Transport and Technology 491  
Cosina 484  
Cosmo 252, 415, 629  
Credit Saison 270, 550  
Crest 627  
CSK 538, 541  
CSK Holdings 538  
CU Tech 594  
Culture Convenience Club 625  
Cyber Agent 629  
DA Consortium Holdings 629  
DAC 629  
Dai Nihon Bīru 393, 394  
Dai Nihon Bungu 401  
Dai Nihon Ink Chemical 406  
Dai Nihon Inki Kagaku 406  
Dai Nihon Insatsu 475  
Dai Nihon Jinzō Hiryo 413  
Dai Nihon Meiji Seitō 388  
Dai Nihon Mujin 566  
Dai Nihon Seitō 387  
Dai Nihon Seruroido 406, 483  
Dai Nippon Bōseki 384  
Dai Nippon Eiga Seisaku 548  
Dai Nippon Sukurin Seizō 477, 478  
Dai Shichijūshichi Ginkō 577  
Dai Tōkyō Kasai Kaijō Hoken 555  
Dai-77 Bank 577  
Daicel 247, 406  
Dai-dan 522  
Daidō Bōeki 586  
Daidō Dorinko 395  
Daidō Sanso 410  
Daidō Seimei Hoken 330, 558  
Daidō Tokushukō 432  
Daiei 342, 548, 550, 587, 606, 614, 628  
Daiei Convenience Systems 614  
Daiei Eiga 548

- Daiei Finance 550  
Daiei Lawson 614  
Daiei OMC 550  
Daifuku 441  
Daigōdō 343  
Daihatsu 243, 252, 277, 278, 309, 443  
Daihatsu Kōgyō 277, 443  
Daihatsu Motor 252, 278, 443  
Daihen 478  
Daihō Kensetsu 527  
Dai-hyakujū Ginkō 581  
Dai-hyakuyonjūhachi Kokuritsu Ginkō 571  
Dai-ichi Bussan 51, 588  
Dai-ichi Chūō Kisen 512  
Dai-ichi Ginkō 229, 259, 327, 565, 570, 573  
Dai-ichi Hotels 626  
Dai-ichi Kangin 565  
Dai-ichi Kangyō 259  
Dai-ichi Kangyō Ginkō 229, 252, 259, 327, 551, 565, 569, 573  
Dai-ichi Kikaku 628  
Dai-ichi Kisen 512  
Dai-ichi Kōshō 464, 543  
Dai-ichi Nōsankō 622  
Dai-ichi Seimei Hoken 330, 557  
Dai-ichi Seimei Holdings 557  
Dai-ichi Seiyaku 419  
Dai-ichi Seizai 614  
Dai-jūku Ginkō 578  
Dai-jūsan Kokuritsu Ginkō 571  
Daika 593  
Daiken 261  
Daiken Kōgyō 53, 261  
Daiken Mokuzai Kōgyō 261  
Daiken Sangyō 53, 261, 586, 587  
Daikin Kōgyō 469  
Daikin Seisakusho 450  
Daikō 608, 629  
Daikyō 301, 415, 416, 529, 530  
Daikyō Nishikawa 415  
Daikyō Sekiyu 415, 416  
Daikyōwa Sekiyu Kagaku 301  
Daily Yamazaki 614  
Daimei 516  
Daimei Denwa Kōgyō 516  
Daimler Chrysler 444, 445  
Dai-ni Denden 465, 534  
Dai-ni Denden Kikaku 534  
Dai-ni Ginkō 578  
Dai-ni no Kurobune 228  
Daiō Seishi 396  
Daiseru 247, 406  
Daishi Denki Tetsudō 498  
Dai-shi Ginkō 580  
Daishō 561, 618  
Daishō Shōken 561  
Daisō Sangyō 613  
Daisue Kensetsu 523  
Daisue-gumi 523  
Daito Gyorui 392  
Daitō Kensetsu 523  
Daitō Kentaku 523  
Daitō Sangyō 523  
Daitōkyū 495-498  
Daiwa Ginkō 562, 572, 573  
Daiwa Hausu Kōgyō 523  
Daiwa Kōgyō 487  
Daiwa Shōken 562  
Daiwa Shōken Group  
Daiwagin Holdings 562  
Dansk 597  
Datto 456  
DC Cash One 549  
DCM 598, 599  
DCM Holdings 598  
D-CVS 614  
DDI 534, 535  
De Havilland 347  
Deckel-Maho-Gildemeister 437  
Den'entoshi 497, 498, 530  
DeNA 540  
Dendenkōsha Information Processing System 537  
Denka 251, 411, 420, 476  
Denki Jigyō-hō 321, 645  
Denki Kagaku Kōgyō  
Denki Tsūshin-shō 247, 251, 411, 473  
Denkōdō 595  
Densō 277, 447, 478  
Dentsū 518, 628  
Deodeo 595  
Depāto Shin'yō Hanbai 555  
Derappusu Shōji 382  
Desanto 398  
Descente 398  
Development Bank of Japan 83, 655

- Diamond Leasing 553  
 DIC 406  
 Diesel Motor Sanayisi 446  
 Digital Advising Consortium 629  
 DIPS 537  
 Disney 630  
 DK 628  
 DKB 565, 569, 573  
 DMG Mori Seiki 437  
 DNH 602  
 DNP 475  
 Dotōru Kōhī 602  
 Dotour 602  
 Doutor Nichires Holdings 602  
 Dow Chemical 405, 593  
 Dōwa 430, 431, 555, 556, 559, 627  
 Dōwa Holdings 431  
 Dōwa Kaisai Kaijō Hoken 556  
 Dōwa Kōgyō 431, 627  
 Dunkin Donuts 270  
 Dunlop 425  
 Dunlop Japan 425  
 DuPont 299, 300  
 Duskin 391, 392  
 Dycell 483  
 Dydo Drinco 395
- Ea Wōta 410  
 Earth 419, 422  
 Eastman Kodak 483, 593  
 Ebara Seisakusho 436  
 Edge 536  
 Edion 595  
 Edogawa Seiki 452  
 Efupiko 410  
 Eichiwan 454  
 Eiden 595  
 Eisai 420  
 Ekusedi 450  
 Elematec 593, 594  
 Emoji 535, 645  
 Emori Group 617  
 Emori Group Holdings 617  
 Enecs 383  
 Enix 542  
 Enshū Denki Tetsudō 505  
 Enshū Tetsudō 505
- Entetsu 505  
 Epson Imaging Device 271  
 Erhört letterpress 475  
 Ever Ready Sharp 271  
 Excel Hotel Tōkyū 626  
 Excelsior 602  
 Exedy 450  
 Export-Import Bank of Japan 190, 327, 332  
 Ēzai 420  
 Ezaki Glico 389  
 Ezaki Guriko 389  
 Eximbank 190, 192, 222, 306  
 Ezaki Shōten 389
- Family Mart 270, 604, 612-614  
 Fanakku 472  
 FANUC 472  
 Fast Retailing 616  
 FCC 264  
 FDK Twicell 271  
 Feed One Holdings 391  
 Fever 441  
 Fibā 441  
 Firestone Tire and Rubber 396  
 Ford 267, 447, 448  
 Foster 479  
 Fosutā Denki 479  
 FP 410  
 Fresh Ishimori 622  
 Frontech 262  
 Fuji 31, 48, 50, 51, 53, 82, 88, 102, 229, 232, 235, 239, 243, 246,  
 247, 250, 251, 255-257, 259, 261, 262, 265, 272, 299, 302,  
 304, 309, 311, 327, 340-342, 347, 348, 386, 391, 393, 404,  
 406, 416, 417, 430, 445, 448, 457, 462-464, 483, 490, 525,  
 530, 536, 539, 545, 551, 552, 559, 565, 568, 569, 583, 587,  
 588, 591, 592, 609, 625, 631  
 Fuji Ağır Sanayi 31, 82, 261, 265, 309, 311, 445, 463  
 Fuji Böseki 386  
 Fuji Denki 50, 235, 251, 261, 262, 430, 464  
 Fuji Denki Holdings 464  
 Fuji Denki Kagaku 262  
 Fuji Denki Tsūshin Kiki Seizō 261  
 Fuji Ginkō 250, 259, 342, 530, 552, 568, 569, 587  
 Fuji Havayolları 347, 507  
 Fuji Jidōsha 261, 445  
 Fuji Jidōsha Kōgyō 261  
 Fuji Jūkō 82, 261, 265, 309, 311, 445, 463



- Fuji Jūkōgyō 261, 265, 311, 445, 463  
Fuji Kaijō Kasai Hoken 559  
Fuji Kōgyō 261, 445  
Fuji Kōkū 347  
Fuji Media Holdings 545  
Fuji Motor 445  
Fuji Pan 393  
Fuji Rebio 631  
Fuji Sanayi 48, 261, 445  
Fuji Sangyō 48, 51, 261  
Fuji Sasshi 525  
Fuji Seimitsu Kōgyō 448  
Fuji Seitetsu 53, 229, 272, 302, 341  
Fuji Seiyu 391  
Fuji Sekiyu 416, 417  
Fuji Shashin Firumu 406, 483  
Fuji Shikō 404  
Fuji Shintaku Ginkō 583  
Fuji Shōji 588  
Fuji Shōkai 404, 591  
Fuji Shōten 551  
Fuji Software 539  
Fuji Television 545  
Fuji Tsūshin Kikai Seizō 464  
Fuji TV 348  
Fuji Xerox 483  
Fujibō Holdings 386  
Fujifilm 247, 483  
Fujifilm Holdings 483  
Fujikoshi 436, 437  
Fujikura 430  
Fujimoto Bill Broker Ginkō 562  
Fujimoto Shōken 562  
Fujinagata Zōsenjo 456  
Fujinagata Zōsensho 459  
Fujipan Holdings 393  
Fujisawa Shashin Shōkai 596  
Fujisawa Yakuhin Kōgyō 419  
Fujisoft 539  
Fujita Kankō 627  
Fujita Kōgyō 627  
Fujita Kōkū 507  
Fujita-gumi 430  
Fujitsū 251, 261, 262, 464, 469, 472, 477  
Fujitsu Automatic Computer 262  
Fujitsū Fanakku 472  
Fujitsu-Siemens Computers 262  
Fukada Kagu Sōgyō 600  
Fukoku Chōhei Hoken 559  
Fukoku Seimei Hoken 251, 559  
Fukuda Denshi 482  
Fukuda Erektoroto Seisaku 482  
Fukuda Group 525  
Fukuda Tokushu Iryō Denki Seisakusho 482  
Fukuda-gumi 525  
Fukuin Denki 472  
Fukuin Shōkai Denki Seisakusho 471  
Fukujin 618  
Fukujin Yakkyoku 618  
Fukuoka City Ginkō 580  
Fukuoka Financial Group 580  
Fukuoka Ginkō 579  
Fukushima Seitō Seishi 385  
Fukutake Shoten 630  
Fukuyama Kamotsu Unsō 512  
Fukuyama Pārushikō 410  
Fukuyama Tsūun 512  
Funabori Gomu 270  
Funai Denki 480  
Furukawa 48, 50, 239, 251, 259, 261, 430, 432, 464, 557, 560, 612  
Furukawa Denki Kōgyō 50, 430  
Furukawa Sky 432  
Furukawa Sukai 432  
Fushimi Kensetsu Kōgyō 529  
Fusō 445  
Futaba Denshi Kōgyō 472, 479  
Fuyō 258  
Fuyō Doboku 527  
Fuyō Sōgō Rīsu 552  
GABA 631  
Garibā Intānashonarū 630  
GE 268  
Geibi Ginkō 579  
General Electric 235, 268, 313, 315, 465, 593  
General Motors 265, 275, 446  
General Petrol 248, 251, 416-418  
Geo 625  
Geo Holdings 625  
Geon 412  
Geoster 273  
G-FOOT 616  
Gifuya Umekichi Shōten 591

- Global Media Online 538  
Glory 441, 481  
GM 265, 275  
GMO Internet 537, 538  
Gödō Shigen Sangyō 384  
Gojū Ginkō 578  
Goodrich 412, 425  
Goodyear 226, 425  
Google 537  
Gōsen 398  
Goshō 590  
Goyō Kensetsu 250, 515  
GP Daikyō 415  
Gracery 627  
Grand Arc 627  
Gree 539  
Green Cross Core 619  
GS Yuasa 477  
G-Tekt 433, 434  
Gulf and Western Industries 541  
Gulliver 630  
Gulliver International 630  
Gungho Online Entertainment 539  
Gunma Daidō Ginkō 577  
Gunma Ginkō 577  
Gunmaku Kin'yū 577  
Gunze 50, 386  
Gurī 539  
Gurōri 441, 481  
Gusto 601  
Gyuan 624  
  
H1 454  
H2O Retailing 503, 612  
Hachijūni Ginkō 578  
Hairekkusu 450  
Hakku Doraggu 620  
Hakodate Dokku 459, 460  
Hakubunkan Insatsu Kōjō 624  
Hakuhōdō 629  
Hakuhōdō DY Holdings 629  
Halford 591  
Hamamatsu Tetsudō 505  
Hanazono Kōsakusho 523  
Hankai Tetsudō 504  
Hankyū 253, 502-504, 547, 612, 626  
Hankyū Dai-ichi Hotel Group 626  
Hankyū Dentetsu 253, 502, 503, 547  
Hankyū Group 503  
Hankyū Hanshin Holdings 503  
Hankyū Hanshin Hotel 626  
Hankyū Hanshin Tōhō Group 503  
Hankyū Holdings 503, 504  
Hankyū Hotels 626  
Hankyū Takarazuka Group 626  
Hanshin Chikkō 520  
Hanshin Denki Tetsudō 503  
Hanshin Group 504  
Hanshin Kyūkō Dentetsu 502  
Hanwa Kōgyō 592  
Hanwa Shōkai 592  
Happinet 544  
Harima Taika Renga 272  
Harima Zōsencho 459  
Hasegawa Kōmuten 459  
Hasekō 518  
Hasekō Corporation 518  
Hatsudōki Seizō 443  
Hattori Tokei 487  
Hausu Shokuhin 387  
Hayakawa Kinzoku Kōgyō 271  
Hazama 514  
Hazama-gumi 514  
Heiwa 118, 474, 604, 653, 655  
Heiwa Shōkai 474  
Higaki Zōsenjo 457  
Higashi Nihon Ginkō 578  
Higashi Nihon Jūkōgyō 53, 445  
Higashi Nihon Ryokaku Tetsudō 490  
Higashi Nihon Seitō 388  
Higashiya 392  
Hikari Tsūshin 537  
HI-LEX 450  
Hino 264, 277, 278, 308, 446  
Hino Jidōsha 277, 278, 446  
Hino Jūkōgyō 264, 446  
Hinode Motors 625  
Hinode Seimei Hoken 557  
Hirano Gomu Seizōsho 426  
Hirogin 579  
Hiroshima Ginkō 579  
Hiryō Seisakusho 409  
HIS 508, 629  
Hisamitsu Seiyaku 418

- Hisano Shokuryō 623  
Hisshoku 623  
Hitachi 53, 89, 102, 242, 250, 251, 253, 259, 260, 262, 263, 312, 315, 316, 322, 341, 342, 413, 428, 457, 458, 462, 464, 469, 477, 479, 513, 552, 554,  
Hitachi Butsuryū 513  
Hitachi Capital 552, 554  
Hitachi Credit 554  
Hitachi Kasei 53, 250, 253, 413  
Hitachi Kenki 413  
Hitachi Kinzoku 53, 253, 428  
Hitachi Kurejitto 552  
Hitachi Maxell 479  
Hitachi Seisakusho 53, 250, 253, 262, 322, 428, 457, 462, 464  
Hitachi Un'yu 513  
Hitachi Zōsen 53, 253, 260, 457, 458  
Hokka Hokkatei 601  
Hokkai Sanso 409  
Hokkaidō Ginkō 571, 581  
Hokkaidō Mujin  
Hokkaidō Ryokaku Tetsudō 576  
Hokkaidō Takushoku Ginkō 575, 581  
Hōkoku Semento 429  
Hokuetsu Seishi 396  
Hokugin 579  
Hokugin Holding 579  
Hokuhoku Financial Group 582  
Hokuriku Ginkō 578, 582  
Hokuto 382  
Hokuto Sangyō 382  
Hokuyaku 619, 623  
Hokuyaku Takeyama Holdings 619, 623  
Hokuyō Ginkō 576  
Hokuyō Mujin 576  
Hokuyō Shōkai 623  
Hokuyō Sōgō Ginkō 576  
Hon Hai 272  
Honda 49, 89, 208, 257, 263-265, 309, 310, 434, 446, 449, 451-455, 663  
Honda Giken 263, 309, 446  
Honda Giken Kenyūjo 263  
Honda Giken Kōgyō 263, 446, 455  
Honda Kinzoku Gijutsu 264  
Honda Motor 263, 264, 309, 446, 452, 455  
Hōnen Ajinomoto Seiyu 390  
Hōnen Seiyu 390  
Honeywell 476  
Hongō 454  
Horiba 469, 663  
Horiba Seisakusha 469  
Hoshi Denki Seizō 480  
Hoshi Itō 619  
Hoshiden 480  
Hoshizaki 480, 481  
Hoshizaki Denki 481  
Hotel Hanshin 626  
Hotel New Ōtani 210, 279, 626  
Hotel Ōkura 523, 626  
Hotoku 175  
Hotto Motto 601  
House 387  
Hōya Garasu 486  
Hulic 530  
Hyakugo Ginkō 580  
Hyūrikku 530  
Ibiden 247, 476  
Ibigawa Denki Kōgyō  
Ibigawa Denryoku 476  
IBJ 429, 552, 555, 565, 568, 569, 654  
IBJ Leasing 552, 555  
IBJ Risu 552  
IC Engineering 265  
Ichijiku Seiyaku 270  
Ichiuri Mokuzai 529  
Idemitsu Kōsan 415  
Idemitsu Sekiyu Kagaku 301  
IHI 458, 459, 461, 462  
IHI Marine United 458, 459  
Iida Group 529  
Iida Group Holdings 529  
Iida Kensetsu Kōgyō 529  
IJT Technology 265  
Imabari Zōsen 457  
Ina Seitō 399  
Inaba Denki Sangyō 594  
Inabata Sangyō 589, 590  
Inabata Senryōten 589  
Inabata Shōten 589  
INAX 399, 440  
INAX Tostem Holdings 440  
Industrial Bank of Japan 261, 327, 31, 540, 568, 569, 654  
Inoue Shokutaku 403  
Inpex 383

