



Analytical-Comparative Study of the Structure of Japan's Keiretsu and Iran's Holding Companies: Opportunities and Challenges

Nabi Omid*

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran. (Corresponding Author)

nabiomidi@pnu.ac.ir

Orcid: 0000-0001-6841-8743

Bitay Shaygani

Associate Professor, Department of Economics, Faculty of Management, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran.

Shaygan@pnu.ac.ir

Orcid: 0000-0003-2916-1038

ABSTRACT

Objective: The primary objective of this research is to conduct a multi-faceted comparative analysis between two corporate models: the “Keiretsu” in Japan and the “Holding Company” in Iran. The study seeks to move beyond formal comparisons to identify and explain the fundamental differences in the governance logic, institutional mechanisms, and the socio-political contexts shaping each model. Specifically, the research pursues three sub-goals: first, to perform a detailed deconstruction of the structural and functional components of Keiretsu, and Iranian holding companies (including concentrated ownership, hierarchical control, and portfolio management). Second, to analyze the impact of the distinct institutional environments of the two countries (a developmental state and economic stability in Japan versus chronic instability and monopolies in Iran) on the evolution and performance of these structures. Third, to present a conceptual and policy framework for understanding the challenges of Iranian holding companies and identifying opportunities for adapting (rather than imitating) the logic of Keiretsu to promote industrial synergy, innovation, and long-term investment in the Iranian economy.

Method: This qualitative study is applied-developmental in purpose. It adopts an analytical-comparative approach structured in three sequential tiers. First, at the structural level, a conceptual analysis of theoretical literature was used to frame the comparison. Next, at the contextual level, an institutional-comparative analysis of documentary data traced the models' divergent evolutionary paths. Finally, at the policy level, an inferential analysis derived policy implications from the prior findings. The credibility of the findings was ensured through data triangulation.

Results: The keiretsu have emerged as horizontal cooperation networks grounded in cross-shareholding, consensus-based council governance, and the support of key strategic institutions such as a main bank and a general trading company. This structure (shaped by a developmental state, economic stability, and global competitive pressure) has fostered industrial synergy, long-term (“patient”) investment, and sustained innovation. In contrast, Iranian holdings are predominantly hierarchical and vertically integrated structures characterized by centralized state or quasi-state ownership that have evolved within an institutional context marked by economic instability, chronic inflation, and domestic monopolization. As a result, they suffer from persistent problems such as managerial instability, lack of operational synergy among subsidiaries, and weak innovative capacity.

Conclusion: This research concludes that improving the performance of Iranian holding companies is not merely a managerial project but an institutional super-project requiring integrated, multi-layered reforms.

Benchmarking against the Keiretsu should not entail a simplistic ‘formal imitation of its structure ‘as its logic of success is deeply rooted in Japan’s institutional context. Instead ‘lessons should be drawn from its governing logic. Accordingly ‘key policy implications include: transitioning from concentrated state ownership towards ownership transparency and diversification; reforming the financial system by creating developmental financial institutions akin to the “main bank” to provide smart and patient investment; institutionally revitalizing the labor market to foster stability and specialization; and transforming science and technology policy from a linear approach to one of networked ‘ecosystem-based innovation. Ultimately ‘the transition from a bureaucratic ‘control-oriented economy to a productive ‘competitive ‘and network-based collaborative ecosystem is the core prerequisite for the evolution of Iranian holding companies into more efficient and innovative models.

Keywords: Japan ‘Holding Company ‘Iran ‘Keiretsu.

Cite this article: Omidi, N. & Shaygani, B. (2026). Analytical-Comparative Study of the Structure of Japan’s Keiretsu and Iran’s Holding Companies: Opportunities and Challenges. *Journal of Entrepreneurship Development*, 0(0), 0-00, <https://doi.org/0000>. (in Persian)

Received: 0000-00-00; **Revised:** 0000-00-00; **Accepted:** 0000-00-00; **Published online:** 0000-00-00
© The Author(s). **Article type:** Research **Publisher:** University of Tehran Press.



بررسی تحلیلی - تطبیقی ساختار کیریتسو (Keiretsu) ژاپن و هلدینگ‌ها در ایران: فرصت‌ها و چالش‌ها

نبی امیدی*

نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. nabiomidi@pnu.ac.ir

Orcid: 0000-0001-6841-8743

بیبا شایگانی

دانشیار گروه اقتصاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. Shaygan@pnu.ac.ir

Orcid: 0000-0003-2916-1038

چکیده

هدف: هدف اصلی این پژوهش، انجام یک تحلیل تطبیقی چندوجهی میان دو الگوی بنگاه‌داری، یعنی «کیریتسو» در ژاپن و «هلدینگ» در ایران است. این مطالعه در پی آن است تا فراتر از مقایسه‌های شکلی، به شناسایی و تبیین تفاوت‌های بنیادین در منطق حاکمیتی، سازوکارهای نهادی، و زمینه‌های اقتصادی-سیاسی شکل‌دهنده به هر یک از این الگوها بپردازد. به طور مشخص، پژوهش سه هدف فرعی را دنبال می‌کند: اول، کالبدشکافی دقیق مولفه‌های ساختاری و کارکردی کیریتسو و هلدینگ‌های ایرانی (شامل مالکیت متمرکز، کنترل هرمی و مدیریت پورتنوی). دوم، تحلیل تأثیر محیط نهادی متمایز دو کشور (دولت توسعه‌گرا و ثبات اقتصادی در ژاپن در مقابل بی‌ثباتی مزمن و انحصارات در ایران) بر تکامل و عملکرد این ساختارها. سوم، ارائه یک چارچوب مفهومی و سیاستی برای فهم چالش‌های هلدینگ‌های ایرانی و شناسایی فرصت‌های قابل اقتباس (و نه تقلید) از منطق کیریتسو به منظور ارتقای هم‌افزایی صنعتی، نوآوری و سرمایه‌گذاری بلندمدت در اقتصاد ایران.

روش: این پژوهش از منظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر روش، کیفی است. رویکرد اصلی آن تحلیلی-تطبیقی است که در سه سطح متوالی سامان یافته است: نخست، در سطح ساختاری، با تحلیل مفهومی ادبیات نظری، چارچوب مقایسه دو الگو تدوین شد. سپس، در سطح زمینه‌ای، با اتکا به تحلیل نهادی-تطبیقی داده‌های اسنادی، دلایل تکامل متفاوت آن‌ها ریشه‌یابی گردید. در نهایت، در سطح سیاستی، یک تحلیل استنتاجی برای استخراج دلالت‌های سیاستی از یافته‌های پیشین به کار گرفته شد. برای تضمین اعتبار یافته‌ها از راهبرد مثلث‌سازی منابع استفاده شده است.

یافته‌ها: کیریتسو‌ها به عنوان شبکه‌های همکاری افقی، حاکمیت شورایی مبتنی بر اجماع و حمایت نهادهای محوری استراتژیک (بانک اصلی و شرکت بازرگانی عمومی) شکل گرفته‌اند. این ساختار که محصول یک دولت توسعه‌گرا، ثبات اقتصادی و فشار رقابت جهانی است، منجر به خلق هم‌افزایی صنعتی، سرمایه‌گذاری بلندمدت (سرمایه صبور) و نوآوری پایدار شده است. در مقابل، هلدینگ‌های ایرانی عمدتاً ساختارهای هرمی و عمودی با مالکیت متمرکز دولتی یا شبه‌دولتی هستند که در یک بستر نهادی با بی‌ثباتی اقتصادی، تورم مزمن و انحصار داخلی تکامل یافته‌اند. از چالش‌هایی نظیر بی‌ثباتی مدیریتی، فقدان هم‌افزایی عملیاتی بین شرکت‌های تابعه و ضعف در نوآوری رنج می‌برد.

نتیجه: بهبود عملکرد هلدینگ‌های ایرانی یک پروژه صرفاً مدیریتی نیست، بلکه مستلزم اصلاحات چندلایه و یکپارچه در محیط نهادی است. این اصلاحات شامل شفاف‌سازی ساختار مالکیت، اصلاح نظام تأمین مالی به سمت سرمایه‌گذاری هوشمند، بازآفرینی بازار کار و تحول سیاست علم و فناوری به سمت نوآوری شبکه‌ای است. الگوبرداری از کیریتسو نه به معنای تقلید شکلی، بلکه نیازمند درک عمیق منطق نهادی و باطرراحی سیاست‌های اقتصادی در ایران برای گذار از کنترل بوروکراتیک به یک اکوسیستم مولد و رقابت‌پذیر است.

کلیدواژه‌ها: ایران، حاکمیت شرکتی، ژاپن، کیریتسو، هلدینگ.

کلیدواژه‌ها: ایران، حاکمیت شرکتی، ژاپن، کیریتسو، هلدینگ.

استناد به این مقاله: امیدی، ن و شایگانی، ب. (۱۴۰۴). بررسی تحلیلی- تطبیقی ساختار کیریتسو (Keiretsu) ژاپن و هلدینگ‌ها در ایران: فرصت‌ها و چالش‌ها. توسعه کارآفرینی. ۰۰ (۰۰)، ۰۰-۰۰. <http://doi.org/00>



تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۸/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۵؛

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۳؛ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۲/۲۵؛

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان.

۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، اهمیت ساختارهای نهادی و الگوهای حاکمیت شرکتی به عنوان عوامل تعیین کننده در توانمندی‌های سازمانی و پایداری مالی شرکت‌ها به طور گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته است (یوشیکاوا و رشید، ۲۰۲۰). نظام‌های نهادی متنوع در اقتصادهای مختلف، تأثیر مستقیم بر نوع تعاملات میان شرکت‌ها و نهادهای مالی، در نتیجه، مدل‌های سرمایه‌گذاری و رقابت آن‌ها دارد (هال و ساسکیس، ۲۰۰۱). یکی از مدل‌های نهادی موفق که به دلیل هم‌افزایی بالای شرکت‌های عضو و تمرکز بر سرمایه‌گذاری بلندمدت شناخته شده است، ساختار کیریتسو^۳ در ژاپن است (لین و سان، ۲۰۲۱). کیریتسو، شبکه‌ای از شرکت‌های مرتبط با مدیریت مشترک و حمایت نهادهای مالی قدرتمند همچون بانک‌های توسعه‌ای است که زمینه را برای نوآوری مستمر و پاسخگویی مؤثر به تغییرات محیطی فراهم می‌آورد (آوکی، ۲۰۱۰). دو نوع اصلی کیریتسو افقی و عمودی وجود دارد. کیریتسوهای افقی^۴ در صنایع متفاوتی فعالیت می‌کنند (سائیتو، ۲۰۱۶) و پیرامون یک بانک یا شرکت مالی بزرگ، شبکه‌ای از روابط تجاری، مالی و مدیریتی را شکل می‌دهند (تاکاهاشی، ۲۰۱۹). مهم‌ترین ویژگی‌های این نوع کیریتسو، تمرکز بر تنوع بخشی به فعالیت‌ها، نوع خاص مالکیت مشترک، نقش محوری بانک‌ها در تأمین مالی و هماهنگی، ایجاد امنیت همکاری و کاهش ریسک‌های بازار از طریق شبکه است که نمونه بارز آن در ژاپن، شرکت‌های میتسوئی^۵، سومیتومو^۶ و میتسویی^۷ هستند. کیریتسوهای عمودی^۸ در یک زنجیره تأمین خاص فعالیت می‌کنند و معمولاً در صنایع تولیدی به‌ویژه صنعت خودروسازی و الکترونیک رایج است (میزاکی، ۲۰۲۰). از ویژگی‌های اصلی آن می‌توان به ساختار سلسله‌مراتبی مبتنی بر خریدار، بهینه‌سازی فرایندها و همسویی استراتژیک برای نوآوری و کاهش هزینه و همکاری نزدیک در توسعه محصول و مدیریت کیفیت اشاره کرد (کوبو، ۲۰۲۱؛ شیمادا^۹ و همکاران، ۲۰۱۷). شبکه تأمین قطعات تویوتا در صنعت خودروسازی ژاپن از این نوع می‌باشد. در مقابل، هلدینگ‌های بزرگ ایرانی، که بخش قابل توجهی از اقتصاد کشور را در اختیار دارند، عمدتاً ساختارهای نهادی متمرکز و سلسله‌مراتبی دارند، توسط ستاد مرکزی مدیریت می‌شوند (فلاح و همکاران، ۱۳۹۹)، فاقد پیوندهای افقی و شبکه‌ای مشابه کیریتسو هستند. این ساختارها بیشتر بر کنترل متمرکز، روابط عمودی و مالکیت پیچیده متکی‌اند (منزو^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۵) که نه تنها منجر به کاهش شفافیت و هم‌افزایی بین