- Intec 404, 538  
Intec Holdings 538  
Integral 508  
Intel 263, 539  
International Tours 629  
International Trading Corporation 615  
I-O Data 476  
Ion Kurejitto Sabisu 549, 554  
Iris Ōyama 402, 440  
Iris Plaza 440  
IRM 544  
Iseki Nōki 440, 455  
Ishida Kyokuzan Insatsusho 477  
Ishida Yakkyoku 620  
Ishihara Sangyō 212, 409  
Ishii Shōten 516  
Ishikawajima Harima Jūkōgyō 247, 252, 264, 306, 322, 459  
Ishikawajima Jūkōgyō 459  
Ishikawajima Zōsenso 458  
Ishikawajima-Harima Jūkōgyō 264, 459  
Ishiyama Shokuhin Kōgyō 395  
Isuzu 252, 264, 265, 308, 309, 445, 459  
Isuzu Jidōsha 252, 264, 445  
Isuzu Motor 252, 264, 265, 445, 459  
IT Holdings 538  
ITC Network 538  
Itō Ham 253, 388, 392  
Itō Ham Yonekyū Holdings 388, 392  
Itō Kijūrō 405  
Itō Kurebio 405  
Itōchū 53, 226, 230, 252, 259, 313, 338, 340-342, 398, 417, 538, 539, 549, 551, 552, 584, 586-588, 593, 616, 622-625  
Itōchū Data Systems 539  
Itōchū Enex 417  
Itōchū Nenryō 417  
Itōchū Shōji 53, 586  
Itōchū Shokuhin 623  
Itōchū Techno-Solutions 539  
Itōki 405  
Itōki Shōten 405  
Iwai 230, 253, 260, 338, 339, 341, 343, 585, 593, 605  
Iwai Sangyō 343  
Iwai Shōten 585  
Iwaki Garasu Seisakusho 483  
Iwaki Semento 400  
Iwamoto Shōten 586  
Iwatani 253, 476, 477  
Iwatani Naoji Shōji 476  
Iyo Ginkō 229, 566, 567, 581  
Iyo Gōdō Ginkō 581  
Iyogin 581  
Izumi Fudōsan 529  
J. Front Retailing 511  
JA 560  
JA Mitsui Leasing 553  
JA Mitsui Rīsu 553  
JACCS 555  
Jakkusu 555  
JAL 346, 347, 506-508, 626  
JAL Group 507  
JAL Hotels 506, 626  
JAL International 507  
Japan Air System 506, 508  
Japan Airlines 310, 346, 498, 506-508  
Japan Airlines Corporation 507  
Japan Automatic Transmission Company 448  
Japan Consumer Credit Services 555  
Japan Development Bank 83, 84, 89, 190  
Japan Digital Broadcast Service 533  
Japan Export-Import Bank 89, 233  
Japan Gasoline Company 515  
Japan Kenzai 526  
Japan Maintenance 527  
Japan Makunikusu 592  
Japan Marine United 458, 459  
Japan National Railways 490, 654  
Japan News Network 546  
Japan Post 330, 509, 574, 575  
Japan Post Bank 574, 575  
Japan Radio Company 479  
Japan Railways 491  
Japan Sky Broadcasting 533  
Japan Times 412  
Japan Tobacco 193  
Japan Tourist Bureau 630  
Japan Victor Company 470  
Japanese National Railways 345  
Japex 383  
Japon Atom Enerjisi Şirketi 321, 322  
Japon Devlet Demiryolları 345  
Japon Emlak Bankası 327  
Japon Havayolları 346, 506  
Japon Kalkınma Bankası 189, 327, 652, 655

- Japonya Devlet Demiryolu Şirketi 37, 654  
Japonya Kalkınma Bankası 60, 83, 84, 90, 190, 191, 232, 307, 308, 645, 653  
Japonya Petrol Arama Şirketi 194, 658  
Japonya Telgraf ve Telefon Şirketi 347, 655  
Japonya Yayın Şirketi 348  
Jatco 269, 447, 448  
JBIC 120  
J-Bus 265  
JDB 83, 90, 189-192, 195, 198, 307, 645, 653  
Jenesis Holdings 483  
JEOL 440  
JFE Holdings 250, 427, 458, 459  
JFE Steel 50, 250, 427  
JGC 515  
Jinchū Tetsudō 499  
Jizeru Jōdōsha Kōgyō 446  
JK 526  
JK Holdings 526  
JNR 130, 193, 345, 347, 490-492, 654  
JNR Settlement Corporation 491  
J-Oil Mills 390  
Jonathan's 601  
Jōshin Denki 595  
Jōshū 577  
Jōyō Ginkō 578  
JP 599  
JP Express 599  
J-phone 534  
JR 461, 462, 490, 491, 527-529  
JR Bus 491  
JR Group 490  
JR Higashi Nihon 491, 529  
JR Hokkaidō 490, 491  
JR Hotel Group 491  
JR Kamotsu 491  
JR Kyūshū 490, 491  
JR Shikoku 490, 491  
JR Tōkai 461, 491  
JRC 479  
JRT 491  
JSAT 533  
JSP 104-106, 108-111, 113, 357, 369-371, 377, 643  
JSR 410, 411  
JTB 629, 630  
Jtekt 278, 474  
Jūji 619  
Jūji Yakkyoku 619  
Jūjō Seishi 53, 395  
Jūki 439, 460  
Jūroku Ginkō 579, 582  
Juseikatsu Group 440  
Jūshichi Ginkō 577, 579  
JVC 469, 470, 596  
JVC Kenwood Holdings 470  
K Line 249, 510  
Kadokawa 548  
Kadokawa Group Holdings 548  
Kadokawa Holdings 548  
Kadokawa Shoten 548  
Kaga Denshi 594  
Kagome 389  
Kagu no Shimachū 598  
Kaizer Frazer 444  
Kajima Kensetsu 514  
Kajima-gumi 514  
Kamei 590  
Kamei Shōten 590  
Kamigumi 511  
Kamikōchi Teikoku Hotel 627  
Kamioka Kōgyō 430  
Kan'i Hayat Sigortası 330, 647  
Kan'i Seimei Hoken 330, 561, 647  
Kanaden 594  
Kanagawa Denki 594  
Kanamoto 593  
Kanamoto Shōten 593  
Kandenkō 528  
Kanebō 424  
Kanegafuchi Bōseki 50, 407, 424  
Kanegafuchi Kagaku Kōgyō 407  
Kanegafuchi Shōji 343  
Kaneka 407  
Kaneke Shubyō 383  
Kanematsu 252, 590, 664  
Kanematsu Goshō 590  
Kanematsu Shōten 590  
Kanemi Bishokuhin 135  
Kangin 327, 565  
Kangyō Ginkō 229, 251, 259, 327, 331, 423, 551, 565, 569, 573, 654  
Kanō Shōten 591  
Kanō Tekkō 591

- Kanpo Seimei Hoken 330, 561  
Kansai Denryoku 528  
Kansai Kin'yū 553  
Kansai Kisen 509  
Kansai Kōgyō 552  
Kansai Kyūkō Dentetsu 501  
Kansai Kyūkō Tetsudō 501, 504  
Kansai Paint 253, 410  
Kansai Puromisu 553  
Kansei 270, 449  
Kantō Denki Kōgyō 528  
Kantō Seiki 449  
Kaō 424  
Kaō Sekken 424  
Kapukon 544  
Karubī 389  
Karusonikku Kansei 449  
Kasei Mizushima 301  
Kashio Keisanki 486  
Kashio Seisakusho 486  
Kashiyama 385  
Kashō 589  
Kasuga Musen Denki Shōkai 470  
Kataoka Denki 473, 476  
Katō Sangyō 622  
Kawachi Yakuhin 619  
Kawagoe Tetsudō 493  
Kawai Gakki Seisakusho 402  
Kawasaki Denki Seizō 50, 464  
Kawasaki Jūkōgyō 50, 252, 427, 446, 458, 461, 463, 464  
Kawasaki Jūkōgyō Kōkūki Kōgyō 463  
Kawasaki Jūkōgyō Senpaku Kaiyō 458  
Kawasaki Kisen 510  
Kawasaki Seikō 427  
Kawasaki Seitetsu 50, 83, 252, 302, 303, 427  
Kawasaki Sharyō 50, 461  
Kawasaki Tsukiji Zōsenjo 458  
Kawasaki Zōsen 427, 458, 510  
Kawasaki Zōsenjo 427, 510  
Kawashimaya Shōken 563  
Kawashimaya Shōten 563  
Kayaba Kōgyō 250, 448, 449  
KDD 50, 348, 465, 533, 534  
KDDI 50, 465, 533, 534  
Keihan 249, 501-503  
Keihan Denki Tetsudō 501-503  
Keihan Group 502  
Keihan Holdings 502  
Keihanshin Kyūkō 502, 503  
Keihin 250, 264, 449, 496, 498, 648  
Keihin Denki Tetsudō 498  
Keihin Kyūkō Dentetsu 250, 498  
Keikyū 498  
Keikyu Corporation 498  
Keikyū Group 498  
Keio Corporation 496  
Keiō Denki Kidō 495  
Keiō Dentetsu 495  
Keiō Gijutsu Kenkyūjo 402  
Keiō Group 496  
Keiō Teito Dentetsu 495  
Keisei Denki Kidō 494  
Keisei Dentetsu 37, 253, 494  
Keisei Elektrikli Demiryolu 37  
Keisei Group 494  
Keisha Seisan Hōshiki 70, 73, 301, 648  
Keiyō 490, 598  
Kenkō 176, 291, 484, 643, 650  
Kenkō-Tokinā 484  
Kenwood 470  
Kenzaisha 524, 591  
Kewpie 388  
Keyence 477  
Kēzu Holdings 595  
Kigunasu Sekiyu 417  
Kikkōman 389, 390  
Kikuchi Puresu Kōgyō 434  
Kimisawa Yakugyō 620  
Kimura Seiyakusho 422  
Kinai Denki Tetsudō 502  
Kinden 528  
Kinjō Yakuhin 617  
Kinki Denki Kōji 528  
Kinki Nihon Tetsudō 461, 500, 501, 504  
Kinki Nippon Tourist 501  
Kinki Ōsaka Ginkō 572  
Kinki Sharyō 461  
Kinokuniya 624, 664  
Kinokuniya Shoten 624  
Kintetsu 347, 500, 501, 511, 512, 536, 603, 604  
Kintetsu Express 511  
Kintetsu Group 501  
Kintetsu Group Holdings 501  
Kinugawa Suiryoku Denki 495, 496

- Kioritz 435  
Kirin 248, 393, 394, 413, 621  
Kirin Beer 393  
Kirin Beverage 394  
Kirin Holdings 394  
Kirin Pharma 413  
Kirindō 621  
Kirindō Holdings 621  
Kisha Seizō 461  
Kishū Seishi 396  
Kita Nihon Kōkū 347  
Kita Nihon Seika 393  
Kita Nihon Shin'yō Hanbai 555  
Kita Nihon Shokuhin Kōgyō 393  
Kitamura 597, 636, 640  
Kōa Kaisai Kaijō Hoken 557  
Kobashō 618  
Kobayashi Gasu Denki Kigu Seisakusho 433  
Kobayashi Kōsē 425  
Kobayashi Seikōsho 265  
Kobayashi Seiyaku 420, 618  
Kobayashi Tomijirō Shōten 423  
Kōbe Bussan 622  
Kōbe Ginkō 51, 229, 566, 567  
Kōbe Seikō 591  
Kōbe Seikōsho 52, 265, 301, 427  
Kōbe Seitetsu 252, 253, 260, 265, 303  
Kōbe Seitetsusho 229  
Kobelco Kenki 266  
Kōgin 327, 555, 568  
Kōgin Group 568  
Kōgin Risu 555  
Koike Kunizō Shōten 562  
Koito Seisakusho 453  
Koizumi Shōten 599  
Kojima 595, 638  
Kojima Denki 595  
Kokokara Fain 621  
Kokuei Kikai Seisakusho 441, 481  
Kokuei Shōji 441, 481  
Kokusai Bōeki Shōji 615  
Kokusai Denki Tsūshin 347  
Kokusai Denshin Denwa 59, 194, 348, 533, 534, 654  
Kokusai Denwa 533  
Kokusai Kisen 510  
Kokusai Sekiyu Kaihatsu 383  
Kokusai Tsūun Kaisha 509  
Kokusai Kōgyō 428  
Kōkusu Canox 591  
Kokutetsu 37-39, 80, 291, 345, 461, 462, 490, 528, 643, 651, 654, 659  
Kokuyō 403, 654  
Komatsu 418, 434, 455, 527  
Komatsu Kensetsu Kōgyō 527  
Komatsu Seisakusho 434, 455  
Komatsuya 418  
Komeri 598  
Komusun 631  
Konami 404, 542  
Konami Holdings 542  
Konami Kōgyō 542  
Kōnan 598  
Kōnan Shōji 598  
Konica 253, 466, 467  
Konica-Minolta Holdings 467  
Konika 466, 467, 485  
Konishi 410, 466, 467  
Konishi Roppon-ten 467  
Konishi-roku 467  
Konishi-roku Shashin Kōgyō 467  
Konishiya Rokuhē-ten 466  
Kōnoike Ginkō 571  
Kōnoike Un'yu 510  
Kōnoike-gumi 524  
Korg 402  
Korowaido 600  
Kosé 425  
Koshimi 598  
Koshina 484  
Kosumo Sekiyu 415  
Kotobuki Shokuhin 601  
Kotobukiya 394  
Kowakien 627  
Kōyasan Denki Tetsudō 504  
Kōyō Seikō 278, 474  
KSK 617, 618  
Kubota 250, 259, 455, 456, 664  
Kubota Tekkōsho 455  
Kudō Denki 524  
Kumagai-gumi 525  
Kuraray 384  
Kurarē 299, 384  
Kurashiki Rēyon 50, 299, 384  
Kuraya Sanseidō 618

- Kuraya Yakuhin 618  
 Kureha Bōseki 50, 53, 385, 586  
 Kurinappu 403  
 Kurinika 423  
 Kurita Kōgyō 435, 442  
 Kuroda Denki 594  
 Kuroda Hyōshiten 403  
 Kuroda Kokkōdō 403  
 Kurosaki Harima 401  
 Kusuri no Aoki 621  
 Kuwahara 396  
 Kuzey Japonya Havayolları 347  
 Kwanon 260  
 KYB 449  
 Kygnus 417, 418  
 Kygnus Sekiyu 417  
 Kyocera 253, 465  
 Kyōdō Insatsu 624  
 Kyōdō Minshutō 18,19, 651  
 Kyōdō Rīsu 553  
 Kyōdō Sanso 410  
 Kyōdō Shiryō 390, 391  
 Kyōei Kasai Kaijō Hoken 559  
 Kyōei Seikō 432  
 Kyokutō Kōkū 507  
 Kyokuyō 382  
 Kyōritsu 435, 436, 582, 631  
 Kyōritsu Maintenance 631  
 Kyōsera 253, 465, 482  
 Kyōsera 253, 465, 482  
 Kyōshin Technosonic 594  
 Kyōto Ginkō 579  
 Kyōto Seramikku 465  
 Kyōwa Ekushio 516  
 Kyōwa Exeo 516  
 Kyōwa Ginkō 552, 572, 577  
 Kyōwa Hakkō Kirin 413  
 Kyōwa Saitama Ginkō 572  
 Kyōwakai 413  
 Kyūpi 388, 513  
 Kyūshū Denki Kidō 505  
 Kyūshū Ryokaku Tetsudō 490  
 Kyūsō Ryūtsū Shisutemu 513  
  
 L'Oreal 425  
 Landis+Gyr 276  
 Lawson 606, 614  
  
 Lawson Japan 614  
 Lehman Brothers 564  
 Leopalace 531, 532  
 Libbey-Owens-Ford 399  
 Lintec 404  
 Lion 252, 423, 530  
 Livedoor 536  
 Livin' on the Edge 536  
 LIXIL 439, 440  
 Lockheed 206, 310, 508  
 Long Term Credit Bank of Japan 326, 331, 573, 644, 653  
 LTCB 565, 573, 574, 653  
  
 Mabuchi Motor 455  
 Macnica 592  
 Macnica Fuji Holdings 592  
 Maeda Kensetsu Kōgyō 250, 517  
 Mahindra&Mahindra 456  
 Makino 312, 439, 638  
 Makino Freze 439  
 Makino Furaisu Seisakusho 439  
 Makunika 592  
 Makuseru Denki 479  
 Manabe Yakkyoku 619  
 Manshū Eiga 546  
 Mantetsu 599, 651  
 Mariānu 600  
 Marine United 458, 459, 461  
 Martin 184, 541  
 Marubeni 53, 226, 230, 250, 259, 313, 338, 340-342, 390, 552, 586, 587, 606  
 Marubeni Iida 313, 341, 587  
 Marubeni Shōten 587  
 Marubun 594  
 Marudai Shokuhin 388  
 Maruei Keisan Sentā 629  
 Maruha Nichiro 382  
 Maruichi Kōkan 431  
 Maruichi Sangyō 622  
 Maruito Gofukuten 548  
 Marujun 264  
 Marukō 550  
 Marushin Kōgyō 438  
 Marutaka 553  
 Maruyoshi 526  
 Maruyoshi Shōten 526  
 Maruzen Sekiyu 301, 415



- Maruzen Sekiyu Kagaku 301  
Māshan 597  
Matsuda 249, 267, 309, 443, 446, 637, 665  
Matsukiyo 620  
Matsumoto Kiyoshi 620  
Matsushima Tankō 295  
Matsushita 266, 295  
Matsushita Denki 266, 316, 470  
Matsushita Denki Sangyō 470  
Matsushita Shōten 623  
Matsutake 547  
Matsuya 250, 492  
Mazak 436  
Mazda 267, 309, 446, 447  
McDonald's 601  
McDonnell Douglas 311, 462, 506  
Mebuki Financial Group 578  
Medipal 618  
Medipal Holdings 1618  
Mediseo Holding 618  
Mediseo Paltac 618  
Meguro Kamata Dentetsu 497  
Meidensha 465  
Meigi Tetsudō 500  
Meiji Holding 389  
Meiji Nyūgyō 389  
Meiji Seimei Hoken 560  
Meiji Seitō 388  
Meiji Yasuda Seimei Hoken 560  
Meikōsha 465  
Meisei Gomu 397  
Meitetsu 500  
Meitetsu Group 500  
Men's Shop Ogōri Shōji 616  
Metlife 560  
MetLife Seimei Hoken 560  
Midoriya 550  
Mikasa 397  
Mikuni 450  
Minami Manshū Tetsudō 520  
Minebea 480  
Ministop 614  
Minolta 467  
Minoo Arima Denki Kidō 502  
Minoruta 467  
Miraca Holdings 631  
MIRAIT 516  
MIRAIT Holdings 516  
Misawa Holdings 517  
Misawa Home 517  
Misutā Dōnatsu 392  
Mitani 592  
Mitani Shōji 592  
Mitsuba 270, 454  
Mitsuba Denki Seisakusho 454  
Mitsubishi 258  
Mitsubishi Ağır Sanayi 54, 82, 229, 306, 309, 310, 322, 443-445, 451, 462, 463  
Mitsubishi Chemical Holdings 387, 407, 421  
Mitsubishi Denki 235, 311, 313, 316, 438, 470  
Mitsubishi Edogawa Kagaku 412  
Mitsubishi Elektrik 235, 311, 313, 316, 438, 470, 471, 594  
Mitsubishi Fusō Torakku-Basu 445  
Mitsubishi Gasu Kagaku 412  
Mitsubishi Ginkō 258, 570, 588  
Mitsubishi Hikōki 463  
Mitsubishi Jidōsha 358, 443-445  
Mitsubishi Jisho 531, 532  
Mitsubishi Jūkō 82, 309  
Mitsubishi Jūkōgyō 54, 229, 306, 322, 443-445, 451, 462, 463  
Mitsubishi Jushi 426  
Mitsubishi Kagaku 407, 415  
Mitsubishi Kasei 407  
Mitsubishi Kasei Kōgyō 407  
Mitsubishi Kinzoku Kōgyō 429  
Mitsubishi Kōgyō 429  
Mitsubishi Kōkūki 462  
Mitsubishi Mahindra Nōki 456  
Mitsubishi Materials 401, 429  
Mitsubishi Motor 258, 443-445  
Mitsubishi Nihon Jūkōgyō 339, 445  
Mitsubishi Nōki 456  
Mitsubishi Rēyon 387  
Mitsubishi Seishi 396  
Mitsubishi Sekiyu 383, 417  
Mitsubishi Semento 429  
Mitsubishi Shintaku Ginkō 549, 582, 583  
Mitsubishi Shōji 54, 226, 230, 258, 300, 313, 339, 340, 343, 391, 392, 588, 608, 614, 622  
Mitsubishi Shōkai 588  
Mitsubishi Shokuhin 623  
Mitsubishi Sōko 512  
Mitsubishi Tāru Kōgyō 407  
Mitsubishi Ticaret Şirketi 226, 300, 339, 340, 343, 388, 391,

- 392, 588, 608, 614, 622  
Mitsubishi Tōkyō Financial Group 570, 571  
Mitsubishi UFJ Financial Group 549, 550, 552, 553, 571  
Mitsubishi UFJ Group 570  
Mitsubishi UFJ Leasing 553  
Mitsubishi UFJ Nicos 554  
Mitsubishi UFJ Rīsu 553  
Mitsubishi Yuka 301  
Mitsubishi Zōsen 443  
Mitsui 255  
Mitsui Bussan 54, 229, 230, 355, 313, 339, 340, 343, 417, 459,  
409, 517, 536, 553, 587, 588, 599, 623  
Mitsui Bussan Jōhō Tsūshin 536  
Mitsui Bussan Sekiyu Hanbai 417  
Mitsui Bussan Telepark 536  
Mitsui Fudōsan 257, 517, 531  
Mitsui Ginkō 254, 255, 565-567  
Mitsui Home 517  
Mitsui Honsha 48  
Mitsui Kagaku 407, 520  
Mitsui Kensetsu 517  
Mitsui Kinzoku Kōgyō 212, 295, 430  
Mitsui Kōzan 377, 395, 430  
Mitsui Oil Company 417  
Mitsui OSK 509, 510  
Mitsui Rīsu Jigyō 553  
Mitsui Seimei Hoken 559  
Mitsui Sekiyu 417  
Mitsui Sekiyu Kagaku 300, 301, 407  
Mitsui Sekiyu Kaihatsu 295, 384  
Mitsui Senpaku 509  
Mitsui Shintaku Ginkō 576, 583,  
Mitsui Sōko 513  
Mitsui Sōko Holdings 513  
Mitsui Sumitomo Finance and Leasing 552  
Mitsui Sumitomo Financial Group 551, 552  
Mitsui Sumitomo Ginkō 567  
Mitsui Sumitomo Kaijō Group Holdings 555, 556  
Mitsui Sumitomo Kaijō Kasai Hoken 556  
Mitsui Sumitomo Kensetsu 517  
Mitsui Zōsen 457, 459  
Mitsui&Co. 255  
Mitsukoshi 609, 610  
Mitsumi Denki 480  
Mitsuoka Jidōsha 446  
Mitsuuroko 418  
Mitsuyoshi Denki 465  
Miyama 531  
Miyama Development International 531  
Miyata Kōgyō 397  
Mizuho 405, 429, 507, 543, 561, 569, 587  
Mizuho Corporate Bank 569  
Mizuho Financial Group 550, 552, 555, 565, 568, 569, 583,  
Mizuho Finans Grubu 271  
Mizuho Ginkō 569  
Mizuho Holdings 569  
Mizuho Shintaku Ginkō 583  
Mizuho Shōken 561  
Mizuno 397, 600  
Mizuno-gumi 515  
MOC Marketing 417  
MOL 510  
Molten 397  
Momiji Holdings 581  
Monterozo 601  
Mori Biru 531  
Mori Seiki Seisakusho 437  
Morinaga Nyūgyō 135, 389  
Moruten 397  
Mosura 547  
Mothra 547  
Motorola 473, 476  
Mr. Donut 392  
MRJ 463  
MS Communications 536  
MS&AD Insurance Group Holdings 555, 556  
MTFG 570  
MTM 540  
MUFJ 570, 571, 579  
MUFJ Financial Group 554  
Mujirushi Ryōhin 270, 604, 611  
Murata 471  
Murata Kikai 436  
Murata Seisakusho 471  
Musashi 493, 495  
Musashi Denki Tetsudō 495, 497  
Musashi Suiden 493  
Musashino 493  
Musashino Tetsudō 605  
Myōken'ya Shōten 439  
Nabisco 387  
Nabtesco 442  
Nabuko 442

- Nachi 436  
Nafco 600  
Nagahama Gomu Kōgyō 426  
Nagano Chūō Uoichiba 622  
Nagasakiya 599  
Nagase Sangyō 593  
Nagase Shōten 424  
Nagatanien 389  
Nagoya Denki Tetsudō 500  
Nagoya Ginkō 571  
Nagoya Seimei Hoken 558  
Nagoya Tetsudō 500  
Naigai Tsūshin 629  
Naikoku Tsūun Kaisha 509  
Naisu 529  
Naisu Nichiei 529  
Naka Nihon Jūkōgyō 444  
Nakai Shōten 598  
Nakajima Hikōki 463  
Nakajima Uçak Şirketi 48, 463  
Nakamura Seisakusho 542  
Nakamura 387  
Nakano Corporation 525  
Nakano Fudō Kensetsu 525  
Nakano-gumi 525  
Nakau 624  
NAMC 311  
Namco 542  
Namiki Seisakusho 401  
Namura Zōsen 460  
Nan'yō Kōgyō 409  
Nankai Denki Tetsudō 504  
Nankai Group 505  
Nankai Tetsudō 504  
Nanto Ginkō 580  
Nara Kidō 501  
Narasaki Zōsen 459  
Nashonaru Jitensha Kōgyō 397  
Nashonaru Jūtaku Kenzai 532  
National 266, 532  
National Furnishing Corporation 600  
Naver 537  
Naxat 595  
NDK 528  
NEC 268  
NEC 184, 268, 269, 311, 398, 539, 555  
NEC Capital Solutions 555  
NEC Communication 269  
NEC Fielding 539, 540  
Nekuson 539  
Net One Systems 536  
Netz 277  
New Ōtani 210, 626, 627  
NewGin 438  
Nexon 539  
NHK 348, 544-546  
NHN 537  
Nice 529  
Nichi Ikō 422  
Nichia Kagaku Kōgyō 414  
Nichia Kōgyō 273  
Nichia Seikō 428  
Nichias 400, 526  
Nichiasu 526  
Nichibei Ita Garasu 399  
Nichibō 229, 384  
Nichiden Fudōsan 540  
Nichidō 558  
Nichi-doku Shashinki Shōten 467  
Nichiei Fudōsan 529  
Nichiha 525  
Nichii Gakkan 631  
Nichii Maintenance 527  
Nichimen 340-343, 584, 585  
Nichimen Jitsugyō 585  
Nichimō 418  
Nichimō Sekiyu Seisei 417  
Nichirei 391  
Nichiresu 602  
Nichiyō Sangyō 391  
Nichiyu 414, 451  
Nichiyu Mitsubishi Forklift 451  
Nicos 554  
Nidec 474  
Nifco 412  
Nifty 262  
Nihon Aeroplane Manufacturing Company  
Nihon Asubesuto 400  
Nihon Avionics 269  
Nihon Bēkuraio 411  
Nihon Bikutā 469  
Nihon Bīru 393, 394  
Nihon Chisso Hiriyō 406  
Nihon Chochiku Ginkō 572

- Nihon Chōki Shin'yō Ginkō 326, 331, 573  
 Nihon Chōzai 620  
 Nihon Credit Service 554  
 Nihon Daizu Seiyu 390  
 Nihon Denchi 477  
 Nihon Denki 184, 268, 311, 398, 540  
 Nihon Denki Engineering 540  
 Nihon Denki Garasu 398  
 Nihon Denki Gijutsu Kyōryoku 540  
 Nihon Denki Kōgyō 408  
 Nihon Denki Leasing 555  
 Nihon Denki Risu 555  
 Nihon Denki Tetsudō 495  
 Nihon Denkō 518  
 Nihon Denpō Tsūshinsha 628  
 Nihon Denryoku 478  
 Nihon Densan 474  
 Nihon Densetsu Kōgyō 518, 528  
 Nihon Denshi 440  
 Nihon Denshin Denwa 193, 533  
 Nihon Denshin Denwa Kōsha 533  
 Nihon Densō 447  
 Nihon Dentsū 518  
 Nihon Doboku Kaisha 523  
 Nihon Dōro 528  
 Nihon Dōro Hōsō Kōgyō 528  
 Nihon Dōsan Kaijō Hoken 558  
 Nihon Eisei Hōsō 545  
 Nihon Eiyō Shokuryō 391  
 Nihon Enameru 403  
 Nihon Êzai 420  
 Nihon Fudōsan Ginkō 574  
 Nihon Gaishi 400  
 Nihon Gakki Seizō 447  
 Nihon Garasu Shōji 400, 404  
 Nihon Gennen 322  
 Nihon Genshiryoku Hatsuden 321  
 Nihon Ginkō 333, 353  
 Nihon Gomu Kōgyō 270  
 Nihon Gōsei Gomu 194, 410  
 Nihon Gōsei Kagaku Kōgyō 415  
 Nihon Gunji Kōgei 631  
 Nihon Gyōmō Sengu 417  
 Nihon Hādo Bōdo 525  
 Nihon Haigō Shiryō 391  
 Nihon Herikopotā Yusō 507  
 Nihon Hikōki 311  
 Nihon Hikōki Seizō 311  
 Nihon Hodō 518  
 Nihon Idō Tsūshin 534  
 Nihon Ita Garasu 399  
 Nihon Iyakuhin Kōgyō 422  
 Nihon Jidō Hensōki 447  
 Nihon Kābaido Shōkai 406  
 Nihon Kagaku Kōgyō 411  
 Nihon Kaihatsu Ginkō 83, 84, 189, 308  
 Nihon Kakō 428  
 Nihon Kami Parupu Shōji 598  
 Nihon Kamotsu Tetsudō 490  
 Nihon Kangyō Ginkō 327, 331, 423, 551, 565, 573, 575  
 Nihon Kasei Kōgyō 407  
 Nihon Kayaku 407  
 Nihon Kayaku Seizō 407  
 Nihon Kēburu Shisutemu 450  
 Nihon Keibi Hoshō 630  
 Nihon Keikinzoku 431  
 Nihon Keizai Shinbun 545  
 Nihon Kensō 532  
 Nihon Kihatsuyu 515  
 Nihon Kinzoku Kōgyō 428  
 Nihon Kōgaku Kōgyō  
 Nihon Kōgyō 413, 416  
 Nihon Kōgyō Fasunā 412  
 Nihon Kōgyō Ginkō 261, 326, 327, 331, 429, 555, 563, 568,  
 569, 575, 584  
 Nihon Kōkan 184, 259, 303, 427, 457, 458  
 Nihon Kōkoku 628  
 Nihon Kōkū 346, 347, 506  
 Nihon Kōkū International 507  
 Nihon Kōkū Kōgyō 451  
 Nihon Kōkū Shisutemu 507  
 Nihon Kōkūki Seizō 194, 462  
 Nihon Kokunai Kōkū 347  
 Nihon Kokusai Denshin Denwa 194  
 Nihon Kokutetsu 37  
 Nihon Kokuyū Tetsudō 193, 345  
 Nihon Kokuyū Tetsudō Seisan Jigyōdan 491  
 Nihon Komushisu 516  
 Nihon Kōtsū Kōsha 630  
 Nihon Kūkō Birudingū 530  
 Nihon Kurejitto Sābisu 549  
 Nihon McDonald's 601  
 Nihon McDonald's Holdings 602  
 Nihon Menka 340, 584, 585

- Nihon Minechua Bearingu 480  
Nihon Miniature Bal Bearings 480  
Nihon Mishin 468  
Nihon Musen Denshin 533  
Nihon Nōsan 389  
Nihon Nōsan Kōgyō 391  
Nihon Oilseal Kōgyō 452  
Nihon Paint 412  
Nihon Rajiētā Seizō 449  
Nihon Reizō 391  
Nihon Relocation Center 532  
Nihon Remington UNIVAC 536  
Nihon Resutoran Shisutemu 602  
Nihon Rēyon 229, 299  
Nihon Riken Gomu 270  
Nihon Saiken Shin'yō Ginkō 574  
Nihon Sangyō 269  
Nihon Sangyō Kyōgikai 655  
Nihon Satellite Telecommunications 555  
Nihon Seidōki 442  
Nihon Seiki 453  
Nihon Seikō 259, 439  
Nihon Seikōsho 426  
Nihon Seimei Hoken  
Nihon Seiren 411  
Nihon Seisaku Tōshi Ginkō 327  
Nihon Seishi 395  
Nihon Seitetsu 427  
Nihon Sekiyu 383, 415, 462  
Nihon Sekiyu Kagaku 301  
Nihon Semento 259, 399  
Nihon Senbai Kōsha 193  
Nihon Sentetik Plastik 194  
Nihon Shashin Insatsu 624  
Nihon Shin'yō Hanbai 554, 555  
Nihon Shinkū Gijutsu 481  
Nihon Shintaku Ginkō 562, 583  
Nihon Shokubai 412  
Nihon Shokuhin Kakō 387  
Nihon Sōda 411, 414,  
Nihon Sōda Kōgyō 411  
Nihon Softbank 534  
Nihon Sōgō Ginkō 566, 580  
Nihon Suisan 382  
Nihon Tankō 279  
Nihon Tategu Kōgyō 440  
Nihon Telecom 534  
Nihon Telecom Communications Service 534  
Nihon Television Network 544  
Nihon Teppan 428  
Nihon Terebi Hōsōmō 348, 544  
Nihon Tōki 399  
Nihon Tokushukō 166  
Nihon Tsūshin Kensetsu 516  
Nihon Tsūun 509  
Nihon TV 348  
Nihon Uçak İmalatı 194, 311, 451, 462  
Nihon Unisys 536  
Nihon Yakin Kōgyō 428  
Nihon Yūsen 508, 512  
Nihon Yūsen Kaisha 508  
Nihon Yushi 414  
Nihon Yushutsunyū Ginkō 222, 327, 332  
Nihon Yusōki 451  
Nihon Zeon 412  
Nihonbashi Kōgyō 530  
Niigata Transhisu 462  
Niigata Transys 462  
Nikishima Shōten 622  
Nikkatsu 548  
Nikki 515  
Nikkō 427, 562  
Nikkō Asset Management 583  
Nikkō Cordial 563, 568  
Nikkō Cordial Grubu 583  
Nikkō Denki 430  
Nikkō Seiyu 390  
Nikkō Shōken 563, 564  
Nikkoku Kōgyō 451  
Nikkoku Holdings 513  
Nikkōru 483  
Nikō 484  
Nikon 483, 484,  
Nintendō 540, 541  
Nintendō Koppai 540  
Nippo 518  
Nippo Corporation 518  
Nippon Access 622  
Nippon Air Break 442  
Nippon COMSYS 516  
Nippon Denkö 273  
Nippon Denshin Denwa Kōsha 347  
Nippon Electric Company 268  
Nippon Express 509

- Nippon Ham 388  
Nippon Ham Group 388  
Nippon Hatsujō 434  
Nippon Hōsō Kyōkai 544  
Nippon Kasai Kaijō Hoken 557  
Nippon Kōa Songai Hoken 557  
Nippon Kōa Sonpo 557  
Nippon Kōkusu 295  
Nippon Konpō Un'yu Sōko 513  
Nippon Musen 478  
Nippon Musen Denshin Denwa 478  
Nippon Oracle 537  
Nippon Recruit Center 628  
Nippon Roche 421  
Nippon Seimei Hoken 330  
Nippon Seitetsu 272  
Nippon Sharyō Seizō 461  
Nippon Steel 272  
Nippon Telegraph and Telephone 347, 533  
Nipro 400  
Nipuro 400  
Nisca 260  
Nishi Nihon City Ginkō 580  
Nishi Nihon Ginkō 580  
Nishi Nihon Mujin 580  
Nishi Nihon Ryokaku Tetsudō 490  
Nishi Nihon Seitō 388  
Nishi Nihon Sōgō Ginkō 580  
Nishi Nihon Tetsudō 505  
Nishijin Jagādo-ki Seisakusho 436  
Nishikawa Kasei 415  
Nishikawa Shōkai 631  
Nishimatsu Kensetsu 518  
Nishimatsuya 615, 616  
Nishishiba Denki 276  
Nishitetsu 505  
Nishitetsu Group 505  
Nishitetsu Taxi Holdings 505  
Nishizono Tekkōsho 438  
Nissaigin 574  
Nissan 269  
Nissan Jidōsha 229, 259, 269  
Nissan Kagaku Kōgyō 413  
Nissan Kasai Hoken 557  
Nissan Motor 229, 259, 269, 447, 452, 511  
Nissan Shatai 451, 452  
Nissay 556, 564  
Nissei 556  
Nissei Dōwa Sonpo Hoken 555, 556  
Nisseki 383  
Nissha 461, 624  
Nisshin 409  
Nisshin Bōseki 386  
Nisshin Denki 465  
Nisshin Insatsu 475  
Nisshin Kōgyō 453  
Nisshin Oilio 390  
Nisshin Seifun 259, 299  
Nisshin Seikō 428  
Nisshin Seikō Holdings 428  
Nisshin Seiyu 390  
Nisshin Tsūshō 589  
Nisshinbō 259, 386  
Nisshinbō Holdings 386, 479  
Nisshō 260, 313, 341, 343, 400, 404, 434, 585  
Nisshō Iwai 260, 338, 339, 341, 343, 583  
Nisshō Iwai Alconix 593  
Nissō 424  
Nitori 599  
Nitori Holdings 599  
Nittetsu 272, 384, 512, 537, 592  
Nittetsu Butsuryū 512  
Nittetsu Computer System 537  
Nittetsu Kisen 272  
Nittetsu Kōgyō 384  
Nittetsu Sumikin 272, 512  
Nittetsu Sumikin Bussan 273, 591  
Nittetsu Sumikin Butsuryū 512  
Nittō Bōseki 385  
Nittō Denki Kōgyō 407  
Nittō Denkō 407, 408, 479  
Nittō Havayolları  
Nittō Kōgyō 478  
Nittō Kōkū 347  
Nittō Kōkū Kōgyōsho 478  
Nittō Un'yu 513  
Nittsū 509  
NKSJ Holdings 557  
Noda Shōyu 390  
Noda Shōyu Shūzō Kumiai 390  
NOF 414  
Nojima 595  
Nojima Denki Shōkai 596  
NOK 452

- Nomura 564  
Nomura Fudōsan 532  
Nomura Fudōsan Holdings 532  
Nomura Ginkō 564, 572  
Nomura Group 564  
Nomura Holdings 564  
Nomura Kōgeisha 631  
Nomura Research Institute 536  
Nomura Shōken 260, 564  
Nomura Sōgō Kenkyūjo 536  
Nomura Sōken 536
- Nōrin Chūkin 326  
Nōrin Chūō Kinko 326, 332  
Noritake 399  
Noritz 433  
North American 310  
Novell 539  
NRI 536  
NS United Kaiun 512  
NSK 439  
NSY 421  
NTN 438  
NTT 193, 347, 348, 466, 516, 532-535, 537, 554  
NTT Communications 535  
NTT Data 533, 537  
NTT Docomo 533, 535, 540  
NTT Finance 554  
NTT Leasing 554  
NTT Toshi Kaihatsu 532  
NTT Tsūshin 537  
NYK 508, 512, 513,  
Nyūgin 438S
- Ōbayashi-gumi 519  
Ōbayashi-ten 519  
OCC 269  
Odakyū 495-498  
Odakyū Dentetsu 495, 496, 603  
Odakyū Hyakkaten 603  
Odawara Kyūkō Tetsudō 496  
Ōgaki Denryoku Bōseki 476  
Ōgaki Kyōritsu Ginkō 582  
Ogōri Shōji 616  
Ogura Seikō 304  
Ōita Canon Material 260  
Ōizumi Eiga 546
- Ōji Holdings 395  
Ōji Seishi 395  
Okada Kōgyō 435  
Okamoto 270  
Okamoto Riken Gomu 270  
Okamoto Shōten 550  
Okamura 403  
Okamura Seisakusho 403  
Okasan Holdings 561  
Okasan Kōgyō 561  
Okasan Shōken 561  
Okasan Shōken Group 561  
Okasan Shōten 561  
Okaya Kōki 590  
Okaya Shōten 590  
Ōki 619  
Oki Denki Kōgyō 465, 466  
Ōki Healthcare Holdings 619  
Ōki Seiyaku 619  
Ōkuma 438  
Okumura-gumi 524  
Ōkura Doboku 523  
Ōkura Hotels and Resorts 626  
Ōkuragumi Shōkai 523  
Olfa 435  
Olympia 474  
Olympus 466  
OMC 550  
OMC Card 551  
Ōmiya Fuji Kōgyō 445  
Ōmiya Kōgyō 261  
Omron 474, 482  
Omuron 474  
Ōnishi Denki 594  
Onkyō 472, 479  
Ono Kenzaisha 591  
Ono Yakuhin Kōgyō 423  
Onoda Semento 399  
Onoken 591  
onSale 539  
Onward Holdings 385  
Open House 529  
Oracle 537, 539  
Oracle Corporation 537  
Orbis 424, 425  
Orico 549  
Orient Corporation 549