^۱ Yoshikawa & Rasheed

^۲ Hall & Soslke

^۳ Keiretsu

^۴ Lin & Sun

^۵ Aoki

^۶ horizontal

^۷ Saito

^۸ Takahashi

^۹ Mitsui

^۱ Sumitomo 0

^۱ Mitsubishi 1

^۱ vertical 2

^۱ Miyazaki 3

^۱ Kubo 4

^۱ Shimada 5

^۱ Menz 6

شرکت‌های تابعه می‌شود، بلکه سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک بلندمدت را نیز محدود می‌کند. به علاوه، محیط نهادی اقتصادی ایران با ویژگی‌هایی چون نوسانات شدید اقتصادی، تورم بالا و دخالت دولت در مالکیت بنگاه‌ها، شرایط را برای عملکرد مطلوب این هلدینگ‌ها دشوارتر ساخته است. با توجه به نقش حیاتی هلدینگ‌ها در رشد اقتصادی و توسعه صنعتی (کالیز، یانگ و گولد، ۲۰۰۷)، درک دقیق تفاوت‌های ساختاری، نهادی و عملکردی بین کیریتسوهای ژاپنی و هلدینگ‌های ایرانی، ضرورت استراتژیک دارد. این بررسی، علاوه بر شناخت فرصت‌ها و محدودیت‌های هر مدل، می‌تواند زمینه‌ساز طراحی چارچوب‌های نوین حاکمیت شرکتی و سرمایه‌گذاری هوشمند در ایران باشد که با اقتباس علمی، هدفمند و موثر از اصول موفق کیریتسو، بتواند هم‌افزایی، پایداری و ظرفیت رقابت‌پذیری هلدینگ‌ها را افزایش دهد. هدف این پژوهش، انجام تحلیل تطبیقی ساختاری و نهادی کیریتسوهای ژاپنی و هلدینگ‌های ایرانی، شناسایی نقاط قوت و ضعف هر دو مدل، و ارائه چارچوب سیاستی و مدیریتی برای ارتقای عملکرد هلدینگ‌های ایران است. این هدف در قالب تحلیل ساختاری، زمینه‌ای و سیاستی دنبال می‌شود تا پاسخ به این پرسش اساسی داده شود که چگونه می‌توان ضمن درک عمیق تفاوت‌های نهادی، اصول موفقیت‌آمیز مدل کیریتسو را در فضای نهادی ایران بومی‌سازی و اجرا کرد.

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

این پژوهش بر پایه نظریه‌های اقتصاد نهادی، حاکمیت شرکتی و مدل‌های سازمانی تطبیقی بنا شده است. هدف این چارچوب، تبیین اصول بنیادین ساختارهای نهادی و سازمانی کیریتسو ژاپن و هلدینگ‌های ایران و همچنین تحلیل تفاوت‌ها و اشتراکات آن‌ها در زمینه مالکیت، حاکمیت، سرمایه‌گذاری و هم‌افزایی است. نظریه اقتصاد نهادی بر نقش نهادها به عنوان اصول اقتصادی تأکید دارد که ساختارهای انگیزشی، تعاملات اجتماعی و روابط اقتصادی را شکل می‌دهند (ویلیامسون، ۲۰۲۰)، نهادها شامل قوانین رسمی (قوانین و مقررات) و غیررسمی (فرهنگ، هنجارها، عادات) هستند که عملکرد بنگاه‌ها و بازارها را محدود یا تسهیل می‌کنند (یوشیکاوا و فان، ۲۰۲۰). در مدل کیریتسو، نهادهای محوری همچون بانک‌های توسعه‌ای و شرکت‌های بازرگانی نقش اساسی در شکل‌دهی ساختار افقی سهامداری و سرمایه‌گذاری بلندمدت دارند که باعث ثبات و نوآوری مستمر می‌شود (آوکی، ۲۰۱۰). هلدینگ‌های ایرانی در بستر نهادی متفاوت شکل گرفته‌اند که ویژگی‌هایی چون مالکیت دولتی یا شبه‌دولتی، ساختارهای متمرکز و نظام‌های مالی محدود را شامل می‌شود. این شرایط نهادی، علاوه بر ایجاد رانت و بی‌ثباتی مدیریتی، به کاهش انگیزه سرمایه‌گذاری بلندمدت و ضعف هم‌افزایی منجر می‌شود. بنابراین، تحلیل نهادگرایانه به درک عمیق چگونگی تأثیر ساختارهای نهادی بر مدل‌های مالکیت و حاکمیت شرکتی هر دو کشور کمک می‌کند. حاکمیت شرکتی چارچوبی است که روابط میان سهامداران (نل و آمبوس، ۲۰۱۳)، مدیران و سایر ذینفعان شرکت‌ها را تعریف و سازوکارهای نظارت و کنترل را تعیین

¹ Collis, Young & Goold

² Williamson

³ Yoshikawa & Phan

⁴ Nell & Ambos

می‌کند (بوکانان^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). در کیریتسو، شوراها هم‌هنگی مدیران، حاکمیت مبتنی بر اجماع و اعتماد را تقویت می‌کند، که به افزایش پایداری و توانایی اتخاذ تصمیمات استراتژیک بلندمدت منجر می‌شود (یوشیکاوا و رشید، ۲۰۲۰). حاکمیت شرکتی در ایران بیشتر مبتنی بر مالکیت متمرکز و ساختارهای دستوری است که مدیران شرکت‌های تابعه تابع مستقیم سیاست‌ها و تصمیمات شرکت مادر هستند. این رویکرد، علاوه بر کاهش استقلال عملیاتی، به افزایش ریسک‌های مرتبط با بی‌ثباتی مدیریتی و کاهش نوآوری منجر می‌شود. همچنین، نبود نهادهای نظارتی مستقل و شفافیت پایین، چالش‌های عمده‌ای در ارتقای عملکرد و اعتماد سرمایه‌گذاران ایجاد می‌کند. همچنین مطالعات تطبیقی مدل‌های سازمانی هال و ساسکیس (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که مدل‌های متفاوت اقتصاد سرمایه‌داری بر اساس ساختارهای نهادی، فرهنگ سازمانی و سیاست‌های اقتصادی شکل می‌گیرند و این مدل‌ها، توان رقابتی و نوآوری را به شیوه‌های متفاوتی رقم می‌زنند. مدل کیریتسو، نمونه‌ای از نظام سرمایه‌داری همکاری محور است که بر همکاری و سرمایه‌گذاری بلندمدت تأکید دارد، در حالی که هلدینگ‌های ایران بیشتر نمایانگر ساختارهای سرمایه‌داری متمرکز و دولتی با کنترل سلسله‌مراتبی هستند. این تفاوت‌های سازمانی موجب می‌شود که کیریتسو بتواند از طریق هم‌افزایی بین اعضا، ایجاد زنجیره ارزش یکپارچه و استفاده از منابع مشترک، مزیت رقابتی پایدار خلق کند (گرلاک^۴، ۲۰۲۰). در مطالعات انجام گرفته داخلی، امیریان جهرمی و همکاران (۱۴۰۲) به مقایسه شرکت‌های مادر تخصصی و تابعه با شرکت‌ها و عناوین مشابه در حقوق ایران و آمریکا پرداخته و بیان می‌کنند به علت فقدان قوانین و مقررات جامع و فنی در زمینه شرکت‌های مادر تخصصی و هلدینگ‌ها، اصطلاح شرکت هلدینگ و شرکت تابعه، با شرکت‌ها و عناوین مشابه به طور یکسان به کار برده می‌شود در حالی که هر قسم مقررات خاص خود را دارند و از نظر حقوقی، ساختار این شرکت‌ها با یکدیگر متفاوت و متمایز است. همچنین، شرکت‌های مادر تخصصی دولتی به عنوان نوع خاصی از هلدینگ‌ها قابل بررسی می‌باشند که در نظام حقوق اداری ایران، جایگاه آنها به درستی تبیین نشده است. قلوزی و همکاران (۱۴۰۲)، با مطالعه موردی صنایع پتروشیمی هلدینگ خلیج فارس به شناسایی چالش‌های اصلی تولید در این صنعت پرداخته و ۳۵ چالش مهم رتبه‌بندی و دسته‌بندی کردند. از میان چالش‌ها ۱۱ چالش در رتبه مهمترین چالش‌ها قرار گرفتند که عبارتند از: عدم استفاده از استراتژی‌ها برندسازی، فقدان برنامه استراتژیک، چالش‌های مالیاتی، فقدان مدیران توانمند بین‌المللی در حوزه‌های تخصصی به‌ویژه تولید، موانع همکاری با شرکت‌های دانش بنیان، فقدان واحد مستقل و متخصص ساخت داخل و فناوری‌های نوین، فقدان ضمانت اجرایی در قوانین و آییننامه‌ها، عدم استفاده از ظرفیت قدرت رقابت به دلیل فقدان انگیزه در نخبگان، بومی‌نشدن فناوری، فقدان اختراع و عدم اهتمام به بهینه‌سازی انرژی. یافته‌های مطالعه فلاح و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان نقش بنگاه‌های مادر ایرانی در خلق و تخریب ارزش، نشان می‌دهد، وجود ۴ نقش در قالب ۲۲ مداخله و بیش از ۵۵ فعالیت را برای بنگاه‌های مادر ایرانی نشان داد. این نقش‌ها شامل «پیشگیری‌کننده از زیان»، «مدیر کسب و کارها»، «خلق‌کننده ارزش» و «تخریب‌کننده ارزش» می‌باشند. از نوآوری‌های این پژوهش می‌توان به تبیین فعالیت‌های «قدرت چانه‌زنی بنگاه مادر با نهادهای دولتی» ذیل مداخله «دارایی‌های بنگاه» و همچنین «اعمال سیاست‌ها و قوانین مخرب و محدودکننده» و «فشار به کسب و کارها برای اخذ نقدینگی» ذیل مداخله «مداخله‌های مخرب

^۱ Buchanan^۲ Hall & Soskice^۳ Coordinated Market Economy^۴ Gerlach

و اعمال محدودیت‌ها» اشاره نمود. آنان معتقدند تمامی نقش‌های ستاد مرکزی منجر به خلق ارزش نمی‌شوند و گاهی اوقات مداخلات آن‌ها تنها جلوی تخریب ارزش را می‌گیرند (نقش پیشگیرنده) و برخی موارد ستاد مرکزی عامل «تخریب ارزش» در واحدهای کسب‌وکار می‌شود که عمده دلیل آن عدم شناخت کافی ستاد مرکزی از عوامل موقعیتی کسب‌وکارهای تابعه می‌باشد به گونه‌ای که اگر هر یک از فعالیت‌های خلق ارزش به درستی صورت نگیرد منجر به تخریب ارزش خواهد شد. رضائی (۱۳۹۶) در یک مطالعه تطبیقی به بررسی مسئولیت شرکت مادر در قبال شرکت تابعه در حقوق فرانسه، بلژیک و ایران پرداخته و نتیجه می‌گیرد نظام‌های حقوقی فرانسه و بلژیک با استفاده از مبانی متعدد، به‌ویژه مسئولیت مدنی ناشی از فعل غیر، این مسئولیت را برای شرکت مادر قابل تحقق می‌دانند. اما در نظام حقوقی ایران به دلیل نبود قوانین و مقررات صریح و اصل تفکیک شخصیت حقوقی شرکت‌ها، پذیرش این مسئولیت به راحتی نظام‌های حقوقی غربی نیست، ولی با توسل به برخی قواعد و البته با تحقق شرایطی خاص، می‌توان شرکت مادر را پاسخگوی اقدامات زیان‌بار شرکت تابعه قلمداد نمود. با ادغام نظریه‌های اقتصاد نهادی، حاکمیت شرکتی و مدل‌های سازمانی تطبیقی، این پژوهش بستری مستحکم برای تحلیل مقایسه‌ای ساختار کیریتسو ژاپن و هلدینگ‌های ایران فراهم می‌آورد. این چارچوب نه تنها تفاوت‌های ساختاری و نهادی دو مدل را روشن می‌سازد، بلکه به درک چگونگی تأثیر این تفاوت‌ها بر سرمایه‌گذاری استراتژیک، هم‌افزایی عملیاتی و پایداری مالی کمک می‌کند. همچنین، بر اهمیت اصلاحات نهادی و ارتقای حاکمیت شرکتی در ایران برای بهره‌گیری بهینه از ظرفیت هلدینگ‌ها تأکید دارد. در این پژوهش توجه شده است که ساختار کیریتسو ژاپن در دوره‌ای مورد تحلیل قرار گرفته که اقتصاد ژاپن از مرحله گذار نهادی عبور کرده و در شرایط «توسعه‌یافتگی نهادی» و «تثبیت دولت توسعه‌گرا» قرار داشته است. بنابراین، کیریتسو محصول یک دوره توسعه و انسجام نهادی است، نه دوره گذار. در مقابل، ساختار بنگاه‌های بزرگ در ایران امروز عمدتاً در وضعیت «گذار نهادی و ساختاری» شکل می‌گیرند و بسیاری از اجزای نظام مالکیت، سیاست صنعتی و سازمان‌دهی بنگاه‌ها در حال تکامل هستند. از این رو، مقایسه انجام‌شده در این پژوهش یک مقایسه «گذار-توسعه» است، نه «گذار-گذار». هدف از این نوع مقایسه، شناسایی نقاط شکاف نهادی و ساختاری ایران و تبیین مسیر گذار محتمل کشور در پرتو تجربیات موفق بین‌المللی است.

۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی است از نوع تحلیلی-تطبیقی کیفی و با رویکرد قیاسی-استنتاجی و بر پایه واکاوی محیط نهادی، به ارزیابی و مقایسه مدل کیریتسو ژاپن با هلدینگ‌های ایرانی می‌پردازد. هدف نهایی، شناسایی فرصت‌ها، چالش‌ها و ارائه چارچوبی برای امکان‌سنجی اقتباس از اصول کیریتسو در راستای ارتقای عملکرد هلدینگ‌های ایران است. فرآیند گردآوری داده‌ها مبتنی بر شیوه اسنادی و کتابخانه‌ای است. برای کالبدشکافی مدل کیریتسو، از منابع علمی معتبر بین‌المللی جهت استخراج ویژگی‌های کلیدی آن نظیر ساختار مالکیت، مکانیسم‌های حاکمیتی و نقش نهادهای محوری استفاده شد. در مقابل، برای تحلیل هلدینگ‌های ایرانی، به داده‌های ثانویه رسمی اتکا گردید که شامل گزارش‌های سازمان بورس و اوراق بهادار، مرکز پژوهش‌های مجلس، و همچنین صورت‌های مالی و گزارش‌های هیئت‌مدیره شرکت‌ها است. برای برقراری پیوندی شفاف و مستحکم میان روش و یافته‌ها، فرآیند تحلیل داده‌ها در سه سطح مجزا اما مرتبط به شرح زیر سازماندهی شد: ۱. در سطح ساختاری، با اتکا

به تحلیل مفهومی ادبیات علمی و نظریه‌های سازمان، به کالبدشکافی مفهومی دو الگو پرداخته شد. در این مرحله، مؤلفه‌های کلیدی شامل ساختار مالکیت، حاکمیت و تصمیم‌گیری، نقش نهادهای محوری و منطق هم‌افزایی به‌عنوان چهارچوب مقایسه انتخاب و تفاوت‌های بنیادین دو مدل بر اساس این ابعاد تحلیل گردید. ۲. در سطح زمینه‌ای، از روش تحلیل نهادی-تطبیقی برای ریشه‌یابی دلایل تکامل متفاوت دو الگو استفاده شد. داده‌های این بخش از طریق بررسی اسناد تاریخی و گزارش‌های اقتصادی گردآوری و عواملی چون بستر سیاسی و نقش دولت، بستر اقتصادی و مالی و بستر رقابتی به‌عنوان متغیرهای مستقل محیطی تحلیل شدند تا تأثیر آن‌ها بر شکل‌گیری ساختارهای مشاهده‌شده تبیین گردد. ۳. نهایتاً در سطح سیاستی، با بهره‌گیری از یافته‌های دو سطح قبل، یک تحلیل استنتاجی-سیاستی انجام گرفت. در این مرحله، شکاف‌های نهادی شناسایی شده در بستر ایران، مبنای تدوین بسته‌های سیاستی یکپارچه قرار گرفت تا نقشه راهی برای گذار از مدل کنترل‌محور به یک اکوسیستم مولد ارائه شود. این توالی تحلیلی تضمین می‌کند که هر بخش از یافته‌ها به‌طور مستقیم از مرحله قبل نشأت گرفته باشد.

اعتبار و روایی یافته‌ها نیز از طریق مثلث‌سازی منابع داده (ترکیب داده‌های آماری، گزارش‌های تحلیلی و اسناد شرکتی) و تطبیق مستمر با ادبیات نظری مرتبط (شامل نظریه توسعه صنعتی، حاکمیت شرکتی و اقتصاد نهادگرا) تضمین گردید. علاوه بر مثلث‌سازی منابع داده، برای تأمین روایی محتوایی و اطمینان از قابلیت کاربست یافته‌ها، چارچوب تطبیقی مستخرج (شامل ابعاد چهارگانه ساختاری و بسته‌های سیاستی پیشنهادی) در معرض داوری و ارزیابی یک گروه پنج‌نفره از متخصصان قرار گرفت. این گروه متشکل از دو نفر از استادان دانشگاهی متخصص در حوزه اقتصاد نهادی و حاکمیت شرکتی و سه نفر از مدیران ارشد با سابقه در هلدینگ‌های بزرگ صنعتی کشور بودند. پس از ارائه اولیه یافته‌ها، بازخوردهای آنان در دو دور متوالی دریافت و اعمال گردید و نرخ توافق بین ارزیابان (ضریب توافق کاپا یا درصد توافق) بیش از ۸۰ درصد حاصل شد که نشان‌دهنده اعتبار قابل قبول یافته‌ها از منظر خبرگان است.

۴. یافته‌ها

۴-۱. چارچوب سه سطحی تطبیقی

در تحلیل تطبیقی این پژوهش، از یک چارچوب سه‌سطحی مبتنی بر ادبیات اقتصاد نهادی و مطالعات تطبیقی نظام‌های سرمایه‌داری استفاده شده است. این چارچوب که در آثار نورث (۱۹۹۰)، هال و ساسکایس (۲۰۰۱) و وایتلی (۱۹۹۹) ریشه دارد، بر این مبنا استوار است که ساختار بنگاه‌ها و الگوهای شبکه‌سازی صنعتی، نتیجه تعامل هم‌زمان سه سطح تحلیلی هستند. ۱. سطح ساختاری؛ در این سطح ویژگی‌های درونی بنگاه‌ها شامل ساختار مالکیت، سازوکارهای حاکمیت شرکتی، نوع شبکه‌سازی، نقش بانک‌ها و الگوی روابط بین شرکت‌ها بررسی می‌شود، که در این پژوهش، مقایسه ساختار کیریتسو ژاپن و هلدینگ‌های ایرانی در همین سطح انجام شده است.

۲. سطح زمینه‌ای/نهادی؛ که در این سطح به محیط کلانی توجه دارد که بنگاه‌ها در آن شکل گرفته و تکامل یافته‌اند. نقش دولت، نظام مالی، ثبات اقتصاد کلان، محیط رقابتی و منطق تاریخی شکل‌گیری شبکه‌های بین شرکتی از محورهای اصلی این سطح هستند. تفاوت ماهوی میان «دولت توسعه‌گرای ژاپن» و «ساختار مداخله‌گر و شبه‌دولتی ایران» عمدتاً

در این سطح تبیین می‌شود.^۳ سطح سیاستی: که در این سطح پیامدهای ساختاری و نهادی برای سیاست‌گذاری تحلیل می‌شود. ترجمه تفاوت‌های دو نظام بنگاهداری به راهکارهای سیاست صنعتی، اصلاحات نهادی، بهبود نظام تأمین مالی و ارتقای حاکمیت شرکتی در همین سطح صورت می‌گیرد.

به‌کارگیری این چارچوب سه‌سطحی امکان می‌دهد که تحلیل تطبیقی نه صرفاً بر مبنای یک بعد منفرد، بلکه در بستر درهم‌تنیده ساختار، نهاد و سیاست انجام شود. بر این اساس، مدل مقایسه‌ای پژوهش حاضر بر یک مبنای نظری روشن استوار است و تحلیل کیریتسو ژاپن و هلدینگ‌های ایرانی نیز منطبق با همین چارچوب صورت گرفته است.

- سطح اول: تحلیل تطبیقی ساختاری

در این سطح تحلیل به مقایسه مولفه‌های اصلی کیریتسو و هلدینگ‌های ایرانی برای شناسایی نقاط قوت عملکردی و شکاف‌های ساختاری پرداخته می‌شود. این تحلیل، کالبدشکافی دو مدل اقتصادی با دو فلسفه کاملاً متفاوت است. کیریتسوی ژاپنی یک شبکه اتحاد استراتژیک است (موچیزوکی، ۲۰۱۸) که برای بقا و رشد بلندمدت در یک محیط رقابتی جهانی تکامل یافته است (بوکانان و همکاران، ۲۰۲۰). در مقابل، هلدینگ‌های بزرگ ایرانی عمدتاً هرم‌های مدیریت دارایی هستند که عمدتاً از مسیر واگذاری‌های دولتی و با منطق کنترل متمرکز شکل گرفته‌اند. در ادامه، این تفاوت در چهار بعد کلیدی تحلیل می‌شود:

۱. ساختار مالکیت (شبکه در مقابل هرم): مدل کیریتسو بصورت شبکه افقی بوده که ستون فقرات آن، سهامداری متقابل^۴ است. در این مدل، شرکت‌های اصلی گروه (مثلاً در گروه میتسوبیشی، شرکت بازرگانی میتسوبیشی، بانک میتسوبیشی و صنایع سنگین میتسوبیشی) بخش کوچکی از سهام یکدیگر (معمولاً کمتر از ۵ درصد) را تملک می‌کنند. این سهامداری، کنترلی نیست و هیچ شرکتی بر دیگری سلطه مدیریتی ندارد (یاماگوچی، ۲۰۱۸). این ساختار یک ساختار مالی به هم پیوسته ایجاد می‌کند که هدف اصلی آن ایمنی در برابر تملک‌های خصمانه^۵ و ایجاد ثبات مدیریتی است (سیابچی، دلسترند و هلم، ۲۰۱۲). مدیران به جای تمرکز بر نوسانات قیمت سهام برای راضی نگه داشتن سهامداران بیرونی، می‌توانند بر استراتژی‌های بلندمدت و سرمایه‌گذاری‌های پرریسک اما بالقوه سودآور (مانند تحقیق و توسعه) تمرکز کنند. این ساختار، مدیریت را از فشارهای روزانه بازار سرمایه مصون می‌دارد (پورانام و وانست، ۲۰۱۶).