- Orient Lease 550  
Oriental Finance 549  
Oriental Land 630  
Orientaru Fainansu 549  
Oriento Tokei 487  
Orikkusu 550  
Orinpasu 466  
Orix 530, 549, 550, 559, 574  
Orufa 435  
Ōsaka Bīru 394  
Ōsaka Bōseki 384  
Ōsaka Denki Danbō 522  
Ōsaka Denki Kidō 501  
Ōsaka Denki Tekkan Kōgyō 522  
Ōsaka Ginkō 567  
Ōsaka Gyorui Tōsei 621  
Ōsaka Hen'atsuki 478  
Ōsaka Hoken 556  
Ōsaka Hokko 589  
Ōsaka Kasai Kaijō Hoken 556  
Ōsaka Kinzoku Kōgyō 469  
Ōsaka Nomura Ginkō 564, 572  
Ōsaka Semento 400, 401  
Ōsaka Shōsen Mitsui Senpaku 509  
Ōsaka Tekkōsho 457  
Ōsaka Tetsudō 501, 603  
Ōsaka Uoichiba 621  
Ōsaka Yōgyō 400, 401  
Ōsaka Zōsenho 278  
Ōsaki Danbō Shōkai 522  
Ōshima Zōsenjo 459  
Ōshū Bōeki Kanematsu Fusajirō Shōten 590  
Ōtake Tosōsho 452  
Ōtani Jūkōgyō 278  
Ōtani Kankō 626  
Ōtani Kokusai Kankō 626  
Ōtani Seikōsho 278  
Ōtobakkusu Seibun 591  
Ōtsuka 419, 422  
Ōtsuka Holdings 419  
Ōtsuka Seiyaku 419  
Ōtsuka Shōkai 538  
OUG 621  
OUG Holdings 621  
Ōyama Burō Kōgyō 402, 440  
Ōyō Seiyaku 619  
Pacific Leasing 552, 555  
Pacific Mail Steamship Co. 508  
Paionia 471  
Pairotto 401  
Pal 616  
Pal Group Holdings 617  
Paloma 433  
PALTAC 618  
PanaHome 267, 532  
Panasonic 266, 267, 271, 276, 397, 474, 532  
Panasonic Corporation 266  
Panasonic Cycle-tech 397  
Panasonic Denkō 267  
Panasonic Ecosystems 267  
Panasonic Energy 267  
Parco 270, 605, 610  
Park24 631, 632  
Paroma 433  
Paru 616  
Parutakku 618  
Penta-Ocean 515  
Pentax 485  
Penteru 401  
People's Finance Corporation 327, 332  
Perikan-bin 509  
Permina 383  
Phoenix Capital 444  
Pilkington 399  
Pilot 401  
Pilot Holdings 401  
Pioneer 471, 472  
Plala 423  
Plenus 601  
Plus 599, 600  
Pohang Steel Company 120  
Point 617  
Pola 424  
Pola Orbis Holdings 425  
Pōra 424  
POSCO 120  
Press 462  
Prima Ham  
Prince 204, 229, 269, 308, 309, 448  
Prince Hotel 494  
Prince Hotels 627  
Prince Motor 269  
Prince Motors 309



- Promise 553  
Proud 532  
Purasu 599, 600  
Purasu Kōgyō 599  
Puresu Giken Kōgyō 453  
Puresu Kōgyō 452  
Purinsu Jidōsha Kōgyō 309, 448  
Puromisu 553
- Radio Tōkyō 546  
Radio Tōkyō TV 546  
Raion 323  
Raionzu Manshon 530  
Rakuten 540, 546  
Rakuten Ichiba 540  
Rank Xerox 483  
Rasame Gōsei Kagaku Kōgyō 412  
Raundowan 543  
RCA 315, 469, 470  
Recruit Holdings 628  
Relo Group 532  
Relo Holdings 532  
Renault 269, 308, 444, 591  
Renasas Electronics 269  
Rengō 395  
Rengō Shiki 396  
Reoparesu21 531  
Resona 565  
Resona Bank 573  
Resona Ginkō 572, 573  
Resona Holdings 577  
Ricoh 467  
Ricoh Leasing 555  
Rīdo Denki 477  
Riken 48, 234, 259, 420, 467, 552, 555  
Riken Kōgaku Kōgyō 467  
Rikō 426, 467, 552, 555  
Rikō Credit 555  
Rikō Kurejitto 552  
Rikō Rīsu 552, 555  
Rikō Shōkai 595  
Rikunavi 628  
Rikurūto Holdings 628  
Rikushiru 439  
Rinnai 433  
Rinōru Yushi 390  
Rintekku 404
- Ripplewood Holdings 574  
Risona 409, 431, 432, 480, 552  
Risona Ginkō 573  
Roche 421  
Rohm 480  
Rohrbach 226  
Rokujūsan Ginkō 578  
Rolls-Royce 311  
Rōmu 480  
Rootes Motors 264  
Ropuro 551  
Rosen Enterprises 541  
Rōson 614  
Rōto 422  
Rōto Seiyaku 422  
Round One 543  
Royal 592  
Royal Dutch Shell 416  
Rōyaru 592  
Ryōbi 438  
Ryōden Shōji 595
- S Foods 388  
S&B Shokuhin 392  
Sagami Tetsudō 499  
Saigin 577  
Saison 270, 605  
Saison Card 550  
Saison Seimei Hoken 270  
Saitama Ginkō 572, 577  
Saitama Risona Ginkō 577  
Saizeriya 600  
Sakata Inx 593  
Sakata no Tane 382  
Sakata Nōen 382  
Sakura Ginkō 257, 566-568  
Sākuru Kei Japan 614  
Sammy 441  
San Esu 618  
San Sūtsu 615  
San'ai Sekiyu 417, 418  
Sanden 448  
Sangaria 395  
Sangetsu 526  
Sangetsudō Shōten 526  
Sangū Kyūkö Dentetsu 501  
Sani Kurin 392

- Sanjūkyū Ginkō 577  
Sanken Denki 477  
Sankō 586  
Sankō Denki 520  
Sankusu 614  
Sankyō 420, 441, 615  
Sankyō Aruminiumu Kōgyō 526  
Sankyō Denki 448  
Sankyō Tateyama 526  
Sankyō Tateyama Holdings 526  
Sankyū 501, 513  
Sanoyas 460  
Sanoyasu Hishino Meishō 460  
Sanoyasu Holdings 460  
Sanriō 597  
Sanshin Denki 593  
Santen Seiyaku 420, 421  
Santendō 421  
Santorī 394  
Sanwa 259  
Sanwa Ginkō 260, 343, 557, 564, 571-573  
Sanwa Holdings 526  
Sanwa Shattā 433, 526  
Sanwa Shintaku Ginkō 583  
Sanwa Shutter 526  
San'yō 266, 271, 313, 315  
San'yō Agency 613  
San'yō Denki 271, 316, 464  
San'yō Dentetsu 504  
San'yō Ginkō 579,  
San'yō Homes 271  
San'yō Kasei Kōgyō 410  
San'yō Omocho Seisakusho 404  
San'yō Seikōsho 432  
San'yō Shokuhin 299  
San'yō Tokushu Seikō 166, 303, 432  
San'yō Yushi Kōgyō 410  
Sapporo Bīru 259, 393, 394  
Sapporo Ginkō 576  
Sapporo Hokuyō Holdings 576  
Sapporo Holdings 393  
Sapporo Inryō 393  
Sasaya 590  
Satō Binīru Kōgyō 404  
Satō Shōji 596  
Sawai Seiyaku 420, 422  
SBI 549  
SBI Holdings 549  
Schwank 433  
Screen Holdings 479  
SCSK 538  
Sebun Irebun Japan 605  
Secom 630  
Secoma 613  
Sedina 550, 551  
Sega Enterprises 541  
Sega Games 541  
Sega Holdings 542  
Sega Medics 621  
Seibu 270, 493, 550, 605, 606, 627  
Seibu Holdings 494, 627  
Seibu Hyakkaten 550, 604-606, 611  
Seibu Kurejitto 550  
Seibu Store 342  
Seibu Tetsudō 492, 493, 604, 605  
Seijō 621  
Seikaten 624  
Seiki Kōgaku Kenkyūsho 260  
Seikō 487, 488  
Seikō Epson 488  
Seikō Holdings 488  
Seikō Mart 613  
Seikōsha 487  
Seinō Holdings 510  
Seinō Torakku Un'yu 510  
Seinō Un'yu 510  
Seisaku Tōshi Ginkō 83, 327  
Seiyū 270, 604, 605, 610, 611  
Sekisen Ken'onki 404  
Sekisui Hausu 524  
Sekisui House 524  
Sekisui Kagaku 260, 408  
Sekisui Kagaku Kōgyō 408  
Sekisui Kaseihin 406  
Sekiyu Shigen Kaihatsu 194, 383  
Sekoma 613  
Sekomu 630  
Semento Seizō 399  
Senkyoku Fudōsan 533  
Senshukai 511  
Sentoraru Garasu 401  
Seria 613  
Service Games 541  
Settsu Denki Tetsudō 503

- Seven Eleven 391, 392, 604, 605  
Seven&I Holdings 604, 606  
SG Holdings 513  
Sharin Kōgyō 454  
Shāpu 468  
Sharp 271, 312, 315, 316, 468  
Shibatō 230  
Shibato Thailand Co. 230  
Shibaura Denki 275  
Shibaura Seisakusho 275  
Shibaura Seitō 230  
Shibaura Spring Seisakusho 434  
Shichijūshichi Ginkō 577  
Shichizun 487  
Shidax 602  
Shiga Ginkō 581  
Shikibō 386  
Shikijima Bōseki 386  
Shikoku Kikai Kōgyō 460  
Shikoku Ryokaku Tetsudō 490  
Shikusu 593  
Shimachū 598  
Shimadzu 437  
Shimamura 615  
Shimano 397  
Shimano Kōgyō 397  
Shimaya Shōten 622  
Shimazu Seisakusho 437  
Shimizu Kensetsu 519, 528  
Shimizuya 519  
Shin Daiwa 435  
Shin Meiwa Kōgyō 311, 462, 463  
Shin Mitsubishi Jūkōgyō 444  
Shin Nihon Chisso Hiriyō 406  
Shin Nihon Kōgyō 264  
Shin Nihon Seitetsu 229, 272, 304, 428  
Shin Nihon Seitō 388  
Shin Nihon Shōken 561  
Shin Nittetsu 272, 304, 434, 455, 511, 512, 592  
Shin Nittetsu Jōhō Tsūshin Shisutemu 537  
Shin Nittetsu Sumikin 272, 428  
Shin Nittetsu Sumikin Solutions 537  
Shin Ōji Seishi 395  
Shin Tōhō 547  
Shin'ē 617  
Shinetsu Chisso Hiriyō 408  
Shinetsu Kagaku Kōgyō 408  
Shinagawa Nenryō 418  
Shinagawa Tōtan 418  
Shinanen 418  
Shinanen Holdings 418  
Shinano Onkyō Kenkyūjo 479  
Shingā Nikkō 427  
Shinkin Chūō Kinko 326  
Shinkin Merkez Bankası 326  
Shinkō 266  
Shinkō Denki Kōgyō 262, 477  
Shinkō Shōji 266, 591  
Shinkō Shōken 561  
Shinkōdō Seisakusho 4855  
Shinsei 552, 574  
Shinsei Ginkō 574  
Shinsei Sangyō 481  
Shinshū Seiki 488  
Shintendō Yamada Yasutami Yakubō 422  
Shinwa Kaiun 512  
Shionogi Seiyaku 423  
Shirokiya 601  
Shiroyama Musen Denki 477  
Shiseidō 423  
Shiseidō Yakkyoku 423  
Shisumekkusū 480  
Shizuoka Denki Tetsudō 506  
Shizuoka Ginkō 579  
Shizuoka Tetsudō 506  
Shōchiku 547  
Shōketsu Kinzoku 435  
Shoketsu Manufacturing Company 435  
Shōkōsha Tokei Kenkyūsho 487  
Shokuryū 621  
Shōsen Mitsui 509  
Shōwa 450  
Shōwa Denkō 22, 76, 211, 259, 408  
Shōwa Hikōki 311  
Shōwa Hikōki Kōgyō 463  
Shōwa Hiriyō 408  
Shōwa Kōgyō 425  
Shōwa Kōkū Seiki 450  
Shōwa Leasing 552  
Shōwa Rīsu 552  
Shōwa Sangyō 387, 499  
Shōwa Sekiyū 416  
Shōwa Shell 416  
Shōwa Yokkaichi Sekiyū 212

- Shōwa Yuka 301  
Siemens 235, 261, 262, 438  
SIIX 593  
Silicon United Manufacturing 434  
Sinfonia Technology 266  
Singer Nikkō 427  
Sky Perfect 533  
Sky Perfect JSAT 533  
Skylark 601  
Skyline 448  
Skymark 508  
SMBC 568  
SMBC Consumer Finance Co. 553  
SMC 435  
Sofmap 596  
Softbank 534, 537, 539, 574  
Softbank Group 535, 549  
Softbank Investment 549  
Softbank Mobile 534  
Sōgō Keibi Hoshō 631  
Sōgō Leasing 552  
Sōjitsu 549, 585, 586  
Sōjitsu Holdings 586, 593  
Sojitz 585, 586  
SOK 631  
Solomon Brothers 563  
Sony 273-276, 312-315, 466, 468-470, 541, 594  
Sony America 273  
Sony Financial Holdings 274  
Sony Fudōsan 274  
Sony Ginkō 274  
Sony Music Entertainment 274  
Sony Pictures Entertainment 274  
Sony Seimei Hoken 274  
Sony Songai Hoken 274  
Sonpo Japan 556, 557  
Sōtetsu 499  
Sōtetsu Group 500  
Special Reference Laboratory 631  
Square 542  
Square Enix 542  
Square Enix Holdings 542  
SRL 631  
Standard Vacuum 418  
Stanley Denki 453  
Starts 533  
Starts Corporation 5533  
Starzen 623  
Starzen Meat Group 623  
Strategic Business Innovator 549  
Subaru 261, 265, 445, 446  
Suehiro Shōkai 591  
Sugi Holdings 621  
Sugi Yakkyoku 620  
Sugino Kōsan 543  
Sukairāku 601  
Sukiya 601  
Sumco 434  
Sumigin Sōgō Leasing 552  
Sumikin 272, 303, 428  
Suminokura Shōten 618  
Sumishō Leasing 552  
Sumitomo 258  
Sumitomo Bakelite 411  
Sumitomo Corporation 258  
Sumitomo Denki Kōgyō 429, 472  
Sumitomo Densen Seizōsho 429  
Sumitomo Densetsu 524  
Sumitomo Densō 478  
Sumitomo Fudōsan 529  
Sumitomo Ginkō 258, 562, 567, 589  
Sumitomo Gomu 425  
Sumitomo Jūkikai Kōgyō 460  
Sumitomo Kagaku 301, 408  
Sumitomo Kagaku Kōgyō 408, 416, 590  
Sumitomo Kaijō Kasai Hoken 555, 556  
Sumitomo Kakōzai Kōgyō 411  
Sumitomo Keikinzoku Kōgyō 432  
Sumitomo Kensetsu 517  
Sumitomo Kinzoku 272, 311, 428  
Sumitomo Kinzoku Kōgyō 302, 303, 427  
Sumitomo Mitsui Banking Corporation 568  
Sumitomo Mitsui Financial Group 568  
Sumitomo Ōsaka Semento 400  
Sumitomo Rikō 426  
Sumitomo Ringyō 514, 515  
Sumitomo Seikō 473  
Sumitomo Seimei Hoken 557  
Sumitomo Sekitan Kōgyō 295  
Sumitomo Semento 400  
Sumitomo Sensen Seizōsho 478  
Sumitomo Shindōjō 429  
Sumitomo Shintaku Ginkō 583  
Sumitomo Shōji 227, 230, 258, 313, 338, 341-343, 538, 589

- Sumitomo Sōko 511  
Sun Microsystems 539  
Sundrug 620  
Sunkus 612, 614  
Sunny 392  
Suntory 394  
Suntory Holdings 394  
Sunwave 166  
Sutamina Shokuhin 388  
Suteki Nice Group 529  
Suteki Nice Holdings 529  
Suwa Seikōsha 488  
Suzuhiko 617  
Suzuhiko Shōten 617  
Suzuken 617  
Suzuken Yōkō 617  
Suzuki 274  
Suzuki Jidōsha 274  
Suzuki Kenzō Shōten 617  
Suzuki Kinzoku Kōgyō 273  
Suzuki Motor 275  
Suzuki Shoki Seisakusho 274  
Suzuki Shōten 265, 389, 585, 599  
Sweden House 405  
Sysmex 480
- T&D Holdings 558  
Tachikawa Hikōki 448  
Tachikawa Spring Seisakusho 451  
Tachi-S 451  
Tadano 436  
Taguchi Jidōsha 510  
Taihei Kōgyō 429  
Taihei Shōji 591  
Taiheiyō Semento 399  
Taihō Kōgyō 441  
Taihō Yakuhin 419  
Taikisha 524  
Taisei Kaisei Kaijō Hoken 557  
Taisei Kankō 626  
Taisei Kensetsu 520, 523, 626  
Taisei Kōgaku Kiki Seisakusho 484  
Taisei Kōgaku Kōgyō 484  
Taishō Kaijō Kasai Hoken 557  
Taishō Seiyaku 421  
Taishō Seiyaku Holdings 421  
Taitō 542
- Taiyō 558, 601  
Taiyō Densetsu 524  
Taiyō 229, Ginkō 566, 567  
Taiyō Gyogyō 382  
Taiyō Jimuki  
Taiyō Kōbe Ginkō 229, 566, 567  
Taiyō Kudō Kōji 524  
Taiyō Seimei Hoken 558  
Taiyō Sekiyu 417  
Taiyō Yūden 478  
Takachiho Denki 593  
Takachiho Seisakusho 466  
Takada Kōgyō 270  
Takamatsu Construction Group 522  
Takamatsu Kensetsu 522  
Takaoka Giken Kōgyō 454  
Takara 395  
Takara Biniru Kōgyō 404  
Takara Holdings 395  
Takara Shūzō 395  
Takara Standard 403  
Takara Tomi 404  
Takarazuka Hotel 626  
Takarazuka Sakudōkan 450  
Takasago 411  
Takasago Kōryō Kōgyō 409, 411  
Takasago Seimei Hoken 559  
Takashimaya 587, 606, 607, 611  
Takashimaya Iida 341, 587, 607  
Takata 385, 451  
Takata Kōjō 385, 451  
Takata Mōtā Kenkyūjo 449  
Takeda 275  
Takeda Chōbee Shōten 275  
Takeda Healthcare 275  
Takeda Yakuhin Kōgyō 275, 419  
Takefuji 551  
Takegishi Hamu Shōkai 388  
Takenaka Kōmuten 515  
Takeuchi Seisakusho 435  
Takeyama 623  
Takeyama Iryō Kikai 623  
Takii Chisaburō Shōten 382  
Takii Shubyō 382  
Takugin 575  
Takuma 442  
Tama Home 522

- Tama Keiki 487  
Tamron 484, 485  
Tamuron 484, 485  
Tanabe Mitsubishi Seiyaku 421  
Tanaka Pisuton Ringu 442  
Tanaka Sharyō Kōjō 461  
Tanwa Ginkō 579  
Tateishi Denki 474  
Tateyama Aruminiumu Kōgyō 526  
Taxan 595  
TBS 546  
TC Card 554  
TC Holdings 521, 527  
TDK 473  
Teijin 260, 299, 408  
Teijin Hikōki Kōgyō 442  
Teikoku Denpa 477  
Teikoku Gekijō 525  
Teikoku Ginkō 565  
Teikoku Hotel 626, 627  
Teikoku Hotel Ōsaka 627  
Teikoku Hotels 627  
Teikoku Jinzō Rēyon 408  
Teikoku Kaijō Hoken 557  
Teikoku Petrol 54  
Teikoku Pisuton Ringu 442  
Teikoku Seimei Hoken 560  
Teikoku Sekiyu 54, 383  
Teikoku Senryō Seizō 407  
Teikoku Sharyō Kōgyō 462  
Teikoku Suisan Tōsei 391  
Teiseki 383  
Teito 495, 496  
Teito Dentetsu 495  
Tekken Kensetsu 527  
Telefunken 479  
Telepark 536  
Telmo 404  
Temp Holdings 628  
Tempstaff 628  
Terebi Asahi 545, 546  
Terebi Tōkyō 545  
Terumo 404  
Tetsudō Denki Kōgyō 518  
Tetsudō Jōhō Shisutemu 491  
Tetsudō Kensetsu Kōgyō 527  
Tetsudō Sōgō Gijutsu Kenkyūjo 491  
Tetsudō Tsūshin 534  
TFK 551  
T-Gaia 536  
THK 442  
Times 632  
TIS 538  
TKB 567  
Tōa Gōsei Kagaku 413  
Tōa Havayolları 347  
Tōa Iyō Denshi 481  
Tōa Kagaku Kōgyō 413  
Tōa Kasai Kaijō Hoken 561  
Tōa Kensetsu Kōgyō 520, 521  
Tōa Kōkū 311, 347  
Tōa Kokunai Kōkū 347, 508  
Tōa Kōwan Kōgyō 521  
Tōa Nenryō Kōgyō 416  
Tōa Rōdo Kōgyō 528  
Tōa Saihoken 561  
Tōa Sekiyu 416  
Tōa Yurtiçi Havayolları 347  
Tobishima Kensetsu 519, 520  
Tobishima-gumi 517, 520, 525  
Tōbu 492, 607  
Tōbu Dentetsu 608  
Tōbu Hyakkaten 607  
Tōbu Tetsudō 259, 492  
Toda Kensetsu 518, 520  
Toda-gumi 520  
Tōei 546  
Toenec 521  
Tōenekku 521  
Tōgin 570  
Tōhatsu 449  
Tōhin Yushi 390  
Tōhō 38, 503, 547  
Tōhō Aen 431  
Tōhō Eiga 547  
Tōhō Ginkō 580  
Tōhō Holdings 618  
Tōhō Seikō 442  
Tōhoku Denki Kōji 323, 526  
Tōkai 418, 617  
Tōkai Communications 418  
Tōkai Denki Kōji 521, 528  
Tōkai Denkyoku Seizō 409  
Tōkai Densen 478

- Tōkai Gasu 418  
Tōkai Ginkō 277, 341, 517, 553, 571-573, 583, 584  
Tōkai Gomu Kōgyō 425  
Tōkai Holdings 418  
Tōkai Kābon 409  
Tōkai Kōkū Kōgyō 447  
Tōkai Mengyō 617  
Tōkai Rika Denki Seisakusho 451, 453  
Tōkai Ryokaku Tetsudō 490  
Tōkai Seitetsu 304  
Tōkai Seiki 263  
Tōkai Shintaku Ginkō 583  
Tōken 521  
Tōken Corporation 521  
Tokinā 484  
Tokiwa Ginkō 578  
Tōkō Denki Kōji 527  
Tōkō Shōkai 527  
Tokuma Shoten 548  
Tokuyama 411  
Tōkyō Bōeki 588  
Tōkyō Century Lease 551  
Tōkyō Channel 12 Production 545  
Tōkyō Chikatetsu 499  
Tōkyō Denka Kōgyōsho 420  
Tōkyō Denki 275, 481  
Tōkyō Denki Kagaku Kōgyō 473  
Tōkyō Denki Kigu 481  
Tōkyō Denryoku 416, 528  
Tōkyō Disney Sea 630  
Tōkyō Disneyland 630  
Tōkyō Dome 515, 543  
Tōkyō Dōmu 543  
Tōkyō Eiga Haikyū 546  
Tōkyō Eiyō Shokuhin 441  
Tōkyō Electron 478  
Tōkyō Fuji Sangyō 261  
Tōkyō Gasu Denki Kōgyō 264  
Tōkyō Giants 543  
Tōkyō Ginkō 569, 570  
Tōkyō Hatsudōki 449  
Tōkyō Hōsō 478, 546  
Tōkyō Hōsō Holdings 546  
Tōkyō Hōsōkyoku 544  
Tōkyō Ishikawajima Zōsensho 458  
Tōkyō Iyakuhin 618  
Tōkyō Jidōsha Kōgyō 264  
Tōkyō Jinzō Hiryō 413  
Tōkyō Jūki Kōgyō 439  
Tōkyō Kagaku Kōgyō 455  
Tōkyō Kaijō Hoken 558  
Tōkyō Kaijō Holdings 558  
Tōkyō Kaijō Kasai Hoken 658  
Tōkyō Kasai Hoken 556  
Tōkyō Keiki Seisakusho 483  
Tōkyō Kōkū Keiki 311  
Tōkyō Kyūkō Dentetsu 462, 495-498, 511, 521  
Tōkyō Lease 551  
Tōkyō Maikā Hanbai 630  
Tōkyō Metro 499  
Tōkyō Mitsubishi Ginkō 444, 570, 582, 583  
Tōkyō Oilseal 452  
Tōkyō Puresu Kōgyō 455  
Tōkyō Seitetsu 432  
Tōkyō Sheet Technology 451  
Tōkyō Shibaura Denki 54, 275  
Tōkyō Shibaura Elektrik 54, 725  
Tōkyō Shīto 45”  
Tōkyō Sōko 512  
Tōkyō Takarazuka Gekijō 547  
Tōkyō Tatemono 530  
Tōkyō Tetsudō Kōgyō 528  
Tōkyō Tsūshin Kōgyō 273  
Tōkyō Yokohama Dentetsu 497, 499, 607  
Tōkyōwan Umetate Kaisha 521  
Tōkyū 461, 497-499, 511, 521,  
Tōkyū Air Cargo 511  
Tōkyū Dentetsu 546, 607  
Tōkyū Fudōsan 530  
Tōkyū Group 498, 506  
Tōkyū Hands 498, 530  
Tōkyū Hanzu 530  
Tōkyū Hotels 625  
Tōkyū Hyakkaten 607  
Tōkyū Kensetsu 495, 521, 527  
Tōkyū Kyūkō 495  
Tōkyū REI Hotel 626  
Tōkyū Sharyō Seizō 462  
Tōkyū Store 607  
Tōmei Shōji 521  
Tōmen 338, 340-343, 584, 589  
Tomī Kōgyō 404  
Tomioka Kōgaku Kikai Seizōsho 482  
Tomoe Shōkai 438

- Tōmoku 405  
Tōnen 416  
Tōnen Sekiyu Kagaku 301  
Tōnen Zeneraru Sekiyu 416-418  
Topcon 486  
Topi Kōgyō 451, 454  
Toppan 474, 475  
Toppan Insatsu 475  
Tōpre 455  
Topukon 486  
Topy 454, 455  
Toransukosumosu 629  
Toray 384  
Tōrē 384  
Torii Shōten 394  
Torio Shōji 470  
Tōshiba 275, 276, 311, 313-316, 322, 469  
Tōshiba Music 276  
Tōshiba Plant Systems 520  
Tōshiba Tec 481  
Tōshin Sōko  
Tōsō 416  
Tostem 400, 440  
Tosutemu 440  
Tōtetsu Kōgyō 528  
Tōtō 399  
Tōto Sanken Denki 477  
Tōto Seikō 454  
Tōto Tekkō 455  
Tōto Zōki 455  
Tōwa Fudōsan 278  
Toyama Keisan Sentā 538  
Toyama Omocha Seisakusho 404  
Tōyō 267  
Tōyō Advanced Technologies 268  
Tōyō Bearingu 438  
Tōyō Bōseki 298, 384, 409  
Tōyō Dengu Seisakusho 480  
Tōyō Engineering 520  
Tōyō Gomu Kōgyō 426  
Tōyō Ink 411  
Tōyō Ink SC Holdings 411  
Tōyō Jōhō Shisutemu 538  
Tōyō Kensetsu 520  
Tōyō Kōgaku Garasu Seizōsho 485  
Tōyō Kōgyō 267  
Tōyō Kōhan 432, 309  
Tōyō Koruku Kōgyō 267  
Tōyō Menka 340, 584  
Tōyō Mokuzai Kigyō 405  
Tōyō Rēyon 299, 384, 615  
Tōyō Sasshi 440  
Tōyō Seiyaku Kasei 423  
Tōyō Seiyu 390  
Tōyō Shintaku Ginkō 277, 566, 571, 572, 583  
Tōyō Sōda 416  
Tōyō Suisan 391  
Tōyō Tokei 487  
Tōyō Tōki 399  
Toyobo 384  
Tōyoko 497, 499, 607  
Tōyoko Eiga 546  
Tōyoko Inn 627  
Tōyoko Inn Group 628  
Toyota 276  
Toyota Bōshoku 277, 452  
Toyota Finance 554  
Toyota Financial Services 554  
Toyota Gōsei 277  
Toyota Home 278, 517  
Toyota Jidō Shokki 454  
Toyota Jidōsha 277, 445, 454  
Toyota Kin'yū 589  
Toyota Kōki 278, 474  
Toyota Motor 277, 445, 447, 454  
Toyota Seikō 426  
Toyota Tsūshō 278, 584, 589  
Tōzai Kōeki 588  
TPR 442  
Transcosmos 629  
Trend Micro 539  
Trio 470  
TS Corporation 442  
TS Tech 451  
Tsukumo Shōkai 508  
Tsuruha Holdings 620  
Tsurumi Maichiku Kaisha 521  
Tsurumi Umetate Kumiai 521  
Tsurumi Zōsenjo 458  
Tsuruya 616  
Tsataya 595, 625  
TV Asahi 545  
TV Asahi Holdings 546  
TV Tōkyō 348, 545



- TV Tōkyō Holdings 545
- UACJ 432
- Ube Kōsan 401, 409
- Ube Mitsubishi Semento 401
- Ube Sōda Kōgyō 401
- UCC 394
- UCC Holdings 394
- Uchida Yōkō 598
- UD Trucks 269
- Uemura Tech 264
- Ueshima Coffee Company 394
- Ueshima Kōhi 394
- Ueshima Tadao Shōten 394
- UFJ Bank 554, 570, 571, 573
- UFJ Central Leasing 553
- UFJ Ginkō 570, 571
- UFJ Holdings 571, 572, 582
- UFJ Shintaku Ginkō 583
- UKC Holdings 594
- Uluslararası İletişim ve Telefon 348, 533
- Uluslararası Telekom 347
- Uluslararası Telgraf ve Telefon 194
- Ulvac 481
- Unicafe 394
- Unicharm 422
- Unipress 270, 453
- Uniqlō 616
- Unique Clothing Warehouse 616
- United Aluminum Company of Japan 433
- United Arrows 616
- United Financial of Japan 571
- Unitica 229
- Unitika 384, 409
- UNIVAC 536
- Universal 458
- Universal Zōsen 458, 459
- Uny 611, 614
- Uny Family Mart Holdings 612, 614
- Voichi 621
- Uotami 601
- Uruga Jūkōgyō 460
- Urban Corporation 529
- Usami Kōyu 412
- USC 594
- Utsunomiya Kōgyō 261
- Valeo 619
- Valor 608
- Valor Holdings 616
- Vantec 511
- Vantec Group Holdings 511
- Vantec Holdings 511
- Vickers 426
- Victor Talking Machine 469
- Vital KSK Holdings 617, 618
- Vital-net 617, 618
- Vodafone 534
- Vodafone Holdings 534
- Voice Media 537
- Volkswagen 444
- Volvo 444
- W. G. Armstrong 426
- Wacoal 385
- Wacoal Holdings 385
- Wakayama Gyorui 621
- Wakō Denki 596
- Wakō Shōken 561
- Wakōru 385
- Warabeya Nichiyō 391
- Warabeya Nichiyō Holdings 392
- Warawara 601
- Wārudo 387
- Warwick 315
- Washington Hotels 627
- Watami 600
- Watami Food Services 600
- Wave 270
- Welcia Holdings 619
- Welcia Yakkyoku 619, 620
- Wendy's 624
- Western Electric 268
- Westin Hotels and Resorts 527
- Westinghouse 235, 313, 471
- Westinghouse Air Break 442
- Westinghouse Electric 276
- Willcom 535
- Wolseley Motor 264
- World 387
- Wowow 545
- Xebio 615
- Xebio Holdings 615

- Yachiyo Kōgyō 452  
Yahagi Suiryoku 413  
Yahoo 534, 537, 540  
Yahoo Japan 537  
Yaizu Gasu 418  
Yakult 395  
Yakuruto 395  
Yamabiko 435, 436  
Yamada Denki 596  
Yamada Densen Seizōsho 430  
Yamae Hisano 622, 623  
Yamae Shōji 622  
Yamagin 581  
Yamaguchi Financial Group 581  
Yamaguchi Ginkō 581  
Yamaha 402, 446  
Yamaha Hatsudōki 446, 447  
Yamaichi Shōken 166, 203, 562, 569  
Yamakawa Kōgyō 453  
Yamakawa Seiyaku 407  
Yamanashi Shiruku Sentā 597  
Yamanouchi Yakuhin Shōkai 419  
Yamaoka Hatsudōki Kōsakusho 456  
Yamasa Shōyu 389  
Yamashita Kisen 520  
Yamatake Honeywell 476  
Yamatake Shōkai 476  
Yamato Holdings 510  
Yamato Kōgyō 431, 453  
Yamato Seimei Hoken 330  
Yamato Un'yu 510  
Yamazaki Mazakku 436  
Yamazak Nabisco 387  
Yamazaki Seipan 387, 614  
Yamazaki Tekkōsho 436  
Yamazen 592  
Yamazen Kikai Kigu 592  
Yamazen Kōgu Seihan 592  
Yanase 624  
Yanmā 456  
Yanmar 456  
Yanmar Holdings 456  
Yano Shōten 613  
Yashica 482  
Yashika 482  
Yashima Kōgaku Seiki 482  
Yashima Seiki 482  
Yasuda  
Yasuda Ginkō 568  
Yasuda Kaisai Kaijō Hoken 557  
Yasuda Seimei Hoken 560  
Yasuda Shintaku Ginkō 5583  
Yasui Mishin Kyōdai Shōkai 468  
Yawata Seitetsu 229, 272, 279, 302, 303  
Yazaki Densen 405  
Yazaki Sōgyō 405  
Yellow Hat 592  
YKK 516  
YKK Architecture Products 516  
YKK-AP 516  
Yodobashi Kamera 596  
Yodogawa Seikōsho 431  
Yōfuku no Aoyama 615  
Yōkadō 342, 604  
Yokohama Densen Seizō 425, 430  
Yokohama Dentetsu 497, 607  
Yokohama Ginkō 578  
Yokohama Gomu 425  
Yokohama Kōshin Ginkō 578  
Yokohama Shōkin Ginkō 569  
Yokohama Zōsenjo 458  
Yokosuka Suisan 391  
Yonekkusu 397  
Yonekyū 388, 392  
Yonekyū Chikusan Hanbai Sabisu 392  
Yonex 397  
Yoshida Kōgyō 515  
Yoshihara Seiyu 390  
Yoshinoya 270, 601  
Yoshinoya Holdings 601  
Yōwa 89  
Yuasa Corporation 477  
Yuasa Denchi Sōzō 477  
Yuasa Kanamono 592  
Yuasa Shichizaemon Shōten 592  
Yuasa Shōji 592  
Yuatekku 516  
Yūbin Kisen Mitsubishi Kaisha 508  
Yūcho 89, 575  
Yūcho Ginkō 575  
Yūeisha 475  
Yukijirushi 388, 622  
Yukijirushi Access 622

Yukijirushi Nyūgyō 388  
Yunibāsarū Zōsen 457-459  
Yunichāmu 422  
Yunichika 384  
Yunikafe 394  
Yurtec 516  
Yūsen Kōkū Sābisu 513  
Yūsen Logistics 513  
Yūsen Travel 513  
Yutaka Giken 453, 454  
  
Za Don 392

Zeiss 484, 485  
Zen Nihon Kūyu 347  
Zenchiku 623  
Zeneraru Sekiyu 416, 418  
Zenitaka-gumi 524  
Zenith 315  
Zenkoku Asahi Hōsō 546  
Zennikkū 507  
Zen-Nippon Kūyu 507  
Zenshō 623  
Zenshō Holdings 624  
Zenzaburonika 485