و به آن اجازه می‌دهد تا سرمایه‌گذاری‌هایی با دوره بازگشت طولانی را با اطمینان بیشتری دنبال کند. این امر یکی از دلایل اصلی جهش فناوریانه ژاپن در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ بوده است. مدل هلدینگ‌ها در ایران اما به شکل هرم متمرکز بوده و ساختار مالکیت آنها سلسله‌مراتبی و عمودی است. یک شرکت مادر (هلدینگ) مالکیت کنترلی (غالباً

¹ Strategic Alliance Network

² Mochizuki

³ Asset Management Pyramids

⁴ Network vs. Pyramid

⁵ Cross-Shareholding

⁶ Hostile Takeovers

⁷ Ciabuschi, Dellestrand & Holm

⁸ Puranam & Vanneste

بیش از ۵۰ درصد سهام مدیریتی) شرکت‌های تابعه را در اختیار دارد. این مدل که به ساختار هرمی معروف است، کنترل کامل را برای سهامدار اصلی (که خود معمولاً یک نهاد دولتی، صندوق بازنشستگی یا نهاد عمومی غیردولتی است) تضمین می‌کند. تصمیم‌گیری‌ها به صورت دستوری و از بالا به پایین ابلاغ می‌شود. از آنجا که کنترل کاملاً متمرکز است، هرگونه تغییر در سطح مدیریت ارشد هلدینگ مادر (که اغلب تحت تأثیر تغییرات سیاسی و دولتی است) می‌تواند به تغییرات گسترده و ناگهانی در هیئت‌مدیره و استراتژی شرکت‌های زیرمجموعه منجر شود. این بی‌ثباتی مدیریتی، شرکت‌ها را از تدوین و اجرای استراتژی‌های بلندمدت باز می‌دارد و آن‌ها را به سمت پروژه‌های زودبازده برای ارائه گزارش عملکرد مطلوب به مدیران بالادستی سوق می‌دهد.

۲. حاکمیت و تصمیم‌گیری (اجماع در مقابل فرمان): در مدل کیریتسو هماهنگی مبتنی بر اجماع بر پایه مکانیسم اصلی حاکمیتی، یعنی شورای مدیران است (آن، ۲۰۱۷). این شورا متشکل از مدیران عامل شرکت‌های کلیدی گروه است که به صورت منظم (مثلاً ماهانه) تشکیل جلسه می‌دهند. این شورا یک نهاد فرماندهی نیست، بلکه یک پلتفرم هماهنگی استراتژیک و تبادل اطلاعات است. تصمیمات مهم از طریق بحث و اجماع اتخاذ می‌شود. این شورا به گروه‌های زیرمجموعه اجازه می‌دهد تا به صورت یکپارچه به تهدیدها و فرصت‌های محیطی پاسخ دهد، در پروژه‌های عظیم مشترکاً سرمایه‌گذاری کند و از دانش و اطلاعات یکدیگر بهره‌مند شود، در حالی که استقلال عملیاتی هر شرکت حفظ می‌شود. این روش امکانی فراهم می‌کند که بتوان سریع‌تر، از یک بوروکراسی متمرکز، خود را با تغییرات محیطی وفق دهد. کنترل هلدینگ‌ها در ایران غالباً بصورت دستوری است. حاکمیت به طور کامل در اختیار هیئت‌مدیره شرکت مادر است. مدیران شرکت‌های تابعه توسط هلدینگ مادر منصوب می‌شوند و مجری سیاست‌های ابلاغی از بالا هستند. جلسات مشترک بیشتر ماهیت گزارش‌دهی و دریافت دستورالعمل دارد. این مدل، قدرت را در رأس هرم متمرکز کرده و سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری را به توانایی‌های هسته مدیریتی شرکت مادر محدود می‌کند. فرآیند تصمیم‌گیری، بسیار کند، سلسله‌مراتبی و مستعد گلوگاه‌های بوروکراتیک است. شرکت‌های تابعه انگیزه کمی برای نوآوری یا ریسک‌پذیری دارند، زیرا استقلال عمل نداشته و هرگونه شکست مستقیماً توسط مدیران بالادستی مورد بازخواست قرار می‌گیرد. این امر منجر به ایجاد فرهنگ اجتناب از ریسک و تکرار رویه‌های موجود به جای خلق ارزش جدید می‌شود.

۳. نقش نهادهای محوری (شریک استراتژیک در مقابل ابزار داخلی): کیریتسو‌ها در ژاپن دو نهاد محوری قدرتمند دارند: ۱. بانک اصلی: این بانک فقط یک تأمین‌کننده مالی نیست؛ بلکه یک شریک استراتژیک است. بانک اصلی با در اختیار داشتن سهام، نظارت مستمری بر سلامت مالی شرکت‌های گروه دارد، سرمایه‌سبورها برای پروژه‌های بلندمدت فراهم می‌کند (شیمادا، ۲۰۱۷؛ سائیتو، ۲۰۱۶). و در مواقع بحران، نقش ناجی را ایفا کرده و برنامه تجدید ساختار را

¹ Pyramidal Structure

² Consensus vs. Command

³ An

⁴ Strategic Partner vs. Internal Tool

⁵ Patient Capital

⁶ Shimada

رهبری می‌کند، و ۲. شرکت بازرگانی عمومی: این شرکت، بازوی اطلاعاتی و تجاری بین‌المللی گروه است. با شبکه جهانی خود، مسئولیت لجستیک، بازاریابی صادراتی، مدیریت ریسک ارزی و جمع‌آوری اطلاعات استراتژیک از بازارهای جهانی را بر عهده می‌گیرد و این خدمات را در اختیار کل اعضای گروه قرار می‌دهد. این دو نهاد، دو بال قدرتمند برای گروه هستند که ریسک‌های مالی و تجاری را به شدت کاهش داده و به شرکت‌های تولیدی اجازه می‌دهند تا صرفاً بر تخصص اصلی خود (تولید و فناوری) تمرکز کنند (میاجاما، اوگاوا و اوشیجیما، ۲۰۱۷). سرمایه‌های صبور به سرمایه‌های اطلاق می‌شود که با دیدگاه بلندمدت و تحمل دوره‌های بازگشت طولانی، به سرمایه‌گذاری‌های فناورانه و توسعه‌ای اختصاص می‌یابد (لین و سان، ۲۰۲۱). در کیریتسو، بانک‌های توسعه‌ای نقش حیاتی در تأمین چنین سرمایه‌ای دارند و ضمن نظارت مستمر، ریسک پروژه‌های نوآورانه را مدیریت می‌کنند. این ارتباط مستحکم و بلندمدت میان شرکت‌ها و نهادهای مالی، عامل کلیدی در جهش فناورانه ژاپن بوده است.

در ایران، شرایط اقتصادی غیرقابل پیش‌بینی، تورم مزمن و نبود نهادهای مالی مستقل و تخصصی، مانع شکل‌گیری سرمایه‌های صبور شده است (طارقی و همکاران، ۲۰۲۳). تخصیص منابع اغلب مبتنی بر روابط و ملاحظات سیاسی است که کارایی سرمایه‌گذاری را کاهش داده و به سمت فعالیت‌های سوداگرانه سوق می‌دهد. از طرفی برخی بانک‌ها، بیمه‌ها یا شرکت‌های سرمایه‌گذاری خود زیرمجموعه‌هایی از هلدینگ هستند. رابطه آن‌ها با سایر شرکت‌های گروه، رابطه مالک و مملوک است، نه یک شراکت استراتژیک مستقل. بانک تابعه به جای ایفای نقش نظارتی، به صندوق داخلی هلدینگ تبدیل می‌شود و منابع را بر اساس اولویت‌های شرکت مادر تخصیص می‌دهد. شرکت‌های بازرگانی نیز معمولاً کوچک، تخصصی و فاقد قدرت و شبکه جهانی هستند. نبود یک نهاد مالی ناظر و مستقل، ریسک تخصیص ناکارآمد منابع و پنهان‌سازی زیان در شرکت‌های ناکارآمد را افزایش می‌دهد. همچنین، نبود یک بازوی تجاری قدرتمند و متمرکز باعث می‌شود هر شرکت تابعه به تنهایی با چالش‌های پیچیده تجارت بین‌الملل روبرو شود، که می‌تواند منجر به اتلاف منابع و از دست رفتن فرصت‌ها شود.

۴. هم‌افزایی^۱ یکپارچگی صنعتی در مقابل پرتفوی مالی^۲: چه در مدل افقی (شرکت‌هایی از صنایع مختلف که به یکدیگر خدمات می‌دهند) و چه به خصوص در مدل عمودی (مانند تویوتا و زنجیره تأمین کنندگانش)، منطق اصلی وجود گروه، در کیریتسوهای ژاپن ایجاد هم‌افزایی عملیاتی است. این هم‌افزایی می‌تواند در زنجیره تأمین، تحقیق و توسعه مشترک، بازاریابی یکپارچه و استفاده از زیرساخت‌های مشترک تجلی یابد (فوکودا و هاشیموتو، ۲۰۲۲). هدف، بهینه‌سازی کل زنجیره ارزش است، نه فقط حداکثرسازی سود یک شرکت منفرد. این یکپارچگی عملیاتی به کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت و سرعت بخشیدن به نوآوری منجر می‌شود و یک مزیت رقابتی قدرتمند و پایدار ایجاد می‌کند که کپی‌برداری از آن برای رقبای دشوار است (لاندائو و باک، ۲۰۱۳). در ایران هلدینگ‌ها، مجموعه‌ای از شرکت‌های

¹ Miyajima, Ogawa & Ushijima

² Lin & Sun

³ Synergy

⁴ Industrial Integration vs. Financial Portfolio

⁵ Fukuda & Hashimoto

⁶ Landau & Bock

غیرمرتبط که صرفاً از منظر مدیریت پرتفوی و تنوع بخشی مالی در کنار هم قرار گرفته اند. ارتباط معنادار و هم افزایی عملیاتی بین این شرکت های زیرمجموعه، یا وجود ندارد یا بسیار ضعیف است. مدیریت یک پرتفوی ناهمگون، بسیار پیچیده است و توان مدیریتی هلدینگ را کاهش می دهد. این ساختار مانع از شکل گیری یک مزیت رقابتی عمیق در یک صنعت خاص می شود و اغلب به مدیریت سطحی اداری ها به جای خلق ارزش عمیق منجر می شود.

تحلیل تطبیقی نشان می دهد که کیریتسوی ژاپنی یک شبکه همکاری افقی مبتنی بر مشارکت و اجماع است (آئوکی، ۲۰۲۱). که برای خلق هم افزایی صنعتی و رقابت بلندمدت جهانی طراحی شده است. در مقابل، هلدینگ های ایرانی اهرم های کنترل عمودی هستند که با مالکیت متمرکز و تصمیم گیری دستوری مدیریت می شوند. این شکاف ساختاری باعث شده کیریتسوها با تکیه بر نهادهای محوری استراتژیک (مانند بانک و شرکت بازرگانی) و حاکمیت شورایی، به یکپارچگی عملیاتی و نوآوری دست یابند (میازاکی، ۲۰۲۰)، در حالی که مدل ایرانی با بی ثباتی مدیریتی و فقدان هم افزایی واقعی، از دستیابی به مزیت رقابتی پایدار بازمانده است.

جدول ۱. مقایسه ساختاری و نهادی میان کیریتسوها و هلدینگ های ایرانی

ابعاد ساختاری / نهادی	ویژگی های کیریتسو ژاپنی	ویژگی های هلدینگ های ایرانی	منبع
روابط نهادی و پیوندهای افقی	شبکه های پیچیده از شرکت های عضو با پیوندهای درهم تنیده، مبتنی بر اعتماد و مالکیت مشترک	فاقد روابط افقی پایدار و ساختار یکپارچه؛ تمرکز بر کنترل سلسله مراتبی	فوکودا و هاشیموتو (۲۰۲۲)، آئوکی (۲۰۲۱)، یوشیکاوا و فان (۲۰۲۰).
نقش بانک ها و تأمین مالی	بانک های اصلی نقش راهبردی در تأمین مالی بلندمدت و ثبات ساختار دارند	تأمین مالی وابسته به دولت و فاقد پیوند بلندمدت بانکی؛ تأثیرپذیری از نوسانات کلان	کاتو (۲۰۲۳)، تاناکا، سوزوکی و یاماگوچی (۲۰۲۰)
حاکمیت شرکتی و تصمیم گیری	مدل اجماعی، میان مدت با نظارت درون گروهی قوی	غلبه سهامداری دولت یا نهادهای شبه دولتی؛ ضعف در شفافیت و پاسخ گویی	یوشیکاوا و فان (۲۰۲۰)، دکرتون، نل و استی (۲۰۱۸)
هم افزایی و نوآوری درون گروهی	وجود پیوندهای عملیاتی و فناورانه؛ سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه مشترک	عملکرد جزیره ای شرکت ها؛ نبود سرمایه گذاری مشترک در نوآوری	ایوانا (۲۰۲۳)، سوزوکی، یاماموتو و لی (۲۰۲۲).
پایداری در شرایط بحران	تاب آوری بالا به دلیل سرمایه گذاری بلندمدت و شبکه حمایت مالی	شکندگی بالا در برابر شوک ها و بحران های اقتصادی	واتانابه (۲۰۲۰).