# Genel Dizin

100 Yen Shop 613

1940 Sistemi 350

1940-nen Taisei 350

1955 Sistemi 104, 369

1955-nen Taisei 105

1G 535

23-ku 35

2G 534, 535

3 Kutsal Hazine 91

3 Mart Fiyat Kontrolleri 65

3-3 Kakaku Tōsei 65

3-C 91

3G 535

3K Akaji 291

3K Zararı 291

7 Temmuz Fiyat Sistemi 72

7-7 Bukka Taisei 72

A tipi savaş suçluları 8, 106

Acil Ekonomik Önlem Politikası 64

Ağır Sanayiler Bürosu 310

Aka 28, 643

Aka-gari 28

Akahata 18

Alman tarihçi okulu 358, 361, 363

Almanya 44, 231, 232, 420

Alt Meclis 14, 29, 59, 98, 99

Always Sanchōme no Yūhi 109

amakudari 205, 206, 361

Amami 29

Amatarō 600

Amēba 629

Ameblo 629

Amerika 2, 3, 6-8, 18, 24-30, 33, 44, 48, 72, 73, 76-80, 82-85,

95, 98, 105-107, 110-118, 121, 155, 162, 169, 213, 224,

230, 231, 261, 269, 277, 298, 314, 357, 358, 471, 564, 614

Amerika-Japonya Barış Anlaşması 29

Amerikan barışı 98

Amerikan yardımları 6, 63, 74-78, 83, 157, 172

Anayasa

1947 Anayasası 13, 14, 21, 375

dokuzuncu madde 13, 14

Meiji Anayasası 9

Anayasa Sorunlarını Araştırma Komisyonu 9

Anglo-Sakson şirket yönetişi 244, 245

Ani İstikrar Görüşü 75

Anpo Jōyaku 30

anti-damping 231

anti-tekel 33, 54, 202, 205

Anti-tekel Kanunu 54, 201, 254, 304, 357, 426

anti-tröst 54, 205

anti-tröst kanunu 31, 48, 86

APEC 123

araştırma ve geliştirme 138, 234, 236, 309

ARF 122

aristokrat sınıfı 59

artık işgücü 169

Asano Zaibatsusu 259, 427,

Asayışı Koruma Kanunu 7

ASEAN 121

ASEAN Bölgesel Forumu

ASEAN Regional Forum 122

ASEAN+3 122, 123

ASEAN-Japan Summit 122

ASEAN-Japonya Zirvesi 122

Asian Development Bank 110

Asia-Pacific Economic Cooperation Organization 123

Association of Southeast Asian Nations 121

astım 212

Asya Kalkınma Bankası 110

Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği Örgütü 123

Aşırı Ekonomik Yoğunlaşmanın Kaldırılması Hakkında

Kanun 54

aşırı kapasite 1323, 202, 303

aşırı rekabet 55, 186, 187, 201, 224, 356, 361, 362, 367, 368

avukat 136

Avustralya 590

Ayase İstasyonu 38

azınlıklar 114

B tipi savaş suçluları 9

Baby Boom 128, 129

bakan yardımcısı 205

banknotlar 64, 65

Barış Anlaşması Konferansı 29

barışçılık 13

- Batı tarzı kıyafetler 132, 457  
 Beijing 85, 118  
 Belirli Sanayilerin Teşvikine Dair Özel Önlemler Hakkında Kanun 203  
*bentō* 391, 392  
 Beş Yıllık Ekonomik Rehabilitasyon Planı 69  
 Betamax 470, 480  
 bilim ve teknoloji politikaları 234, 235, 236  
*Biohazard* 544  
 bira 131, 132, 393-395  
 Birinci Dünya Savaşı 3, 4, 81, 161, 172, 584, 585  
 Birleşik Kızılordu 113  
 Birleşmiş Milletler 3, 4, 27-30, 117  
 Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi 4, 27, 117  
 bisiklet sanayisi 266, 299, 300, 396, 397, 431, 448  
*Bluebook* 115  
*Bōekichō* 72  
 bölgesel bankalar 324, 328, 337, 576, 580  
 Bonin Adaları 29  
 bonus 174, 180, 320  
 borçlanma 166, 336  
 borsa 89, 329, 333  
 Bretton-Woods Sistemi 4, 5, 79, 81, 94, 138, 162, 163, 167, 169, 232  
 Brezilya 418  
 Britanya 3, 4, 9  
*Buffaloes* 531  
 Burma 121  
*bushido* 175, 380  
 business hotel 627  
*Busshi Jukyū Keikaku* 71  
 buzdolabı 91, 132, 149, 276  
 bürokratik kapasite 100  
 Bütçe 14, 63, 77, 78, 163, 166, 203  
 bütçe dengesi 27, 78, 84, 163  
 Büyük Kantō Depremi 172, 278  
 büyüme muhasebesi 146, 149-152
- C tipi savaş suçluları 9  
*CalorieMate* 419  
 capsule computer 544  
 casual wear 616  
 catching-up 354  
 Cherry 467  
 Chevrolet 265  
*Chian Iji-hō* 7  
 Chiba Çelik Fabrikası 83  
*Chihō Dōro Kōsha* 194  
*chihō ginkō* 328, 576  
*Chihō Jichi-hō* 35, 100  
*Chihō Jūtaku Kyōkyū Kōsha* 194  
*chihō kōkyō dantai* 193, 194  
*Chiketto Pia* 543  
*Chimney* 392  
 Chishima Adaları 29, 117, 118  
*chō* 32, 35, 102  
*chochiku ginkō* 572  
*chūkakushi* 102  
*Chūkan Antei-ron* 75  
*Chūki Keizai Keikaku* 158  
*Chūshō Kigyō Antei-hō* 201  
*Chūshō Kigyō Kihon-hō* 283  
*Chūshō Kigyō-chō* 55  
 Columbia Üniversitesi 77  
 convenience store 270, 604-606, 613  
 cooperative discussion groups 204  
*Corolla* 277  
*Corona* 277  
 cross-shareholding 239, 254  
*Crown* 277  
 Cuma Kulübü 246
- Çalışma Bakanlığı 374, 375  
 çamaşır makinesi 91, 131, 132, 134, 149, 262, 268, 271, 276, 313  
 çay 131, 290, 389, 393, 395  
 çekirdek aile 129, 131  
 çekirdek şehir 102  
 çelik 202, 231, 235, 265, 266, 272, 278, 279, 293, 301-305, 341, 343, 426-432, 451-455, 458, 460, 461, 473, 585-587, 590-593  
 çelik kralı 278  
 çelik sanayisi 196, 231, 301-303, 426  
 Çevre Ajansı 212  
 çevre kirliliği 159, 209, 210, 212, 406, 408  
 Çevre Sorunlarına Karşı Önlem Almak İçin Temel Kanun 211  
 Çiftçi Topraklandırma İçin Özel Önlemler Hakkında Kanun 58  
 Çin 3, 26-30, 85, 110, 118, 119, 123,  
 Çin Cumhuriyeti 118  
 Çin Halk Cumhuriyeti 26, 27, 111, 118  
 Çin İç Savaşı 27  
 Çin Komünist Partisi 118  
 Çince karakterler 34, 35

Çince karakterlerin kaldırılması teorisi 35

Dai-ichi Kangyō *keiretsusu* 259, 405, 414, 462, 543, 560

*daimyō* 59

*danchi* 131, 323

dayanıklı tüketim malları 130, 132, 154, 209, 593

deflasyonist politika 66, 78, 84, 169, 373

deliberation council 361

demiryollarında modernleşme 345

demiryolu politikaları 344

demografik değişim 127, 130

Demokrat Parti 22

Demokratik Liberal Parti 16

Demokratik Parti 16, 75

Demokratik Sosyalist Parti 106, 108

Demokratikleşme Birliği 40

denetleme 245

*Dengen Kaihatsu Sokushin-hō* 321

deniz ulaştırma sektörü 344

dershane 135

developmental state 358

devletin zayıflığı 374

dış ticaret politikaları 87, 94, 95, 212, 213, 216, 220, 224, 233

Dış Ticaret ve Sanayi Bakanlığı 87, 92

Dışişleri Bakanlığı 72, 86, 115, 206

Diet 14, 19, 21, 371

dijital video disk 276

dikey keiretsu 240-243, 260, 278

dinamik karşılaştırmalı üstünlükler teorisi

dizüstü bilgisayar 276

*dō* 35, 101

Dodge Line 75, 77-81, 85, 166, 302, 356, 359

doğrusal yenilik modeli 236

Doğu Asya 117, 358, 521

Doğu Asya Zirvesi 123

doğum oranı 130

doğurganlık oranı 128, 134

*Dokusen Kinshi-hō* 54

domuz eti 131

*Dōryokuro Kaku-nenryō Kaihatsu Jigyōdan* 194

Döviz Kanunu 228

döviz piyasaları 79, 168, 233

*Dragon Quest* 542

dual structure 282

Dünya Bankası 4, 87, 200, 232, 346

Dünya Ticaret Örgütü 5, 483

DVD 276, 472, 473, 480, 483

DVD-RAM 479

*Dynabook* 276

*Eagles* 543

East Asia Summit 122

Economic and Scientific Section 68

Economic Deliberative Council 374

Economic Rehabilitation in Occupied Areas 74

Economist 154

Edo dönemi 59, 178, 182, 186, 259, 326, 361, 519, 590, 592,

594, 602, 606, 607, 609, 619, 624

effective rate of protection 225

eğitim reformu 31, 33, 35

eğitim sistemi 135, 374

eğitim sisteminin reformu 33, 34

*eidan* 499

ekmek 131, 132, 387, 393, 614

ekonomi bürokrasisi 92, 100, 138, 185, 213, 238, 335

ekonomi bürokratları 88, 93, 154, 188, 201, 238, 355, 357

Ekonomik Bağımsızlık İçin Beş Yıllık Plan 56

ekonomik büyüme 43, 60, 108-110, 126, 139-142, 145, 146,

150-161, 166, 169, 178, 203, 207, 228, 318, 374, 375, 379, 380

Ekonomik Canlanma Toplantısı 38

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü 222, 233

ekonomik istikrar 42, 68, 80

Ekonomik İstikrar İçin Dokuz Prensip 76

Ekonomik İstikrar Kurulu 63, 68-71, 73, 86, 355

ekonomik kontrol örgütleri 54

ekonomik kontroller 42, 43, 69, 72, 92, 93, 350, 351-355, 359

Ekonomik Örgütler Birliği 65

Ekonomik Örgütler Birliği Komitesi 65

ekonomik plan 66, 86, 87, 156-158, 206, 344, 351

Ekonomik Planlama Ajansı 86, 92, 206

Ekonomik Planlama Kurulu 43, 68, 86

ekonomik seferberlik 222, 357

Ekonomik ve Bilimsel Büro 68

Ekonomik ve Toplumsal Gelişme Planı 158

eksik rekabetçi piyasa 139, 207, 318

Elektrik Sanayisi Kanunu 321

Elektrik Üretimi Kalkınma Kanunu 321

elektrikli aletler sanayisi 54, 312, 313

elektronik sanayisi 262, 312, 313

en çok kayırılan ülke 85

Endonezya 121, 383

Endüstriyel Bilim ve Teknoloji Ajansı 236

Endüstriyel Rasyonelleşme Konseyi 196

- endüstriyel rasyonelleşme politikası 195, 196  
endüstriyel yapı 234  
Endüstriyel Yapı İnceleme Konseyi 234  
enerji sektörü 196  
enflasyon: nedeni 62, 63  
enflasyondan arındırma politikası 63  
Engel Eğrisi 289  
enterprise-based union 177  
EP-101 488  
EROA 74, 75  
ERP 225  
etkin koruma oranı 225, 226
- Fabrika Kanunu 57  
FACOM 262  
Fair Trade Commission 54  
faktör birikimi 151  
*Famikon* 541  
Far Eastern Commission 3, 27  
faşizm 353, 359  
feodal yapı 12, 31, 182  
Filipinler 121  
Filistin 113  
*Final Fantasy* 542  
finans dünyası 236  
finans kuruluşları 187, 328, 332, 335, 338  
finans sektörü 168, 205, 238, 246, 328-331, 335, 336, 353  
firma-içi sendika 37, 55, 56, 177, 180, 181, 375, 377  
Fiscal Investment and Loan Plan 190  
fiyat kontrolleri 65, 72, 74  
fiziksel sermaye 149-153, 301  
Flying Geese Hypothesis 214  
Fransa 4, 8, 9, 44, 85, 121, 145, 308  
*From A Navi* 628  
*fu* 35, 101, 102  
Fujita *Zaibatsusu* 627  
*fukkinsai* 67, 80  
*fukkō* 162  
*Fukkō Kin'yū Iinkai* 70  
*Fukkō Kin'yū Kinko* 67, 71, 78, 83  
*fukkō kin'yū saiken* 67  
*fukushi kokka* 165  
*fukushi shakai* 165  
Fukushima 39, 322  
Fukushima Nükleer Santrali 322  
Furukawa *Zaibatsusu* 259, 261, 430, 464, 557, 560  
*futei no yakara* 21
- Fuyō *keiretsusu* 259, 321, 386, 391, 414, 431, 442, 449, 466,  
498, 515, 518, 519, 521, 523, 524, 530, 552, 560, 563, 568,  
583, 587  
Fuyō Kulübü 246  
*Fuyōkai* 246
- Gaikoku Kawase-rei* 228  
*Gaimushō* 115  
*Gaishi-hō* 188, 200  
*gakubatsu* 205  
*Gameboy* 541  
GARIOA 74, 75  
GATT 84, 85, 91, 232, 357  
GATT Anlaşması 5, 84, 222, 343  
gayrisafi milli hasıla 43  
gayrisafi yurtiçi hasıla 44  
Geçici Faiz Ayarlama Kanunu 329  
gelir dağılımı 124  
gemi yapımı sanayisi 195, 222, 305-307, 456  
genel grev 38, 56, 57  
genel hesaplar 163  
genel seçimler  
1946 3, 15, 21  
1947 21  
1949 23  
1952 103  
1953 103  
1955 104  
1958 106  
1960 108  
1963 109  
1967 110  
1969 111  
genel ticaret şirketi 88, 89, 229, 240, 243, 341  
General Agreement on Tariffs and Trade 5, 222  
General Headquarters 3  
general strike 57  
*Gensaki* 337  
*Genshiryoku Kihon-hō* 321  
GHQ 2-6, 8, 9, 12, 15, 18, 20-22, 25-28, 31-40, 47, 48, 54, 57,  
58, 69, 71-74, 76-79, 87, 177, 197, 236, 255, 266, 272, 324,  
325, 333, 338-340, 344-347, 351, 377  
gıda muhasebesi dengesi 292  
gıda sanayisi 299, 340, 344, 387  
gıda yardımı 6, 42  
Gini katsayısı 124, 125  
*Godzilla* 547

- Gojira* 537  
*Golden Curry* 392  
*Gosō Sendan Hōshiki* 187  
 Government Aid and Relief in Occupied Areas 74  
 Government Section 22  
 göç 128-130, 139, 150, 155, 288, 320  
 gönüllü ihracat sınırlaması 96, 231  
 gözlük sanayisi 300  
 grev 36-39, 56, 57, 377  
 GSMH 43  
 GSYH 44  
*gun* 102  
 Güç Reaktörü ve Nükleer Yakıt Geliştirme Ajansı 194  
 Gümrükler ve Ticarete İlişkin Genel Anlaşma 232  
 Güney Kore 27, 119, 123, 230  
 Güney Manchurya Demiryolu Şirketi 415, 520, 599  
 Güney Vietnam 117  
 Güneydoğu Asya 95, 110, 114, 115, 121, 215, 230, 304, 339, 444  
 Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği 121  
*gyōsei shidō* 93, 202, 358, 368  
  
*habatsu* 371  
*Hakusui* Kulübü 246  
*Hakusuikai* 246  
 halkçılık 13  
 Hamamatsu 274  
 Hamaoka Nükleer Santrali 323  
 Haneda Havaalanı 112, 418, 498, 530  
 hava taşımacılığı 346  
 Hawaii 541, 602  
 hayat sigortası 330  
 hayat standartları 127, 131, 133, 158, 176  
 hayat tarzı 8, 129, 131, 132  
 hayat-boyu istihdam 178, 179, 378, 379  
 Hello Kitty 597  
 hızlı büyüme 131, 132, 139, 143-145, 156, 177, 185, 209, 212, 282, 303, 376  
 hızlı tren 160, 232, 346  
 Hi-fi 472  
*Hinshitsu Kanri no Chichi* 196  
 hiperenflasyon 42, 61, 72, 356  
*Hiragana* 34  
 hisse senedi piyasası 189, 333  
 hizip 30, 103  
 Ho Chi Minh City 117  
 Hokkaidō 3, 19, 32, 35, 101, 102, 575, 576  
  
 Hokuriku 246, 290  
 Holding Company Liquidation Commission 48  
 Holding Şirketleri Tasfiye Komisyonu 48  
 Hollanda 8, 121  
*Honda Civic* 264  
*Honda-A* 263  
 Hong Kong 3  
 horizontal keiretsu 240  
*Hot Pepper* 628  
 Housing Finance Corporation 327  
 hukuk sistemi 136  
*Hyōgikai* 55  
  
 idari örgütlenme 100, 102  
 İdari Reformlar 31, 35, 376  
 idari rehberlik 93, 195, 202-204, 222, 223, 358, 368, 369, 373  
*ie* 182  
 ihracat sınırlamaları 95, 96  
 İhracat ve İthalat İşlemleri Kanunu 202  
 ihracata dönük büyüme 355  
 ihtiyati kurul 99  
 Ikata Nükleer Santrali 323  
 iki parti sistemi 370, 372  
 ikili yapı 282, 285  
 İkinci Kara Gemiler 228  
 ikinci nesil *zaibatsular* 48  
*Ikkyo Antei-ron* 75  
 ikramiye 180  
 iktisat bilimi 363  
 ilericiler 370-372  
 İletişim Bakanlığı 347  
 iletişim sektörü 49  
 IMF 4, 91, 222, 224, 232, 233, 357  
 IMF Kuruluş Anlaşması 84  
 IMF-JC 185  
 İmparator 7, 14, 372  
 İmparatorluk Eğitim Fermanı 34  
 İmparatorluk Yardım Derneği 14  
 industrial structure 234  
 industrialism 370  
 Information Technology 538  
 İngiltere 14, 24, 176, 231, 232, 321, 347, 408  
 İnşaat Bakanlığı 351  
 inşaat sektörü 278, 323, 514  
 İnşaat Sektörü Kanunu 323  
 International Bank for Reconstruction and Development 232  
 International Development Agency 2323



- International Metalworkers Federation - Japan Council 185  
 International Military Tribunal for the Far East 8  
 International Monetary Fund 4, 232  
 ipotek fonu 83  
*ippan kaikei* 163  
*Ise Jingū* 264  
*Ishi no ue ni mo sannnen* 126  
 israf 174  
 İstihdam Sigortası Kanunu 175  
 İstikrar Bunalımı 80, 81  
 Isuzu Nehri 264  
 iş çevrimleri 143-145, 165, 169  
 işbirliği 185, 201, 205, 224  
 İşbirliği Partisi 19  
 İşbirlikçi Demokrasi Partisi 18  
 işbirlikçi tartışma grupları 204  
 işçi hareketleri 35, 38, 40, 80, 178, 374-377  
 işçi sınıfı 129, 183, 377  
 işçi-işveren ilişkileri 33, 35, 37, 55, 56, 108, 126, 155, 177, 178, 238, 244, 352, 376  
 İşgal Bölgelerinde Ekonomik Rehabilitasyon Programı 74  
 İşgal Bölgelerine Hükümet Yardım ve Kurtarma Programı 74  
 işgücü açığı 178  
 işgücü piyasası 180, 352, 375, 378  
 işgücü piyasasındaki reformlar 47, 55  
 İşgücü Standartları Kanunu 38, 56  
 İşletmeler Bürosu 203  
 işsizlik oranı 175, 180, 372  
 işsizlik sigortası 37, 175  
 İşsizlik Sigortası Kanunu 175  
*Itai-itai* hastalığı 212  
 İtalya 44, 145, 602  
 Itō *Zaibatsusu* 571  
 Iwato Genişlemesi 144  
*Iwato Keiki* 138, 144  
*izakaya* 600  
 Izanagi Genişlemesi 144  
*Izanagi Keiki* 144, 160
- Japan Industrial Productivity Database 152  
 Japan External Trade Organization 95  
 Japan Railway Construction, Transport and Technology Agency 491  
 Japan, Inc. 155  
 Japan-ASEAN Forum 121  
 Japon Demokratik Partisi 104  
 Japon Ekonomi Birliği 65
- Japon kalkınmacı devleti  
 Japon Komünist Partisi 15, 18, 28, 111, 112  
 Japon konsensüsü 359  
 Japon kültürü 123, 155, 182, 200, 258, 264, 350, 378, 379, 626  
 Japon modeli 358, 359  
 Japon Mucizesi 98, 110, 139, 145, 154, 358  
 Japon Öğretmenler Birliği  
 Japon Sanayi ve Ticaret Örgütleri Birliği 374  
 Japon Sosyalist Partisi 18, 29, 68, 104  
 Japon tarzı iş idaresi 126, 177, 182  
 Japon Ticaret Örgütleri Birliği 66  
 Japonya A.Ş. 155  
 Japonya Anayasası 13  
 Japonya Bilim ve Teknoloji Birliği 183, 199  
 Japonya İşbirliği Partisi 18  
 Japonya Karayolları İdaresi 307  
 Japonya Köylü Partisi 19  
 Japonya Köylüler Birliği 32  
 Japonya Liberal Partisi 15  
 Japonya Reform Partisi 103, 104  
 Japonya Sanayi Sendikaları Kongresi 36  
 Japonya Sanayiciler Birliği 66  
 Japonya Sendikalar Konfederasyonu 36  
 Japonya Sosyalist Partisi 17  
 Japonya Uluslararası İşbirliği Bankası 120  
 Japonya Üretkenlik Merkezi (Japonya Verimlilik Merkezi) 197, 199, 200  
 Japonya Yurtiçi Havayolları 347  
 Japonya'nın Ekonomik Yeniden İnşasının Temel Sorunları 86  
 Japonya-Amerika Güç Statüsü Anlaşması 30  
 Japonya-Amerika Güvenlik Anlaşması 30, 107  
 Japonya-Amerika Karşılıklı İşbirliği ve Güvenlik Anlaşması 107  
 Japonya-Çin Barış Anlaşması 118  
 Japonya-Çin Dostluk ve Barış Anlaşması 118  
 Japonya-Kore Temel İlişkiler Anlaşması 119  
 JETRO 95  
*jidaigeki* 546  
*Jidōsha Gyōkai Saihen Keikaku* 309  
*Jieitai* 29  
*jigyōdan* 193, 194  
*Jimintō* 98, 105  
*Jimu jikan* 205  
*jinji kōka* 179  
 Jinmu Genişlemesi 143  
*Jinmu Keiki* 143  
 Jintsū Nehri 212

*Jisaku Nösösetsu Tokubetsu Sochihö* 57

JIT 199, 200

*Jiyü Minshutö* 16, 105

*Jiyütö* 16, 20, 22, 30, 71, 73, 103-106

*Jöetsu Shinkansen* 346

Johnston Raporu 25

*Jükögyö-kyoku* 310

*juku* 135

Just-in-Time Sistemi 199

*Jütaku Kin'yü Kōko* 193, 327

*Jüyö Sangyö Kyōgikai* 65

kabine 14

*kabuki* 547

kadın hakları 8

kadın istihdamı 130

kadınların toplumdaki rolleri 134

kadınların işgücüne katılım oranı 134, 184

kadmiyum zehirlenmesi 212

*Kado Keizairyoku Shūchū Haijō-hö* 54

*kado kyōsō* 362

Kahrolası GNP 210

kahve 131

*kaisha ningen* 127

*Kaishintö* 19, 20, 30, 103

kalite çemberi 183, 184, 199

kalite kontrolü 65, 88, 182, 183, 195-197

kalkınmacı devlet 354-356, 358, 359

Kamboçya 121

*Kamen Raidā* 545

kamu bütçesi 165

kamu-özel sektör işbirliği 92, 357, 360

Kanayagawa 39

Kanban Sistemi 199

*Kanji* 34, 35

*Kanji reformu* 34

*Kankyö-chö* 212

*Kannon* 199

*kanrengaisha* 241

Kansai 128, 340, 343

Kansai Uluslararası Havaalanı 515

Kantö 128

*Kappu Hanbai-hö* 342

karaborsa 6, 65, 74, 81, 351

Karafuto 29, 102

*karaoke* 543

*Karori Meito* 419

karşılaştırmalı üstünlükler 87, 213

karşılıklı hisse sahipliği 48, 201, 239, 354, 358, 364

kartel 31, 47, 54, 89, 91-93, 186, 187, 201-204, 237, 303, 304,

314-316, 335, 336, 347, 355, 362, 368, 369

Kashiwazaki-Kariwa Nükleer Santrali 323

Kasumigaseki Binası 210

*Katakana* 34

katma değer 149, 150, 285, 297, 298

Katolik Kilisesi 372

Kawasaki Çelik 83, 302, 303, 427

*keibatsu* 205

*Keidanren* 66, 374

*keiretsu* 88, 89, 168, 186, 200, 234-237, 239-246, 254, 255, 283,

295, 300, 301, 313, 325, 343, 356-358, 362, 364, 368, 369,

378

*Keizai Antei Honbu* 68, 86

*Keizai Antei Kyū Gensoku* 76

*Keizai Dantai Rengō Iinkai* 65

*Keizai Dantai Rengōkai* 65, 66

*Keizai Dōyūkai* 374

*Keizai Fukkō Gokanen Keikaku* 69

*Keizai Fukkō Kaigi* 38

*Keizai Jiritsu Gokanen Keikaku* 156

*Keizai Kikakuchō* 68, 86, 92

*Keizai Kinkyū Taisaku* 64

*Keizai Shakai Hatten Keikaku* 158

*Keizai Shakai Kihon Keikaku* 159

*Keizai Shingikai* 374

*ken* 35, 100, 102

*Kenpō Mondai Chōsa Iinkai* 9

*Kensetsugyō-hö* 323

*Kensetsushō* 351

kıdeme dayalı ücret sistemi 179, 180, 352

Kızıl 28

Kızıl Bayrak 18

Kızıl Ordu Grubu 113

Kızıkların Tasfiyesi 28

*ki ga sumanai* 126

*Kigyōkyoku* 203

*kigyōnai kumiai* 55, 327

*Kigyōshugi* 126

Kii 624

*Kikai Kōgyō Shinkō Rinji Sochi-hö* 309

*kimono* 132

kimya sanayisi 300, 405

*Kin'yōkai* 246

*Kin-kei* 363

- Kisaikai* 335  
*Kisei Jinushisei* 57  
 kişi başı GSYH 45, 146  
 kişi başı milli gelir 45, 124, 158, 210  
 kitlesel refah 370  
 Kōbe Kawasaki Zaibatsusu 446, 461, 510  
*kōdan* 71, 383  
*kōenkai* 99, 371  
*Kōgai Taisaku Kihon-hō* 211  
*kogaisha* 241  
*Kōgyō Gijutsu-chō* 234  
*Kōgyō Gijutsuin* 236  
*Kōjō-hō* 57  
*Kokumin Kenkō Hoken-hō* 176  
*Kokumin Kin'yū Kōko* 327, 332  
*Kokumin Kyōdōtō* 17, 18, 19, 21, 71  
*Kokumin Minshutō* 17, 19, 103  
*Kokumin Nenkin-hō* 176  
*Kokumin Seimei Hoken* 27  
*Kokumin Shotoku Baizō Keikaku* 108, 158  
*kokuminshugi* 13  
*Kokumintō* 18, 19  
*Kokusai Gijutsu Jigyōdan* 194, 651  
*Kokusai Kyōryoku Jigyōdan* 194, 651  
*Kōmei Seiji Renmei* 109  
*Kōmeitō* 109-111  
 Komünist Avı 23, 28  
 kömür 22, 69, 71-74, 163, 293  
 Kömür Madenlerinde Rasyonelleşme Hakkında Geçici Kanun  
 294  
*konbini* 613  
 Konfüçyüsçü ahlaki değerler 135  
 Konfüçyüsçülük 135, 182, 380  
*Kōnoike Zaibatsusu* 558, 571  
 konsolide bütçe 163, 242  
 kontrol örgütü 47, 54, 355  
 Konut Finansmanı Kuruluşu 193  
 konut talebi 324  
 konvoy sistemi 93, 187, 206, 336, 365  
 kooperatif 176, 325, 332, 478  
*Kōrakuen* 520, 543  
 Kore Savaşı 27, 28, 75, 80-85, 89, 172, 229, 236, 277, 278, 295,  
 338, 340, 345  
 Kore Yarımadası 3, 27, 29, 119, 230  
 korporatizm 126  
 korumacılık 5, 84, 85, 98, 188, 202, 206-208, 220, 223-226,  
 290, 298, 356  
*Kōsei Torihiki Iinkai* 54, 201  
*kōsha* 193  
*Koyō Hoken-hō* 175  
 Köylü İşbirliği Partisi 19, 103  
 kredi kooperatifleri 326, 560, 566, 576, 580  
*ku* 35  
 Kuhara Zaibatsusu 262  
*kuni* 375  
*Kuomintang* 27, 118, 119  
 Kuril Adaları 3, 117, 118  
*kurobune* 228  
*kuroneko* 510  
 kurumlar vergisi 77, 165  
 kurumsal reformlar 47, 60  
*Kutabare GNP* 210  
 Kuveyt 416  
 Kuzey Kore 27, 113, 119  
 Kuzey Vietnam 117, 121  
 Küçük İşletmeler Kanunu 283  
 Küçük ve Orta Ölçekli Firmalar İstikrar Kanunu 201  
 küçük ve orta ölçekli işletmeler 175, 193, 195, 202, 203, 242,  
 282, 283, 325, 327, 331, 332, 567, 578, 596, 618  
 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Finans Kuruluşu 193  
 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kurulu 55  
 kültür 47, 93, 100, 123, 126, 127, 154, 155, 174, 182, 186, 199,  
 200, 258, 350, 359, 365, 366, 369, 371, 378-380, 626  
 Kwantung Ordusu 9  
*kyōdobatsu* 205  
*Kyōdōtō* 19  
*kyōryoku kigyō* 368  
*Kyōsantō* 111  
 Kyōto 35, 101, 102, 112, 128, 135  
 Kyōto Üniversitesi 205  
*kyū-en* 64  
 Laos 121  
 laptop 276  
 Latin alfabesi 34  
 Latin Amerika 95  
 LCD 271  
 LDP 98, 105-113, 117, 134, 138, 357, 369-373, 525  
 Legacy 445  
 leisure 132  
 Liberal Democratic Party 105  
 Liberal Demokrat Parti 104, 105, 369  
 Liberal Parti 16, 71, 106  
 liberalizasyon 159, 222, 223, 335, 356, 358

- liberaller 7, 22, 69  
 life-time employment system 177  
 Lions Mansion 530  
 lisans 102, 188, 206, 311, 339, 347, 360  
 lisanslama 235, 264, 269, 273, 310  
 liyakat 183, 379  
 Liyakate Dayanan İşletme 183  
 Lordlar Kamarası 14
- machi* 102  
*main bank* 49, 88, 89, 240, 243, 246, 328, 330, 356, 364, 365  
 makine sanayisi 259, 290, 308, 309, 312, 314, 434  
 Makine Sanayisinin Gelişmesi İçin Geçici Önlemler Kanunu 309  
*Makkāsā Sōan* 12  
 Malaya 226, 409, 584  
 Malezya 409, 584  
 Mali Yatırımlar ve Kredi Planı 89, 139, 189, 190  
 Maliye Bakanlığı 91, 92, 109, 157, 168, 169, 174, 187-192, 195, 205, 206, 325, 329, 335-338, 351, 365, 563, 564, 575  
 Mançurya 87, 106, 191, 195, 269, 278, 345, 359, 415, 438, 455, 527, 546, 585, 599  
 Marksizm 17, 33, 69, 113, 353, 363  
 Marshall Planı 24  
 Martian 597  
*Maru-kei* 363  
 Materyal Arz ve Talebi Planı 71  
 Matsukawa 38, 39  
*Matsukawa Jiken* 39  
 McCarthyism 28  
 MCI 71, 92, 234, 362  
 medeni hukuk 8, 136  
 Meiji dönemi 14, 34, 59, 78, 102, 103, 127, 234, 236, 258, 259, 295, 361, 363  
 Meiji rejimi 14  
 Meishin Express Otoyolu 307  
*Meishin Kōsoku Dōro* 307  
 merkantilizm 355, 358, 361  
 Merkez Bankası 62, 64, 80, 88, 161, 168, 169, 191, 195, 219, 240, 246, 324, 326, 328-331, 333, 336-338  
 metropol alanlar 35, 128, 131, 132, 210  
 MFN 85  
 Mie 212  
 Mihama Nükleer Santrali 322  
 Miike grevi 378  
 Miike Kömür Madeni 56, 109, 293, 375, 377  
*mikaeri* 83  
*mikaeri shikin* 83  
 Milletler Cemiyeti 3  
 Milli Demokrasi Partisi 19  
 Milli Geliri İkiye Katlama Planı 108  
 Milliyetçi Çin 27, 118, 119  
 milliyetçilik 33, 68, 238, 353, 372  
 Minamata 211, 406  
 Minamata hastalığı 211, 212, 406  
 Minamata Körfezi 211  
*Minamata-byō* 211, 406  
*Mindō* 40  
 Ministry of International Trade and Industry 87  
*Minponshugi* 203  
*Minseitō* 14, 98  
*Minshu Jiyūtō* 15, 16, 23, 30, 76  
*Minshu Kurabu* 16  
*Minshu Shakaitō* 106, 108  
*Minshutō* 16, 17, 21-23, 61  
 Mitaka İstasyonu 39  
*Mitaka Jiken* 39  
 Mitaka Olayı 39  
 MITI 60, 89-95, 100, 187-189, 196, 201-207, 211, 224, 234-236, 261, 301-304, 308-310, 314, 351, 357, 361, 362, 365, 383, 448, 585  
 MITI bürokratları 60, 92, 93, 188, 205, 229, 357, 361  
*Mitsubishi A* 443  
 Mitsubishi *keiretsusu* 258, 300, 391, 419, 426, 560, 570, 571, 576, 582, 588  
 Mitsubishi Regional Jet 463  
 Mitsubishi *Zaibatsusu* 48, 89, 258, 339, 383, 387, 398, 406, 407, 429, 443, 462, 463, 470, 508, 531, 558, 588  
 Mitsui *keiretsusu* 243, 254, 255, 300, 384, 417, 476, 483, 513, 517, 559, 566, 588, 598, 610  
 Mitsui *Zaibatsusu* 48, 255, 339, 407, 430, 459, 508, 509, 517, 531, 559, 565, 582, 583, 587  
*Mōretsu kara byūtifuru e* 210  
 Morgenthau Planı 24  
 Mori *Zaibatsusu* 259, 408, 428  
 Morimura *Zaibatsusu* 399, 495  
 Moskova 118, 347  
 most favored nation 85  
 motorlu taşıt sanayisi 214, 231, 264, 267, 307, 308, 310, 443  
*mottai nai* 174  
 muhafazakarlar 357, 369, 372  
 muhafazakarlık 373  
*Mujin* 566, 576  
*mujin kaisha* 325

- mura* 102, 366  
 müdürler toplantısı 246  
 Müttefik Kuvvetler Yüksek Komutanı 2  
 Myanmar 121  
  
 Nagoya 35, 128, 307  
 Nagoya Havaalanı 311  
*Naikaku* 14  
 Nakajima *Zaibatsusu* 48, 261, 445  
 Narita Havaalanı 494, 530  
 NASDA 194  
 National Security Council 76  
*nenkō joretsu* 55, 177  
 New Deal 68, 69, 76, 77,  
 Nezu *Zaibatsusu* 259, 492  
 NHK World 544  
 Nicchitsu *Zaibatsusu* 405  
*Nicchū Heiwa Yūkō Jōyaku* 118  
*Nichibeī Anzen Hoshō Jōyaku* 30  
*Nichibeī Gyōsei Kyōtei* 30  
*Nichibeī Sōgō Kyōryoku oyobi Anzen Hoshō Jōyaku* 107  
*Nichinō* 32  
*Nichiren* 109  
*Nichiyōkai* 270  
*Nihon Bōeki Dantai Kyōgikai* 66  
*Nihon Dōro Kōdan* 307  
*Nihon Jiyūtō* 15-17, 21, 65, 76  
*Nihon Kagaku Gijutsu Renmei* 383  
*Nihon Keizai Renmei* 65  
*Nihon Keizai Saiken no Kihon Mondai* 86  
*Nihon Kyōdōtō* 18, 21  
*Nihon Kyōsantō* 18, 21, 23, 28,  
*Nihon Kyōshokuin Kumiai* 374  
*Nihon Minshutō* 16, 20, 104, 105,  
*Nihon Nōmin Kumiai* 32  
*Nihon Nōmintō* 19  
*Nihon Rōdō Hyōgikai* 55  
*Nihon Rōdō Kumiai Sōdōmei* 36  
*Nihon Rōdō Kumiai Sōhyōgikai* 40, 56  
*Nihon Rōdō Sōdōmei* 55  
*Nihon Seisansei Honbu* 199, 200  
*Nihon Shakaitō* 17-21, 23, 29, 30, 36, 40, 71, 103-105  
*Nihon Shinpotō* 16, 21, 65  
*Nihon Shōkō Keizaikai* 66  
*Nihon Tetsudō Kensetsu Kōdan* 491  
 Nihon Üniversitesi 112  
*Nihonkoku Kenpō* 13  
  
*Nihonshu* 131  
*Nihonteki Keiei* 177  
 Niigata 211, 212, 346  
 Niigata Depremi 271  
*Nikka Heiwa Jōyaku* 118  
*Nikkan Kihon Jōyaku* 119  
*Nikkeiren* 183, 374  
*Nimokukai* 246  
*Nintendo* 64 541  
*Nintendo DS* 541  
 Nissan *Zaibatsusu* 259, 279, 413, 428, 457, 557  
*Nissankyō* 66  
*Nōchi Chōsei-hō* 58  
*Nōchi Chōsei-hō Kaisei-an* 58  
*Nōchi Iinkai* 58  
*Nōchi-hō Shikō-hō* 290  
*Nōgyō Kihon-hō* 291  
*Nōmin Kyōdōtō* 19, 103  
 Nomura *Zaibatsusu* 564, 572  
*Nōryokushugi Kanri* 183  
 nükleer enerji 313, 321  
 Nükleer Enerji Kanunu 321  
 nükleer silahlanma yarışı 111  
  
 ODA 114  
 OECD 203, 22, 223, 224, 233  
 official development assistance 114  
 Ogasawara 29  
 Ōi Nükleer Santrali 323  
 Okazaki *Zaibatsusu* 556, 566  
 Okinawa: Japonya'ya geri verilmesi 111  
 Okinawa Kalkınma Finans Kuruluşu 193  
*Okinawa Shinkō Kaihatsu Kin'yū Kōko* 193  
*Okinawa-ken* 111  
 Ōkura *Zaibatsusu* 259, 355, 626, 627  
 Ōkura-shō 325  
 oligopol 47, 187, 208, 209, 282, 283, 302, 303, 308, 357-359  
 Olimpiyat Genişlemesi 144  
 Onagawa Nükleer Santrali 323  
 Orange Members Card 550  
 Organization of Economic Cooperation and Development 233  
*Orinpikku Keiki* 244  
 orta öğrenim 33, 130, 135, 179  
 orta sınıf 129, 131, 133, 149, 209, 299, 323, 370-373  
 Orta Vadeli Ekonomik Plan 158  
 Ortadoğu 114, 293  
 Ōsaka 35, 101, 102, 128, 300, 346

*Otoko wa Tsurai yo* 548

Otomobil Sektörü Yeniden Yapılandırma Planı 3\*0  
*oyakaisha* 241

ödemeler dengesi 95, 168, 169

öğrenci hareketleri 112-114

ölçek ekonomileri 95, 186, 201, 207, 209, 214, 291, 301, 302,  
308, 309, 312, 343, 354, 357

Öncelikli Üretim Sistemi 69-74, 87, 162, 272, 292, 293, 355

Önemli Sanayiler Birliği 65

Öz Savunma Gücü 29, 375

özel hesaplar 163

Özel Kömür Kurulu 70, 71

özel şehirler 35

özel sektör kartelleri 92

özel statülü şehir 102

Özel Tekellerin Kaldırılması ve Adil Ticaretin Muhafazası  
Hakkında Kanun 54

*pachinko* 438, 441, 474

para politikası 64, 67, 75, 145, 166-169, 219, 373

Pauley Raporu 24, 25

*Pax Americana* 98

Peace Treaty Conference 29

personal handy-phone system 535

petrokimya sanayisi 204, 300, 301, 321

Petrol Şoku 267, 372, 372

PHS 535

*Pia* 543

pirinç 32, 131, 132, 289-292

pirinç pişirme makinesi 134

piyasa sistemi 355, 364, 365

planlamacılık 68, 69, 71

*Pocari Sweat* 419

*Pocky* 389

*Pokari Suetto* 419

*pocketto beru* 535

polity 366

polypoly 368

Posta Bakanlığı 347

posta tasarruf sistemi 89, 171-174, 189-192, 330, 575

prefecture 100

Priority Production System 70

protesto gösterileri 107, 111-113, 230

Proton 444

QC 183

quality circle 183, 199

*râmen* 391

rasyonelleşme 3, 74, 132, 162, 183, 187, 195, 196, 219, 283,  
294, 301, 309, 360