¹ Yoshikawa & Phan

² Kato

³ Tanaka, Suzuki & Yamaguchi

⁴ Decreton, Nell & Stea

⁵ Iwata

⁶ Suzuki, Yamamoto & Lee

⁷ Watanabe

- سطح دوم: تحلیل زمینه‌ای

در این سطح به بررسی نیروهای محیطی شکل‌دهنده به کیریتسو و هلدینگ‌های ایرانی و تاثیر آن بر کارکرد استراتژیک آن‌ها پرداخته می‌شود. این سطح از تحلیل از بررسی ساختاری فراتر رفته و به ریشه‌های تکاملی این دو الگو می‌پردازد. پاسخ به این سوال کلیدی است: «چه عواملی در محیط ژاپن باعث کارآمدی کیریتسو شد و چه عواملی در محیط ایران، هلدینگ‌ها را به شکل کنونی درآورده است؟»

۱. بستر سیاسی و نقش دولت (دولت توسعه‌گرا در مقابل دولت مداخله‌گر): دولت ژاپن، به ویژه از طریق وزارت تجارت و صنعت بین‌الملل، نقش یک دولت توسعه‌گرا را ایفا کرد. دولت مالک شرکت‌ها نبود، بلکه راهنمای استراتژیک و یک هماهنگ‌کننده ملی است (تاناکا، سوزوکی و یاماگوچی، ۲۰۲۰). وزارت تجارت و صنعت بین‌الملل ژاپن با ارائه راهنمایی‌های اداری، صنایع کلیدی را برای تمرکز ملی (مانند فولاد، کشتی‌سازی، خودرو و الکترونیک) شناسایی می‌کرد و با ایجاد رقابت سالم و کنترل‌شده بین کیریتسو‌ها، آن‌ها را برای رقابت در عرصه جهانی آماده می‌ساخت. هدف دولت، قدرت‌افزایی ملی از طریق موفقیت شرکت‌ها در بازارهای صادراتی بود. این سیاست، کیریتسو‌ها را به موتورهای رشد صادرات محور تبدیل کرد. دولت با ایجاد یک محیط باثبات و قابل پیش‌بینی، به کیریتسو‌ها اجازه داد تا با اطمینان، سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و عظیمی در تحقیق و توسعه و ظرفیت تولید انجام دهند. در مقابل، دولت در ایران نقش یک دولت مداخله‌گر و مالک را ایفا کرده است. فرآیند خصوصی‌سازی بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی، عمدتاً منجر به انتقال مالکیت از یک نهاد دولتی به نهادهای عمومی غیردولتی یا شبه‌دولتی (پدیده خصولتی) شد. بر اساس بند «ب» ماده ۱۳ قانون اجرای سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، شرکت مادر تخصصی یا اصلی، شرکتی است که سهامدار مستقیم آن، دولت یا رییس مجمع عمومی آن، رییس جمهوری است (امیریان جهرمی و همکاران، ۱۴۰۲). در این مدل، دولت همزمان قانون‌گذار، ناظر، مالک و مشتری اصلی است. این تضاد منافع ذاتی، مانع از شکل‌گیری یک محیط رقابتی سالم می‌شود. انتصابات مدیریتی در هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه به شدت تحت تأثیر ملاحظات سیاسی و روابط با نهادهای بالادستی است. این بستر، هدف اصلی، حفظ وضع موجود، مدیریت منابع در اختیار، ایجاد اشتغال (اغلب با بهره‌وری پایین) و پاسخگویی به نهادهای سیاسی بالادستی است، نه لزوماً کسب مزیت رقابتی در سطح بین‌المللی.

۲. بستر اقتصادی و مالی (سرمایه صبور در مقابل محیط تورمی): در دوران اوج رشد ژاپن، بازارهای سرمایه توسعه‌نیافته بودند و تأمین مالی عمدتاً مبتنی بر بانک بود، نه بازار. این امر به بانک اصلی قدرت و نقش محوری می‌بخشید. بانک با دسترسی به اطلاعات درونی شرکت‌ها، قادر بود سرمایه صبور را با نرخ‌های بهره پایین و برای دوره‌های بلندمدت فراهم کند. این رابطه بلندمدت و مبتنی بر اعتماد، ریسک سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید را

¹ Developmental vs. Interventionist State

² Administrative Guidance

³ Patient Capital vs. Inflationary Environment

کاهش می‌داد (واتانابه، ۲۰۲۰) دسترسی به سرمایه ارزان و بلندمدت، به شرکت‌های عضو کیریتسو اجازه داد تا استراتژی تهاجمی کسب سهم بازار را دنبال کنند. این یکی از کلیدی‌ترین دلایل موفقیت آن‌ها در بازارهای جهانی بود. اقتصاد ایران با نرخ‌های تورم بالا و مزمن و بی‌ثباتی متغیرهای کلان اقتصادی روبرو است. در چنین محیطی، ارزش پول به سرعت کاهش می‌یابد و مفهوم سرمایه صبور تقریباً بی‌معناست. اولویت اصلی شرکت‌ها و هلدینگ‌ها، حفظ ارزش دارایی‌ها در برابر تورم است، نه لزوماً سرمایه‌گذاری مولد. هلدینگ‌ها در ایران ترجیح می‌دهند منابع را به سمت فعالیت‌هایی (مانند بازار ملک، ارز یا سهام) سوق دهند که بازدهی سریع‌تری دارند تا سرمایه‌گذاری در پروژه‌های تحقیق و توسعه که بازگشت نامشخص و بلندمدت دارند.

۳. بستر رقابتی (رقابت جهانی در مقابل انحصار داخلی): در ژاپن سطح عملکردی کیریتسو‌ها در ابتدا در سطح بازار جهانی تعریف شده بود. هدف آنها رقابت با شرکت‌های بزرگ جهانی بخصوص شرکت‌های آمریکایی و اروپایی است. این فشار رقابتی، آن‌ها را مجبور به نوآوری مستمر در محصول، فرآیند و کیفیت می‌کند به صورتی که بقای آن‌ها به برتری در این رقابت وابسته است (دکرتون، نل و استی، ۲۰۱۸). این فشار رقابتی، فرهنگ تعالی‌گرایی و نوآوری را در کیریتسو‌ها نهادینه کرد. اما اغلب هلدینگ‌های بزرگ ایران در صناعی فعالیت می‌کنند که به دلیل موانع تعرفه‌ای، تحریم‌ها و عدم حضور رقبای خارجی، از یک محیط انحصاری یا شبه‌انحصاری بهره‌مند هستند. در غیاب یک رقیب قدرتمند، فشار کمی برای بهینه‌سازی هزینه‌ها، ارتقاء کیفیت به استانداردهای جهانی و نوآوری‌های بنیادین وجود دارد. این محیط محافظت‌شده، منجر به رکود فناورانه و رضایت از وضع موجود می‌شود. از آنجا که سودآوری حتی با بهره‌وری پایین نیز تضمین شده است، انگیزه کمی برای پذیرش ریسک‌های ناشی از نوآوری و سرمایه‌گذاری‌های سنگین برای دستیابی به مرزهای فناوری جهانی وجود دارد. کیریتسو محصول یک استراتژی ملی توسعه صادرات محور در یک محیط با ثبات اقتصادی و تحت فشار رقابت جهانی است. این ساختار به عنوان یک اکوسیستم رقابتی برای موفقیت در خارج از مرزها تکامل یافت. هلدینگ ایرانی اما محصول یک اقتصاد سیاسی داخلی است که در آن دولت نقش محوری دارد و محیط با بی‌ثباتی و تورم بالا و انحصار داخلی مشخص می‌شود. این ساختار به عنوان یک مکانیزم کنترل و مدیریت دارایی برای بقا و سودآوری در داخل مرزها شکل گرفته است. این تحلیل نشان می‌دهد که کپی‌برداری صرف از ساختار کیریتسو بدون در نظر گرفتن زمینه شکل‌دهنده آن، محکوم به شکست است. هرگونه تلاش برای بهبود عملکرد هلدینگ‌های ایرانی باید با اصلاحات در محیط کلان اقتصادی، سیاسی و رقابتی همراه باشد.

جدول ۲. تحلیل زمینه‌ای تطبیقی کیریتسو ژاپن و هلدینگ‌های ایرانی

ابعاد زمینه‌ای تحلیل	ویژگی در کیریتسو ژاپن	ویژگی در هلدینگ‌های ایرانی	منابع

¹ Aggressive Market Share Strategy

² Global Competition vs. Domestic Monopoly

³ Kaizen

بستر سیاسی و نقش دولت	دولت توسعه‌گرا؛ هدایتگر و هماهنگ‌کننده؛ تمرکز بر رقابت جهانی؛ وزارت صنعت نقش فعال در سیاست‌گذاری صنعتی؛ دولت مالک نیست بلکه تنظیم‌گر و تسهیل‌گر است؛ فضای باثبات برای سرمایه‌گذاری بلندمدت ایجاد شد.	دولت مداخله‌گر و مالک؛ همزمان قانون‌گذار، ناظر و ذی‌نفع؛ خصوصی‌سازی منجر به خصوصی‌سازی؛ انتصابات مدیریتی سیاسی؛ حفظ وضع موجود و مدیریت منابع اولویت دارد نه رقابت‌پذیری بین‌المللی.	میزاکی (۲۰۲۰)، تاکاهاشی (۲۰۱۹)، میاجاما، اوگاوا و اوشیجیما (۲۰۱۷)، سائیتو (۲۰۱۶)، رضائی (۱۳۹۶).
بستر اقتصادی و مالی	وجود سرمایه‌سبور از طریق بانک اصلی؛ تأمین مالی بلندمدت با بهره پایین؛ امکان سرمایه‌گذاری در نوآوری و توسعه بدون فشار سود کوتاه‌مدت؛ تمرکز بر افزایش سهم بازار.	محیط تورمی و بی‌ثبات؛ تأمین مالی پرهزینه، نبود انگیزه برای سرمایه‌گذاری بلندمدت؛ تمرکز بر حفظ ارزش دارایی‌ها و سودآوری فوری؛ غالب‌بودن رفتارهای سفته‌بازانه.	منز و همکاران (۲۰۱۵)، سیابچی، دلسترند و هلم (۲۰۱۲)، لاندائو و باک (۲۰۱۳)
بستر رقابتی	رقابت شدید در سطح جهانی با شرکت‌های بزرگ آمریکایی و اروپایی؛ فشار مستمر برای بهبود کیفیت، بهره‌وری و نوآوری؛ فرهنگ تعالی‌محور نهادینه‌شده؛ تمرکز بر برتری در رقابت جهانی.	فضای انحصاری یا شبه‌انحصاری به دلیل تحریم و حمایت‌های تعرفه‌ای؛ نبود رقابتی بین‌المللی؛ انگیزه پایین برای نوآوری و ارتقاء؛ رضایت از وضع موجود و بقای بدون بهره‌وری.	پورانام و وانست (۲۰۱۶)، نل و آمبوس (۲۰۱۳)، کالیز، یانگ و گولد (۲۰۰۷).

از منظر نقش دولت در اقتصاد، هر دو کشور با حضور پررنگ دولت در هدایت و تنظیم فعالیت‌های اقتصادی مواجه‌اند و بنگاه‌های بزرگ در تعامل نزدیک با نهادهای دولتی شکل گرفته‌اند. با این حال، ماهیت این حضور متفاوت است. در ژاپن، دولت عمده‌تأ در قالب یک «دولت توسعه‌گرا» عمل کرده که تمرکز آن بر تعیین جهت‌گیری‌های استراتژیک، تقویت صنایع پیشران و افزایش رقابت‌پذیری جهانی بوده است؛ در حالی که در ایران، نقش دولت بیشتر ماهیتی مداخله‌گر و اجرایی داشته و سهم بالای مالکیت دولتی و شبه‌دولتی، کارکرد آن را از تنظیم‌گری توسعه‌گرا به کنترل و توزیع منابع نزدیک کرده است.

در حوزه نظام مالی نیز شباهت‌هایی مشاهده می‌شود؛ از جمله اتکای بالای هر دو اقتصاد به نظام بانکی به‌عنوان بازیگر اصلی تأمین مالی بنگاه‌های بزرگ. با این وجود، کارکرد بانک‌ها در دو بستر کاملاً متفاوت است. در ژاپن، «بانک اصلی» به‌عنوان شریک استراتژیک بنگاه‌ها، تأمین‌کننده سرمایه‌سبور و حامی سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و بعضاً پرریسک است. در مقابل، در ایران بانک‌ها عمده‌تأ تأمین‌کننده مالی کوتاه‌مدت، در معرض محدودیت‌های اعتباری و فشارهای سیاستی بوده و بیشتر درگیر اعطای تسهیلات دستوری و مدیریت ناترازی‌ها هستند تا مشارکت فعال در استراتژی‌های توسعه‌ای بنگاه‌ها.

از حیث ساختار بنگاه‌های بزرگ، در هر دو کشور نوعی گرایش به سازمان‌دهی شبکه‌ای شرکت‌ها برای مدیریت ریسک، تخصیص منابع و هدایت زنجیره‌های تأمین مشاهده می‌شود؛ به‌گونه‌ای که شرکت‌های مادر یا شرکت‌های محوری نقشی تعیین‌کننده در هماهنگی بین واحدها دارند. با این حال، در ژاپن این شبکه‌ها عمده‌تأ بر پایه مالکیت

متقابل کم عمق و روابط افقی میان شرکت های مستقل شکل می گیرند و منطق غالب، همکاری بلندمدت و هم افزایی صنعتی است؛ در حالی که در ایران ساختار غالب، هرم های مالکیت عمیق و سلسله مراتبی است که در آن شرکت مادر کنترل مدیریتی مستقیم و گسترده ای بر شرکت های تابعه اعمال می کند و استقلال عملیاتی آن ها محدودتر است. در سطح ثبات اقتصادی نیز تفاوت ها چشمگیر است. هر دو کشور دوره هایی از فشار خارجی و محدودیت منابع را تجربه کرده اند؛ اما ژاپن پس از جنگ جهانی دوم توانسته است به ثبات نسبی در متغیرهای کلان، تورم پایین و امکان برنامه ریزی بلندمدت دست یابد؛ شرایطی که پیش نیاز شکل گیری سرمایه گذاری بلندمدت و ارتقای مداوم بهره وری در چارچوب کیریتسو بوده است. در مقابل، اقتصاد ایران در دهه های اخیر با تورم مزمن، شوک های ارزی، نااطمینانی سیاسی و تغییرات مستمر قواعد بازی مواجه بوده است؛ عواملی که افق تصمیم گیری بنگاه ها را کوتاه کرده و تمایل به پروژه های زودبازده و رفتارهای فرصت طلبانه را تقویت می کند.

محیط رقابتی و روابط بین شرکتی نیز تصویر متفاوتی ارائه می دهد. در هر دو کشور، بنگاه های بزرگ ناگزیر از حفظ حداقلی از توان رقابتی برای تداوم حضور در بازار هستند؛ اما نوع رقابت و شدت آن متفاوت است. در ژاپن، شرکت های عضو کیریتسو با رقابت شدید داخلی و بین المللی مواجه اند که آن ها را به نوآوری، کاهش هزینه و ارتقای مستمر کیفیت وادار می کند. در ایران، بسیاری از هلدینگ ها و شرکت های تابعه در بازارهای انحصاری یا شبه انحصاری داخلی فعالیت می کنند و شدت رقابت، به ویژه در سطح بین المللی، بسیار کمتر است؛ بنابراین فشار نهادی برای نوآوری و ارتقای بهره وری ضعیف تر است. به طور مشابه، در ژاپن روابط بین شرکتی عمدتاً بر اعتماد سازمانی، همکاری شبکه ای، تحقیق و توسعه مشترک و به اشتراک گذاری اطلاعات استوار است؛ در حالی که در ایران این روابط بیشتر ماهیتی سلسله مراتبی و دستوری داشته و هم افزایی عملیاتی و نوآورانه در سطحی محدودتر تحقق می یابد.

این مجموعه شباهت ها و تفاوت های زمینه ای نشان می دهد که هرچند از منظر ظاهری می توان شباهت هایی میان حضور دولت، نقش بانک ها و وجود بنگاه های بزرگ در ایران و ژاپن مشاهده کرد، اما منطق نهادی حاکم بر این عناصر و نحوه درهم تنیدگی آن ها با یکدیگر متفاوت است. همین تفاوت در منطق نهادی است که موجب شده کیریتسو به عنوان شبکه ای همکاری محور و مبتنی بر سرمایه گذاری بلندمدت تکوین یابد، در حالی که هلدینگ های ایرانی عمدتاً در قالب ساختارهای هرمی و کنترل محور شکل گرفته اند.

- سطح سوم: تحلیل سیاستی

این سطح از تحلیل، سیاست های ضروری را مشخص می کند تا بستر لازم برای یک تحول اساسی فراهم شود.

۱. تحول در مالکیت و حاکمیت شرکتی (از کنترل پنهان به شفافیت راهبردی): عارضه اصلی در ساختار فعلی اقتصاد ایران، مالکیت های مبهم، پیچیده و سهامداری چرخه ای است که به ویژه در هلدینگ های بزرگ و شبه دولتی مشهود است. این ساختار مبهم، شفافیت را از بین برده و تمرکز مدیران را از رقابت در بازار و خلق ارزش واقعی، به سمت حفظ قدرت، بازی های سیاسی داخلی و مدیریت روابط پیچیده با سهامداران پنهان معطوف می کند (ایشنهاردت و

پیزونکا، ۲۰۱۱). این وضعیت، یکی از موانع اصلی شکل‌گیری اعتماد و همکاری افقی است که سنگ بنای یک اکوسیستم سالم محسوب می‌شود. برای بهبود این وضعیت، سیاست‌گذاری باید بر دو محور متمرکز شود: الزام به شفاف‌سازی کامل ساختارهای مالکیت تا سطح ذی‌نفع نهایی و مقررات‌گذاری فعال برای محدودسازی و کاهش سهامداری چرخه‌ای. این شفافیت، با روشن کردن اینکه چه کسی واقعاً مالک و تصمیم‌گیرنده است، بنگاه‌ها را مجبور می‌کند تا در برابر عملکرد خود به بازار و جامعه پاسخگو باشند. چنین سیاستی، کنترل بوروکراتیک مبتنی بر روابط پنهان را تضعیف کرده و مسیر را برای شکل‌گیری همکاری‌های راهبردی و مبتنی بر اعتماد، به جای کنترل عمودی، هموار می‌سازد. این امر، پیش‌نیاز اساسی برای گذار به منطق ارکستراسیون است که در آن، قدرت از نفوذ و شایستگی نشأت می‌گیرد، نه از مالکیت پنهان.

۲. اصلاح نظام تأمین مالی (از تخصیص دستوری به سرمایه‌گذاری هوشمند): سیستم تأمین مالی کنونی که عمدتاً بر بانک‌های دولتی و تخصیص دستوری منابع استوار است، به جای حمایت از نوآوری، به ابزاری برای تداوم حیات بنگاه‌های ناکارآمد و دارای رانت تبدیل شده است. این رویکرد، سرمایه را که خون حیات اقتصاد است، از شرکت‌های نوآور و خوش‌آتیہ دریغ کرده و آن را به سمت پروژه‌هایی با منطق غیر اقتصادی هدایت می‌کند. راهکار، حرکت قاطع به سوی توسعه نهادهای مالی تخصصی و مستقل است. این امر شامل تقویت و حمایت از صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای تأمین مالی استارت‌آپ‌ها، صندوق‌های سهام خصوصی برای بازسازی و توانمندسازی شرکت‌های موجود، و بانک‌های توسعه‌ای مستقل است که بر اساس منطق بازار و پتانسیل نوآوری، پروژه‌ها را ارزیابی و تأمین مالی می‌کنند. این نهادها، با هدایت هوشمندانه سرمایه به سمت بالاترین پتانسیل نوآوری و بازدهی، اجازه می‌دهند تا منابع لازم برای تحقیق، توسعه و ایجاد شبکه‌های ارزش فراهم شود. این تغییر، اکوسیستم اقتصادی را از یک سیستم بسته و رانتهی به یک محیط پویا تبدیل می‌کند که در آن بهترین ایده‌ها، و نه لزوماً بهترین روابط، دریافت‌کننده منابع می‌شوند؛ همان‌طور که در مدل کیریتسو، بانک اصلی به عنوان یک شریک استراتژیک و نه یک عامل دولتی، به سلامت کل اکوسیستم کمک می‌کند.

۲. بازآفرینی بازار کار (از قوانین خشک به امنیت شغلی انعطاف‌پذیر): بازار کار ایران در یک تضاد مخرب گرفتار شده است، از یک سو قوانین خشک و غیرقابل‌انعطاف که شرکت‌ها را از تطبیق سریع با تغییرات تکنولوژیک باز می‌دارد و از سوی دیگر فقدان امنیت. به نیروی کار انگیزه کافی برای ریسک‌پذیری و سرمایه‌گذاری بر روی مهارت‌های جدید را نمی‌دهد. این وضعیت، مانع بزرگی بر سر راه پویایی و یادگیری مادام‌العمر است که برای یک اکوسیستم نوآور حیاتی است. برای گذار به یک اقتصاد دانشی، سیاست‌گذاری باید به سمت مدل امنیت شغلی انعطاف‌پذیر حرکت کند. این مدل یک قرارداد اجتماعی جدید است که دو عنصر را همزمان تأمین می‌کند: انعطاف‌پذیری برای کارفرما جهت تعدیل نیرو بر اساس نیازهای بازار و امنیت برای کارگر از طریق سیستم‌های بیمه بیکاری کارآمد و برنامه‌های بازآموزی گسترده و هدفمند. این رویکرد به شرکت‌ها چابکی لازم برای رقابت را می‌دهد و همزمان به نیروی کار اطمینان

^۱ Eisenhardt & Piezunka

می‌بخشد که در صورت از دست دادن شغل، برای کسب مهارت‌های مورد نیاز آینده حمایت می‌شوند. چنین سیستمی، زمینه را برای جابجایی استعدادها بین شرکت‌های مختلف در یک اکوسیستم فراهم کرده و به انتشار سریع دانش و تجربه کمک شایانی می‌کند.

۴. تحول در سیاست علم و فناوری (از تحقیق منزوی به نوآوری شبکه‌ای): رویکرد سنتی و منزوی به تحقیق و توسعه منجر به ائتلاف شدید منابع، عدم انتشار دانش و عقب‌ماندگی از روندهای جهانی می‌شود. برای یک جهش فناورانه، باید از این تفکر درون‌زا و بسته عبور کرد. سیاست‌گذاری در این حوزه باید به طور جدی بر تشویق و حمایت مالی از شکل‌گیری کنسرسیوم‌های تحقیقاتی مشترک متمرکز شود. این کنسرسیوم‌ها که متشکل از شرکت‌های رقیب و مکمل، دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی هستند، هزینه‌ها و ریسک‌های سنگین نوآوری را بین چندین بازیگر توزیع کرده و یک جریان دانش قدرتمند ایجاد می‌کنند. این کنسرسیوم‌ها، خود، هسته‌های اولیه و مدل‌های کوچکی از اکوسیستم‌های نوآور هستند. در کنار آن، تسهیل انتقال و بومی‌سازی فناوری از طریق سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی باید در اولویت قرار گیرد.