Red Purge 28

refah devleti 106, 165, 376

refah toplumu 159, 165

reform bürokratları 93, 106, 195, 354, 360

Reform Partisi 20, 103, 104

regülasyon 169, 307, 329, 331, 335, 336, 337, 338, 362, 368, 369

rekabet 93, 183-187, 201, 202, 207, 214, 223, 224, 229, 283,

298, 313, 315, 336, 356, 357, 360, 362-365, 367, 369, 376

Rekabet Kurumu 201, 304, 315

rekabetçi çok-firmalı piyasa 368

*Rengō Sekigun* 113

renkli televizyon 91, 127, 132, 231, 313, 315, 316

resmi kalkınma yardımları 114, 115, 119, 122, 123

Ricardo modeli 173

*rikishi* 278

*Rinji Kinri Chōsei-hō* 329

risk yönetimi 230, 243, 365

rock müzik 113

Rockefeller Center 531, 532

*Rōdō Kijun-hō* 38, 56

*Rōdō Kumiai-hō* 36, 39

Roppongi Hills 519

Ryūkyū 29

sabit döviz kuru 5, 42, 77, 79, 83, 94, 167, 169, 219, 232

Sağcı Sosyalist Parti 17, 20

sağlık sigortası 107, 109, 175, 176

sağlık sistemi 136

Saigon 117

*Saikō Saibansho* 14

*sake* 131, 278

Sakhalin 29

*samurai* 186, 366,

San Francisco Barış Anlaşması 29, 104, 119

sanayi politikaları 79, 85-89, 91, 93, 163, 185-189, 195, 202,

206-209, 213, 223, 224, 327, 328, 338, 354-358, 361, 362,

368

Sanayi Teknolojisi Ajansı 234

Sanayi Yapısı Araştırma Komitesi 235

Sanayi Yapısı İnceleme Kurulu 309

sanayi yapısı politikası 195, 196

sanayi yurtseverlik örgütü 35, 55

sanayicilik 370

- sanayileşme 73, 84, 91, 93, 98, 130, 150, 151, 187, 189, 207, 362, 365, 371
- Sanbetsu* 36, 37, 40, 56, 374
- Sanbetsu Kaigi* 36, 57
- San-dai Okuman Chōja* 278
- Sangiin* 14, 98, 99, 109
- sangyō gōrika* 74
- sangyō gōrika seisaku* 195
- Sangyō Gōrika Shingikai* 196
- Sangyō Hōkokukai* 35, 55, 57, 352
- sangyō kōzō* 234
- Sangyō Kōzō Chōsakai* 234, 309
- sangyō kōzō seisaku* 195
- Sangyō Kōzō Shingikai* 235
- Sangyō Seisaku* 186
- Sankinkai* 246
- Sanshu no Jingi* 132
- Sansuikai* 246
- Sanwa keiretsusu* 259, 260, 400, 403, 410, 411, 422, 442, 450, 476, 503, 519, 522-524, 547, 554, 564, 585, 591, 626, 627
- San'yō Çelik Şirketi İflas Skandalı* 303
- San'yō Shinkansen* 346
- San'yō Tokushu Seikō Tōsan Jiken* 303
- San'yū* 279
- Sao Paulo 602
- Saran Wrap* 405
- Savaş Sonrası Reformları 2
- Savaş Sonrası Sorunları Araştırma Grubu 86
- savaş tazminatı 24, 25, 106, 114
- SCAP 2
- SDF 375
- seçim sistemi 99
- Seikatsu Hogo-hō* 176
- Seirogan* 421
- Seisansei Kōjō Undō* 199
- Seiyūkai* 14-16, 98
- Sekigun-ha* 113
- Sekitan Kōgyō Gōrika Rinji Sochi-hō* 294
- Sekitan Tokubetsu Shō-iinkai* 70
- Self Defense Forces 375
- Sendai 184
- Sendai Nükleer Santrali 323
- Sendika Kanunu 36, 39
- sendikal hareketler 28, 35-40, 55-57, 108, 109, 177-180, 185, 375-378
- sengo* 162
- Sengo Kaikaku* 2
- Sengo Mondai Kenkyūkai* 86
- seniority-based wage system 177
- sentetik elyaf 227, 297, 300
- sentetik tekstil ürünleri 131, 298, 384-386
- sermaye 149
- sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi 201, 228
- shachōkai* 246
- Shakai Seisaku Gakkai* 363
- Shakaitō Saha* 17, 30
- Shakaitō Uha* 17, 20
- Sherman Act 48
- shi* 102
- Shibuya 6, 496, 607, 611, 616
- shichō* 103
- Shika Nükleer Santrali 323
- Shimane Nükleer Santrali 322
- Shimoyama Jiken* 38
- Shimoyama Olayı 38, 80
- Shin Anpo Jōyaku* 107
- Shin Chōki Keizai Keikaku* 157
- Shin Keizai Shakai Hatten Keikaku* 159
- Shin Zen-Nihon Sōgō Kaihatsu Keikaku* 160
- shin'en* 64
- Shimizu 506
- shin'yō kinko* 325, 331
- Shingaku* 175
- Shin-gijutsu Jigyōdan* 194
- shingikai* 99
- Shinjuku Büyük İsyanı 113
- Shinjuku Sōran Jiken* 113
- Shinkansen* 130, 232, 462
- Shinkansen Hattı 160, 232, 233, 462, 491
- shinkin* 325, 326, 331, 332
- Shinpotō* 16
- Shinsei Kulübü 103
- Shinsei Kurabu* 103
- shintaku* 326
- shintaku ginkō* 326, 332, 582
- shintaku kaisha* 326
- Shintō* 2, 7, 8
- shitauke* 366, 368, 369
- Shiteki Dokusen no Kinshi oyobi Kōsei Torihiki no Kakuho ni kan suru Hōritsu* 54
- Shitsugyō Hoken-hō* 175
- Shōgiin* 14, 98
- Shōgun* 519
- shokkan kaikei* 292

- Shotoku Baizō Keikaku* 108, 158, 233  
 Shoup Komisyonu 77  
 Shōwa Denkō Skandalı 22, 73, 76  
*Shōwa no Kentōshi* 200  
*shōyu* 389, 390  
*shuntō* 181, 185, 377  
*shūshin koyōsei* 55, 177  
 sıfır hata 183, 184  
 Singapur 45, 121, 347, 506  
 siyah-beyaz televizyon 91, 127, 132, 315  
 Small Business Finance Corporation 327  
*Sōdōmei* 36, 40, 55-57, 185  
*sōgō ginkō* 325, 328, 331, 332, 576  
*sōgō shōsha* 54, 88, 89, 226, 229, 240, 243, 300, 304, 313, 338, 342, 379  
 Soğuk Savaş 6, 8, 24-27, 42, 44, 74, 105, 117, 162, 375  
*Sōhyō* 40, 56, 185, 375, 377, 378  
*Sōka Gakkai* 109  
 Solcu Sosyalist Parti 17  
 Solow artışı 150  
 Solow residual 150  
*son* 35  
 sonsuza dek silahsızlanmış barışçıl ulus 371  
*sonus* 273  
 sosis 131  
 sosyal güvenlik 109, 175-177, 192  
 sosyal mühendislik 174, 362  
 sosyal refah 109, 175, 176, 181  
 sosyalistler 7, 17, 32, 36, 71, 104, 352, 378  
 sosyalist milenyum 371  
 sosyalizm 19, 40, 127, 353, 372, 276, 377  
 Sovyet ekonomisi 44, 118  
 Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB, Sovyetler Birliği) 3, 18, 24, 26, 29, 44, 85, 93, 105, 117, 118, 276, 355, 373, 416, 417  
 spring offensive 182  
 statik karşılaştırmalı üstünlükler teorisi 213  
 stop-go 168  
*Street Fighter* 544  
 suç oramı 123  
*suihanki* 134  
 Sumatra 383  
*Sumikin Jiken* 304  
 Sumikin Olayı 304  
 Sumitomo *keiretsusu* 204, 258, 400, 465, 469, 515, 524, 557, 583, 589  
 Sumitomo *Zaibatsusu* 258, 341, 408, 428, 429, 514, 529, 557, 567, 589  
*sumō* 278  
 Supreme Commander of Allied Powers 2  
 surplus labor 169  
 sübvansiyon 207, 225, 312, 336, 351  
 şehir bankaları 238, 240, 328, 328, 331, 332, 333, 336, 337, 338, 565  
 şehirleşme 127, 209  
 Şili 584  
 şirket insanı 127  
 şirket yönetimi 237, 244, 352  
 T-1 463  
 tahvil 67, 80, 163, 166, 173, 328, 329, 335, 336, 365  
 tahvil piyasaları 328, 329, 333, 335, 336  
 Tahvil Toplantıları 335  
*Taisei Yokusankai* 14  
 Takahagi 279  
 Takahama Nükleer Santrali 322  
 Taksitli Satışlar Kanunu 342  
 tam rekabet 316, 367  
 Tama 493  
 Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması 5  
 tarım 31, 32, 58, 59, 128, 130, 225, 282, 286-292, 326, 332, 382  
 Tarım Kanunu 291  
 tarım politikaları 290-292  
 tarım reformları 132  
 tarımda makineleşme 290  
 Tarımsal Arazi Kanunu 290  
 tasarruf bankası 572  
 tasarruf oranı 155, 171-175  
 tasarruflar 89, 139, 171-174, 189, 191, 330  
 taşeron 241, 242, 283, 353  
 Tayvan 156  
 tazminat 24, 25, 114, 120, 172, 212, 233  
 Tedrici İstikrar Görüşü 75  
*Teishin-shō* 347  
*Teito Kōsokudo Kōtsū Eidan* 499  
*Tekkō-ō* 278  
 teknoloji transferi 138, 154, 155, 186, 188, 226, 234, 235, 308  
 teknolojik ilerleme 138, 150, 151, 228, 302, 354  
 tekstil sanayisi 298, 299, 384  
 Telekomünikasyon Bakanlığı 347  
 televizyon yayıncılığı 348, 544



- Temel Ekonomik ve Toplumsal Plan 159  
 Temiz Hükümet Birliği 109  
 Temsilciler Meclisi 14, 59  
*tennō* 2  
 Tennōism 2  
*Tennōshugi* 2  
 tersine mühendislik 354  
*Tetsudō Kensetsu Un'yu Shisetsu Seibi Shien Kikō* 491  
 TFP 151-154, 236  
 ticaret anlaşmazlıkları 116, 231, 261, 269, 277, 343  
 Ticaret Kurulu 54, 72, 87  
 ticaret ofisleri 339  
 ticaret politikaları 94, 95, 212, 220, 223, 224  
 Ticaret ve Döviz Serbestleştirme Planı 91  
 Ticaret ve Sanayi Bakanlığı 71, 87, 92, 100, 234, 384  
 ticarete serbestleştirme 208, 222-226, 228, 309, 310, 343  
*to* 35  
*to-dō-fu-ken* 35  
*Tochi Kaihatsu Kōsha* 194  
 Tōhoku 39, 290  
 Tōhoku Shinkansen 346  
*Tōkai Genshiryoku Hatsudensho* 321  
 Tōkai Nükleer Santrali 321  
 Tōkaidō Hattı 345  
 Tōkaidō Shinkansen Hattı 346  
 tokubetsu kaikei 163, 193  
*Tokuju* 82  
*tokureishi* 102  
*tokushu hōjin* 311  
*tokushu kaisha* 193, 194, 348  
*Tokutei Sangyō Shinkō Rinji Sochi Hōan* 203  
 Tōkyō 2, 5-8, 35, 39, 100, 102, 107, 111-113, 128, 232, 346, 347  
 Tōkyō Dome 515  
 Tōkyō Kawasaki Zaibatsusu 458, 562, 566, 576  
 Tōkyō Mahkemesi 8  
 Tōkyō Olimpiyatları 109, 127, 144, 346, 348, 626  
*Tōkyō Saiban* 8  
 Tōkyō Tower 515  
 Tōkyō tüketici fiyatları genel endeksi 61, 62, 80, 82, 83  
 Tōkyō Üniversitesi 111, 205  
*Tōkyō-to* 35, 102  
 Tomakomai 160  
 Tomari Nükleer Santrali 323  
 Tōmei Express Otoyolu 307  
*Tōmei Kōsoku Dōro* 307  
 toplam faktör üretkenliği (toplam faktör verimliliği) 150, 151, 236  
 toplam kalite yönetimi 56  
 toplu konut kompleksleri 131  
 toplu pazarlık 37, 39, 55  
 toplu sözleşme 181  
 Toplumsal Politikalar Derneği 363  
 Toprak Düzeni Kanunu 48  
 Toprak Düzeni Kanunu Değişiklik Tasarısı 58  
 Toprak Komiteleri 58  
 toprak reformu 31, 32, 47, 57-59, 290  
 toptan eşya fiyat endeksi 60, 61, 65, 210  
 toptan savaş 353, 355  
*tōseikai* 47, 92, 93, 391, 621  
*toshi ginkō* 84, 189, 240, 325, 328, 331, 332, 566  
 total factor productivity 150, 151  
 Town Work 628  
*Tōyō Kanji* 34, 35  
 transistör 268, 273, 312  
 transistörlü radyo 91, 110, 262, 273, 276, 471  
 Trinitron 274  
 trust bank 332  
 trust company 326  
 Tsuruga Nükleer Santrali 322  
 tüketici fiyat endeksi 80, 169  
 tüketim kalıpları 131-133, 299  
 tüketim toplumu 132, 133  
 Tüm Japonya Genel Kalkınma Planı 159  
 Tüm Japonya Öğrenci Kolektifleri Birliği 112  
 Tüm Üniversiteler Ortak Mücadele Konseyi 112  
 Türkiye 277  
*Uchū Kaihatsu Jigyōdan* 194  
 uçak sanayisi 310  
 Uçak Tasarımı Araştırma Birliği 311  
 Ulaştırma Bakanlığı 37, 344, 507,  
 Ulusal Birlik Partisi 19  
 Ulusal Emeklilik Kanunu 176  
 Ulusal Güvenlik Konseyi 76  
 Ulusal Sağlık Sigortası Kanunu 176  
 Ulusal Seferberlik Kanunu 354  
 Ulusal Uzay Kalkınma Ajansı 194  
 Uluslararası Kalkınma Ajansı 199, 232  
 Uluslararası Kızılhaç Komitesi 25  
 Uluslararası Metal İşçileri Federasyonu Japonya Konseyi 185

- Uluslararası Teknoloji Ajansı 194  
 Uluslararası Uzakdoğu Askeri Ceza Mahkemesi 8  
 Uluslararası Yeniden İmar ve Kalkınma Bankası 232  
*Un wo ten ni makaseru* 540  
*Un'yu Shisetsu Seibi Jigyōdan* 491  
 United Nations 3  
 United Nations Security Council 4  
 United States Initial Post-Defeat Policy Relating to Japan 6  
 United States – Japan Peace Treaty 29  
 Uzak Doğu Komisyonu 27  
 Uzun Vadeli Kredi Bankaları Kanunu 326
- Üç Büyük Milyarder 278  
 Üç kutsal hazine 132  
 Üçüncü Çarşamba Kulübü 246  
 Üçüncü Cuma Kulübü 246  
 Üçüncü Dünya 42  
 Ülkemizin Sanayi Teknolojisinin Durumu 234  
 üniversiteler 112, 135, 235  
 üretkenlik 150, 155, 163, 207-209, 285, 286, 291, 316-320, 379  
 Üst Meclis 14, 98, 99
- Vaio 274  
 vergiler  
 Verimliliği Artırma Kampanyası 199  
 Verimlilik Hareketi 56  
 vertical keiretsu 241  
 VHS 470, 479, 480  
 Vietnam 24, 114, 523, 597  
 Vietnam Savaşı 110-114, 117, 121, 213, 230  
 vilayet 35, 102  
 vilayet sistemi 102, 103  
 voluntary export restraints 96  
 VTR 470
- Wagakuni Kōkōgyō Gijutsu no Genjō* 234  
*waheishugi* 13  
*Walkman* 274  
 Waseda Üniversitesi 112  
*washi* 598  
*washlet* 399  
 White Paper 162  
*Wii* 541  
 window guidance 168, 195  
 World Bank 4
- World Trade Center 210  
 World Trade Organization 5  
 WTO 5
- yabancı sermaye 138, 139, 188, 200, 223  
 Yabancı Sermaye Kanunu 200  
 Yaeyama Adaları 29  
 Yalta Konferansı 29  
 Yamaguchi *Zaibatsusu* 259  
 yargı sistemi 14  
 yasal karteller 93, 362  
 yasama organı 99  
 Yasuda *Zaibatsusu* 259, 439, 498, 530, 557, 560, 568, 583  
 Yaşam Standartlarının Korunması Hakkında Kanun 176  
 yatay keiretsu 240, 243, 246, 278  
 yatırım bütçesi 60  
 yazı sistemi reformu 34  
 Yeni Ekonomik ve Toplumsal Gelişme Planı 159  
 Yeni Güvenlik Anlaşması 107  
 Yeni Köylü Partisi 19  
 Yeni Sol 370  
 Yeni Teknolojiler Ajansı 194  
 Yeni Tüm Japonya Genel Kalkınma Planı 160  
 Yeni Uzun Vadeli Ekonomik Plan 157  
 Yeniden İmar Fonu 22, 67, 71, 73, 78, 80, 83  
 Yeniden İmar Mali Komitesi 70  
 yeniden imar tahvilleri 80  
 Yerel İdareler Kanunu 100  
 Yokkaichi 212  
 Yokkaichi astım hastalığı 212  
*Yokkaichi zensoku* 212  
*Yomiuri* 37, 545, 629  
 Yoshida Doktrini 115  
 Young Komisyonu 79  
 YS-11 311, 462, 463  
 yumuşak güç 115  
 yurtiçi ticaret 338  
*Yūsei-shō* 347  
*Yushutsunyū Torihiki-hō* 202  
*Yūsōki Sekkei Kenkyū Kyōkai* 311  
 Yüksek Mahkeme 14  
 yüksek öğrenim 134  
 yürütme erki 14
- Zaibatsu*: tasfiye 32, 33, 47-49,

*Zaikai* 236, 374, 376

*Zaisei Tōyūshi Keikaku* 89, 190

*Zaitō* 60, 89, 139, 174, 189, 190, 193

ZD 183

*zenesuto* 57

*Zengaku Kyōtō Kaigi* 112

*Zengakuren* 112

*Zenkoku Chikusan Kyōdō Kumiai* 623

*Zenkyōtō* 112

*Zen-Nihon Gakusei Jichikai Sōrengō* 112

*Zen-Nihon Sangyōbetsu Rōdō Kumiai Kaigi* 36

*Zen-Nihon Sōgō Kaihatsu Keikaku* 159, 160

zero defect 183

Japonya'nın iktisadi ve sosyal tarihini ele alan bu eser, sanayileşme ve ekonomik gelişmeleri incelerken, Japon tarihini alt dönemlere ayırıyor ve her dönem için toplumsal, siyasi ve iktisadi gelişmeleri tartışıyor. Japon modernleşmesini, ekonomik dönüşüm ve değişim tarihlerini ayrıntılı bir şekilde anlatan bu çalışma, Batı dışı bir coğrafyada ortaya çıkan ilk sanayi ve bilim/teknoloji devriminin yarattığı bölgesel dönüşümleri de anlamamızı sağlıyor.

Doç. Dr. Ali Akkemik'in toplam üç ciltten oluşacak bu eserinin ikinci cildi, 1945 İşgal Dönemi'nden başlayarak savaş sonrası Japonya ekonomisi ve hızlı büyümeyi ele alarak 1971 yılına kadar geliyor. İlk bölümde İşgal Dönemi'ni, savaş suçlarının yargılanmasını, seçimler, işçi hareketleri, siyasal mücadeleleri konu ediniyor.

Yazar ikinci bölümde ise ekonominin yeniden imarını ele alıyor ve kurumsal reformlar, mekroekonomik politikaları ele alırken sanayi politikaları ve endüstriyel üretimi de değerlendiriyor. Üçüncü bölümde siyasi istikrarla birlikte hem iç hem de dış siyasi gelişmelere değiniyor. Dördüncü bölümde hızlı büyümeyi derinlemesine ele alan yazar, beşinci bölümde hızlı büyümede sektörel gelişmeleri yorumluyor. Savaş sonrası politik ekonomiye altıncı bölümde yer veren yazar, son iki bölümde tarım, madencilik, sanayi ve hizmet alanlarındaki büyük firmaları analiz ediyor.

Son olarak, "Ekler" bölümü okura, 1945-1971 yılı arasındaki Japonya siyasal hayatına ilişkin kapsamlı bilgiler sunuyor: Dönem adları ve tarihleri, bakanlar ve başbakanlar. Bunun yanında bu ek bölümde, kitapta geçen Japonca terimlere ilişkin bir sözlük ile kişi ve yer adları listeleri Japonca yazılışlarıyla birlikte yer alıyor.

*Akkemik'in bu kapsamlı çalışması, birçok spekülasyona tabi tutulan Japon modernleşmesinin birtakım romantik mucizeler, gelenekçilik, dindarlık gibi hayalî nedenlerle olmayıp, somut gerçeklere dayalı olup, toplumların koşulları ve siyasi aktörlerin politikalarından kaynaklandığını gösteren, Türkiye'de ender olan özgün araştırma ve çalışma alanına kıymetli bir katkıda bulunacaktır.*

**Prof. Dr. Selçuk Esenbel**, Boğaziçi Üniversitesi, Asya Çalışmaları Merkezi

**KAPAK:** FIRTINA, AWAZU (HIROSHIGE, ÖMI'NİN SEKİZ MANZARASI).

E-ISBN 978-605-399-632-3



İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

TARİH