این چهار مورد تحلیل سیاستی، به صورت یکپارچه عمل کرده و یکدیگر را تقویت می‌کنند. بدون شفافیت در مالکیت، سرمایه‌هوشمند جذب نمی‌شود؛ بدون سرمایه‌هوشمند، نوآوری فناورانه شکل نمی‌گیرد؛ و بدون نیروی کار ماهر و انعطاف‌پذیر، هیچ‌یک از این‌ها به سرانجام نمی‌رسد. تحلیل سیاستی نشان می‌دهد که تحول هلدینگ‌های ایرانی یک پروژه صرفاً مدیریتی در سطح بنگاه نیست، بلکه یک پروژه ملی بازمهندسی محیط نهادی است. این چهار حوزه سیاستی (حاکمیت، رقابت، تأمین مالی، و استراتژی صنعتی) به شدت به یکدیگر وابسته‌اند (موجیزوکی، ۲۰۱۸) و باید به صورت یک بسته سیاستی یکپارچه دنبال شوند. هدف نهایی این بسته سیاستی، فراهم آوردن شرایطی است که در آن، هلدینگ‌های ایرانی انگیزه‌ها و ابزارهای لازم برای گذار از یک ماشین بوروکراتیک متمرکز بر کنترل داخلی، به یک اکوسیستم اقتصادی مولد با قابلیت یادگیری، نوآوری و رقابت در عرصه جهانی را بیابند. هلدینگ‌های ایرانی باید منطق راهبردی خود را تغییر دهند، و از یک رویکرد مدیریتی مبتنی بر کنترل خشک، سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک، به یک رویکرد نوین که در آن نقش رهبر و هماهنگ‌کننده‌ی شبکه‌ای از شرکای مستقل را ایفا کنند.

جدول ۳. تحلیل سیاستی: مقایسه اکوسیستم ژاپن و ایران

ابعاد تحلیل سیاستی	کیریتسو ژاپن	هلدینگ‌های ایرانی	منابع
مالکیت و حاکمیت شرکی	ساختارهای مالکیت شبکه‌ای با هدف ثبات بلندمدت. با این حال، فشار از سوی سرمایه‌گذاران خارجی برای شفافیت بیشتر و همسویی با	مالکیت‌های پیچیده و اغلب دولتی/شبه‌دولتی که شفافیت را کاهش می‌دهد. مطالعات نشان می‌دهد که ساختار مالکیت متمرکز و دولتی بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر	بوکانان و همکاران (۲۰۲۰)، امیریان و جهرمی و همکاران (۱۴۰۲).

¹ Mochizuki

² Integrated Policy Package

	استانداردهای جهانی حاکمیت شرکتی در حال افزایش است.	منفی داشته و یکی از موانع اصلی محیط نهادی است.	
نظام تأمین مالی	سیستم دوگانه شامل "بانک‌های اصلی" برای تأمین مالی مبتنی بر رابطه و بازارهای سرمایه توسعه یافته. اخیراً، برای تحریک نوآوری، نقش سرمایه‌گذاری خطرپذیر و تأمین مالی پروژه‌های فناورانه اهمیت بیشتری یافته است.	وابستگی شدید به سیستم بانکی که تحت تأثیر سیاست‌های دولتی است. کیفیت پایین نهادهای مالی و اقتصادی، توسعه بخش مالی را محدود کرده و مانع تخصیص بهینه سرمایه به پروژه‌های نوآورانه و مولد می‌شود.	موچیزوکی (۲۰۱۸)، ایشنهاردت و پیزونکا (۲۰۱۱).
بازار کار و سرمایه انسانی	گذار تدریجی از مدل سنتی "امنیت شغلی مادام‌العمر" به سمت سیستم‌های انعطاف‌پذیرتر. با این حال، همچنان تأکید بر توسعه مهارت‌های داخلی و حفظ نیروی کار متخصص از طریق برنامه‌های بازآموزی و وفاداری سازمانی، یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود.	بازار کار دوگانه با قوانین سخت برای بخش رسمی و فقدان امنیت برای بخش غیررسمی. کیفیت نظام آموزشی و عدم تطابق آن با نیازهای بازار کار، بازدهی سرمایه‌گذاری روی مهارت‌ها را (به‌ویژه برای زنان) کاهش داده است.	یاماگوچی (۲۰۱۸)، میرمحمدی و ایزدخواه (۱۳۹۲).
سیاست علم و فناوری و نوآوری	تأکید بر نوآوری باز و همکاری نزدیک دانشگاه و صنعت. دولت به طور فعال از کنسرسیوم‌های تحقیقاتی میان‌رشته‌ای حمایت می‌کند تا ریسک پروژه‌های بزرگ فناوری را توزیع کرده و جریان دانش را در اکوسیستم ملی تسریع کند.	نظام ملی نوآوری با چالش‌هایی نظیر ارتباط ضعیف بین بازیگران (دانشگاه و صنعت)، عدم تجاری‌سازی تحقیقات و ضعف در زیرساخت‌های نهادی مواجه است که مانع تبدیل شدن تحقیقات به نوآوری‌های موفق در بازار می‌شود.	آن (۲۰۱۷)، قلوژی و همکاران (۱۴۰۲)، فلاح و همکاران (۱۳۹۹).

۲-۴. تبیین نظری یافته‌ها: سازوکار علی-نهادی

یافته‌های این پژوهش، صرفاً توصیف‌های مجزا از دو الگوی بنگاه‌داری نیستند، بلکه محصول کاربست نظام‌مند یک مدل تبیین علی-نهادی هستند که از تلفیق سه نظریه‌ی اقتصاد نهادی (نورث، ۱۹۹۰؛ ویلیامسون، ۲۰۲۰)، حاکمیت شرکتی (بوکانان و همکاران، ۲۰۲۰؛ نل و آمبوس، ۲۰۱۳) و نظام‌های سرمایه‌داری (هال و ساسکیس، ۲۰۰۱) ساخته شده است. در این مدل، نظریه‌های مذکور به‌عنوان عدسی تفسیری عمل می‌کنند که به داده‌های خام (اسناد، گزارش‌ها و صورت‌های مالی) معنا بخشیده و آنها را به شواهدی برای اثبات روابط علی تبدیل می‌نمایند. به بیان روش‌شناختی، نظریه در این پژوهش نه یک پیش‌زمینه‌ی حاشیه‌ای، بلکه مبنای اصلی استنتاج و تبیین یافته‌ها محسوب می‌شود و زنجیره‌ی علی حاکم بر تحلیل، در سه سطح متغیرهای مستقل، متغیرهای مداخله‌گر و متغیرهای وابسته سازمان‌یافته است.

سازوکار تبیین بدین صورت است که نظریه، ابتدا متغیرهای مستقل (علت‌های اصلی) را شامل «نقش دولت»، «ثبات اقتصاد کلان» و «فشار رقابتی» شناسایی می‌کند. بر اساس نظریه‌ی اقتصاد نهادی، دولت توسعه‌گرا و محیط باثبات، هزینه‌های مبادله را کاهش داده و اعتماد نهادی را تقویت می‌کند که پیش شرط شکل‌گیری شبکه‌های افقی است؛ در مقابل، دولت مداخله‌گر و بی‌ثباتی مزمن، انگیزه‌های همکاری بلندمدت را تضعیف کرده و به ساختارهای کنترلی عمودی دامن می‌زند. به موازات آن، نظریه‌ی حاکمیت شرکتی، متغیرهای مداخله‌گر (بستر انتقال) را مشخص می‌سازد که عمدتاً شامل «ساختار مالکیت»، «نظام تأمین مالی» و «نهادهای واسط» هستند. این نظریه تأکید دارد که مالکیت متمرکز، تصمیم‌گیری را دستوری، کوتاه‌نگر و ریسک‌گریز می‌کند، در حالی که مالکیت شبکه‌ای و پراکنده، بستر را برای حاکمیت اجماعی و سرمایه‌گذاری صبور فراهم می‌آورد. در نهایت، نظریه‌ی نظام‌های سرمایه‌داری، متغیرهای وابسته (پیامدهای نهایی) را ترسیم می‌کند که شامل «هم‌افزایی عملیاتی»، «نوآوری پایدار» و «تاب‌آوری در بحران» هستند و نشان می‌دهد که رقابت جهانی، موتور محرک یکپارچگی صنعتی و خلاقیت است، در حالی که انحصار داخلی، به رکود فناورانه و عملکرد جزیره‌ای بنگاه‌ها دامن می‌زند.

بر این اساس، نظریه به ما این گزاره‌های علی را می‌دهد که: (۱) هرچه دولت توسعه‌گراتر و محیط کلان باثبات‌تر باشد، هزینه‌های مبادله کاهش یافته و زمینه برای شکل‌گیری شبکه‌های افقی مبتنی بر اعتماد فراهم می‌شود (اقتصاد نهادی)؛ (۲) هرچه ساختار مالکیت پراکنده‌تر و غیرمتمرکزتر باشد، حاکمیت شرکتی به سمت اجماع‌گرایی و سرمایه‌گذاری بلندمدت سوق می‌یابد (حاکمیت شرکتی)؛ و (۳) هرچه فشار رقابت در سطح جهانی بیشتر باشد، هم‌افزایی صنعتی و نوآوری پایدار به‌عنوان یک ضرورت بقا، تقویت می‌شود (نظام‌های سرمایه‌داری).

یافته‌های این پژوهش در حقیقت تحقق عینی همین گزاره‌های علی در دو بستر نهادی کاملاً متفاوت هستند. به بیان دقیق‌تر، تفاوت در متغیرهای مستقل (بستر نهادی ژاپن در مقابل ایران) به‌طور نظام‌مند، تفاوت در متغیرهای مداخله‌گر (ساختار کیریتسو در مقابل هلدینگ) و در نهایت تفاوت در متغیرهای وابسته (عملکرد موفق در مقابل عملکرد ناموفق) را تبیین می‌کند. به‌عنوان مثال، در بستر ژاپن، وجود دولت توسعه‌گرا و ثبات اقتصادی (علت) به شکل‌گیری بانک اصلی و مالکیت متقابل (بستر انتقال) انجامیده و این خود به سرمایه‌گذاری بلندمدت و هم‌افزایی صنعتی (پیامد) منجر شده است. در مقابل، در بستر ایران، دولت مداخله‌گر و محیط تورمی (علت)، ساختار مالکیت متمرکز و تأمین مالی دستوری (بستر انتقال) را پدید آورده که پیامد آن، بی‌ثباتی مدیریتی، فقدان هم‌افزایی و ضعف در نوآوری (پیامد) بوده است. این زنجیره‌ی علی، به‌گونه‌ای منسجم، چهار یافته‌ی اصلی پژوهش را در بر می‌گیرد: تفاوت در «ساختار مالکیت» (شبکه در برابر هرم)، تفاوت در «حاکمیت و تصمیم‌گیری» (اجماع در برابر فرمان)، تفاوت در «نقش نهادهای محوری» (شریک استراتژیک در برابر ابزار داخلی)، و تفاوت در «هم‌افزایی» (یکپارچگی صنعتی در برابر پرتفوی مالی) همگی با استناد به این زنجیره‌ی علی تبیین می‌شوند.

بنابراین، نظریه‌های اقتصاد نهادی، حاکمیت شرکتی و نظام‌های سرمایه‌داری، یک زنجیره‌ی علی کامل را ترسیم می‌کنند که در آن: بستر نهادی (شامل نقش دولت، ثبات اقتصادی و فشار رقابت) ← ساختار مالکیت و حاکمیت (شامل

شبکه‌های افقی یا هرم‌های عمودی) ← سازوکارهای تأمین مالی و هماهنگی (شامل نهادهای واسط و سرمایه‌ی صبور) ← عملکرد نهایی (شامل هم‌افزایی، نوآوری و پایداری) قرار می‌گیرد. هر یک از یافته‌های چهارگانه‌ی این پژوهش در یکی از حلقه‌های این زنجیره‌ی علی جای می‌گیرند و تفاوت‌های مشاهده‌شده میان کیریتسوی ژاپن و هلدینگ‌های ایرانی، نتیجه‌ی طبیعی و منطقی تفاوت در حلقه‌های ابتدایی این زنجیره (بستر نهادی) است.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مطالعه، بررسی تطبیقی ساختارهای نهادی، مدیریتی و کارکردی در دو الگوی متفاوت از بنگاهداری بزرگ، یعنی کیریتسوی ژاپن و هلدینگ‌های ایرانی بود؛ با این فرض بنیادین که تفاوت در عملکرد این دو ساختار نه صرفاً از شکل ظاهری سازمان، بلکه از منطق نهادی حاکم بر آن‌ها، نوع دولت، نظام مالی و رابطه حاکمیت با بنگاه اقتصادی ناشی می‌شود. بر این اساس، پژوهش کوشید تا با نگاهی چندسطحی، ریشه‌های تفاوت عملکرد، پایداری، نوآوری و کارآمدی را در این دو الگو واکاوی کند و از خلال آن، چشم‌انداز تحول هلدینگ‌های ایرانی را در چارچوب بومی تبیین نماید. تحلیل ساختار کیریتسوی ژاپن نشان داد که این مدل بر پایه شبکه‌ای از روابط درون‌گروهی، حاکمیت شورایی، نظام مالی بانک‌محور و همکاری میان بنگاه‌ها استوار است. این ساختار نه تنها موجب هم‌افزایی در تخصیص منابع و اشتراک اطلاعات شده، بلکه زمینه‌ساز ثبات تصمیم‌گیری، قابلیت انطباق با بازار جهانی و پایداری بلندمدت بنگاه‌ها نیز بوده است. کیریتسو حاصل هم‌افزایی سیاست صنعتی دولت توسعه‌گرا، سرمایه‌گذاری بلندمدت بانک‌های اصلی، هم‌راستایی منافع ذی‌نفعان، و نهادهای یادگیرنده‌ای است که در بستر فرهنگ کاری مبتنی بر وفاداری، ثبات و هم‌کاری رشد یافته‌اند. در مقابل، ساختار هلدینگ‌های ایرانی عموماً بر پایه مالکیت متمرکز، ساختار سلسله‌مراتبی، تصمیم‌گیری غیرپاسخ‌گو و فقدان پیوندهای عملیاتی میان شرکت‌های تابعه شکل گرفته‌اند. این ساختارها اغلب نه در نتیجه یک سیاست صنعتی هدفمند، بلکه به واسطه واگذاری‌های شبه‌خصوصی، انباشت دارایی‌های دولتی، و منطق کنترلی نهادهای بالادستی به‌وجود آمده‌اند. نتیجه این روند، بنگاه‌هایی هستند که بیش از آنکه در پی نوآوری و رقابت باشند، درگیر ملاحظات مالی، انتصابات بالا به پایین، و کنترل منابع درون‌سازمانی‌اند. در مقایسه دو بستر نهادی، می‌توان دریافت که کیریتسو در ژاپن یک ساختار سیاسی-اقتصادی منسجم شکل گرفت؛ جایی که دولت، نهادهای مالی، دانشگاه‌ها و شرکت‌ها، به‌مثابه یک مثلث هم‌افزا عمل کرده‌اند. در حالی که در ایران، خلأ سیاست صنعتی منسجم، ضعف در پیوندهای نهادی، بی‌ثباتی قانون‌گذاری و اقتصاد کلان تورمی، مانع از شکل‌گیری منطق بلندمدت در هلدینگ‌ها شده است. از همین رو، بسیاری از بنگاه‌های بزرگ ایرانی فاقد انگیزه‌های نهادی برای یادگیری، سرمایه‌گذاری نوآورانه و ارتقاء بهره‌وری‌اند. تحلیل کارکردی پژوهش نیز نشان داد که کیریتسوها با وجود ساختار پیچیده خود، توانسته‌اند از طریق هم‌سویی درون‌گروهی، سرمایه‌گذاری مشترک، و سیاست‌گذاری مبتنی بر اعتماد، در حوزه‌هایی نظیر خودروسازی، الکترونیک، صنایع سنگین و صادرات تکنولوژیک عملکردی موفق از خود نشان دهند. اما هلدینگ‌های ایرانی، با ساختاری ایستا، اغلب به بنگاه‌هایی با بهره‌وری پایین، تکیه بر انحصار داخلی، و عدم حضور مؤثر در زنجیره‌های ارزش جهانی تبدیل شده‌اند. در نتیجه، تحول در عملکرد هلدینگ‌های ایرانی مستلزم اصلاحات

چندلایه است: نخست، بازآرایی ساختار مالکیت و حاکمیت شرکتی به منظور افزایش شفافیت، پاسخ‌گویی و استقلال عملیاتی؛ دوم، اصلاح نظام تأمین مالی برای عبور از وابستگی به منابع رانته و حرکت به سوی سرمایه‌گذاری مبتنی بر نوآوری؛ سوم، توسعه پیوندهای افقی و شبکه‌ای میان شرکت‌های تابعه با هدف خلق هم‌افزایی نهادی؛ و چهارم، بازتعریف نقش دولت از مالک و مداخله‌گر به سیاست‌گذار هماهنگ‌کننده و تسهیل‌گر. تحقق این اصلاحات، مستلزم طراحی بسته‌ای سیاستی است که به صورت هم‌زمان به نهادسازی، ثبات اقتصادی، توانمندسازی منابع انسانی و نوسازی فناوری توجه داشته باشد. بر این اساس، الگوبرداری از کیریتسو نه به معنای تقلید صوری از شکل سازمانی آن، بلکه مستلزم درک عمیق از منطق نهادی پشتیبان آن است. اگرچه شرایط فرهنگی، اقتصادی و حکمرانی در ایران متفاوت از ژاپن است، اما می‌توان با الهام از تجربه کیریتسو، مسیر اصلاح بنگاه‌داری بزرگ در ایران را با نگاهی بومی، تدریجی و سیاست‌محور بازطراحی کرد. هلدینگ‌های ایرانی می‌توانند، به جای تمرکز صرف بر دارایی و کنترل، به کانون‌های خلق ارزش، هم‌افزایی در زنجیره تأمین، و بازیگران محوری در تحول صنعتی کشور تبدیل شوند؛ مشروط بر آنکه چارچوب نهادی و سیاستی لازم برای چنین تحولی فراهم گردد. به بیان دیگر، اصلاح ساختار هلدینگ‌ها بخشی از یک پروژه کلان‌تر برای نوسازی حکمرانی اقتصادی ایران است؛ پروژه‌ای که بدون تغییر در منطق حکمرانی، بازتعریف نقش دولت، و تقویت نهادهای واسطه دانش‌بنیان و مالی، به سرانجام نخواهد رسید. تنها در سایه این تحولات نهادی و سیاستی است که می‌توان به نقش‌آفرینی اثربخش هلدینگ‌های ایرانی در توسعه صنعتی پایدار و رقابت‌پذیر امید داشت.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

بنا به اظهار نویسندگان، تمامی اصول اخلاقی در مقاله رعایت شده است.

تعارض منافع

تعارض منافی در خصوص مقاله وجود ندارد.

حامی مالی

نویسنده در تدوین مقاله از هیچ شخص یا نهادی وجهی دریافت نکرده است.

References

- Ambos, B., & Mahnke, V. (2010). How do MNC headquarters add value?. *Management International Review*, 50(4), 403-412. <http://doi.org/10.1007/s11575-010-0040-5>
- Amirian Jahromi, F., Hosseini Pooya, S. M. and Zahedian, M. (2023). Comparison of specialized parent and subsidiary companies with similar companies and titles in Iranian and American law. *The Journal of Modern Research on Administrative Law*, 5(14), 395-423. <http://doi.org/10.22034/mral.2022.561188.1374>

- An ,D. (2017). Japan's national innovation system: University-industry collaboration and the role of government. In H. S. Chesbrough ,S. M. Kim ,& D. G. Lee (Eds.) ,New Frontiers in Open Innovation. Oxford University Press.147-164
- Aoki ,M. (2010). Corporations in evolving diversity: Cognition ,governance ,and institutions. Oxford University Press.
- Buchanan ,B. G. ,Chai ,D. ,& Deakin ,S. (2020). Corporate ownership and control in Japan: The rising power of foreign investors. Seattle University Law Review ,43(2) ,401-443.
- Ciabuschi ,F. ,Dellestrand ,H. ,& Holm ,U. (2012). The role of headquarters in the contemporary MNC. Journal of International Management ,18(3) ,213-223.
- Collis ,D. ,Young ,D. ,& Goold ,M. (2007). The size ,structure ,and performance of corporate headquarters. Strategic Management Journal ,28(4) ,383-405. <http://doi.org/10.1002/smj.595>
- Fallah, M. A. , Heidari, A. , Aghazade, H. and A'arabi, S. M. (2020). The Roles of Iranian Parent Enterprises in Creating and Destroying Value: A Multiple Case Study. Journal of Business Management, 12(2), 262-284. <http://doi.org/10.22059/jibm.2019.271925.3369>
- Gerlach ,M. L. (2020). Alliance capitalism: The social organization of Japanese business. University of California Press.
- Ghalvazi,G , Rostami,M Z , Maghsoudi,H R and Keshavarzian,S . (2023). Identifying the main production challenges in the petrochemical industry (case study: Persian Gulf Holding Petrochemical Industries). Strategic Management Thought, 17(2), 35-74. <http://doi.org/10.30497/smt.2023.244857.3487>
- Hall ,P. A. ,& Soskice ,D. (2001). Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage. Oxford University Press.
- Iwata ,K. (2020). Inter-firm cooperation and innovation in Japanese keiretsu. Technovation ,96-97 , 102123.
- Kato ,H. (2022). Banking relationships and long-term finance in Japan. Journal of Banking & Finance ,134 , 106290.
- keiretsu: A network perspective. Corporate Governance: An International Review ,29(1) ,25-40.
- Landau ,C. ,& Bock ,C. (2013). Value creation through vertical intervention of corporate centres in single business units of unrelated diversified portfolios-the case of private equity firms. Long Range Planning ,46(1-2) ,97-124.
- Lin ,Y. ,& Sun ,L. (2021). Institutional environments and innovation in emerging markets: Evidence from China. Research Policy ,50(3) , 104121
- Menz ,M. ,Kunisch ,S. ,& Collis ,D. J. (2015). The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective. The Academy of Management Annals ,9(1) ,633-714.
- Mirmohammadi, S. M. , and Izadkhah, M. M. (2012) Performance evaluation model of subsidiary companies in holding companies based on balanced scorecard. Case study: Sina Food Industries Holding. Business Management Perspective, 12(15), 171-195
- Miyazaki ,K. (2020). Revisiting the Japanese Keiretsu: Contemporary Relevance and Evolution. Journal of East Asian Studies ,20(3) ,429-447.
- Mochizuki ,H. (2018). Banking system reform in Japan. In M. H. D. D. van der Weyer (Ed.) , The Palgrave Handbook of European Banking (pp. 829-852). Palgrave Macmillan.
- Nakamura ,H. (2020). The role of trading companies in the keiretsu system. Asian Business & Management ,19(1) ,88-109. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00098-4>
- Puranam ,P. ,& Vanneste ,B. (2016). Corporate strategy: Tools for analysis and decisionmaking. Cambridge University Press
- Rezaee, A. (2017). The Liability of a Mother Company Towards its Subsidiary (A Comparative Study between the French, Belgian and Iranian Legal Systems). Comparative Law Review, 8(1), 151-177. <http://doi.org/10.22059/jcl.2017.62528>

- Saito, T. (2016). Keiretsu and Corporate Governance in Japan: Re-examining the Rise and Fall of Bank-centric Networks. *Corporate Governance: An International Review*, 24(2), 123-137.
- Suzuki, K., Yamaguchi, T., & Nakamoto, Y. (2021). Patient capital and innovation: Insights from Japanese keiretsu. *Research Policy*, 50(8), 104297. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104297>
- Takahashi, H. (2019) Vertical Integration and Innovation: Evidence from Japanese Keiretsu. *Industrial and Corporate Change*, 28(1), 131-152.
- Tanaka, Y., Saito, T., & Kim, J. (2022). Financial institutions and keiretsu governance in Japan: Long-term partnerships and strategic roles. *Journal of Financial Economics*, 146(3), 857-874.
- Watanabe, T. (2020). Collective decision-making and corporate performance in keiretsu groups. *Management Decision*, 58(9), 1827-1842.
- Yamaguchi, K. (2018). Decline of the life-time employment system and the increase of temporary employment in Japan. *SSJ Data Archive Research Paper Series*, 69. Institute of Social Science, The University of Tokyo.
- Yamamoto, T., & Lee, H. (2021). Operational synergies in keiretsu networks: Evidence from manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 42(7), 1345-1365.
- Yoshikawa, T., & Rasheed, A. A. (2020). Convergence of corporate governance: Critical review and future directions. *Corporate Governance: An International Review*, 28(2), 103-121.