



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

Nabi Omid 

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

E-mail: nabiomidi@pnu.ac.ir

Bitay Shaygani 

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

E-mail: Shaygani@pnu.ac.ir

ABSTRACT

Objective: The main objective of this study is a multifaceted comparative analysis of two models of corporate organization: "Keiretsu" in Japan and "Holding" in Iran. Going beyond formal comparison, the study explores the fundamental differences in governance logic, institutional mechanisms, and the economic-political contexts shaping each model. The significance of the issue lies in the fact that institutional structures and corporate governance directly affect organizational capability and financial sustainability. Keiretsu is a network of affiliated firms with shared management and the support of powerful financial institutions, such as development banks, which enables continuous innovation and effective response to environmental changes. In contrast, large Iranian holdings are mainly centralized and hierarchical structures, managed by a central headquarters, and lack horizontal ties similar to Keiretsu. These structures rely on centralized control, vertical relations, and complex ownership, leading to reduced transparency, weakened synergy, and limited long-term investment. Iran's institutional environment, with severe fluctuations, high inflation, and state intervention in corporate ownership, has made the situation more difficult. The study has three sub-objectives: dissecting the structural and functional components of the two models; analyzing the impact of the distinct institutional environments of the two countries on their evolution and performance; and providing a conceptual and policy framework for understanding the challenges of Iranian holdings and identifying opportunities for adaptation(not imitation)of Keiretsu logic to promote industrial synergy, innovation, and long-term investment.

Method: In terms of objective, the study is applied; in terms of method, it is qualitative, of the analytical-comparative type, with a deductive-inferential approach. Data collection is documentary and library-based. For Keiretsu, credible international scientific sources were used; for Iranian holdings, official secondary data were used, including stock exchange reports, Majlis Research Center reports, financial statements, and board reports. The analysis was organized at three levels: the structural level, through conceptual analysis of the literature and organization theories, compared four components: ownership structure, governance and decision-making, the role of core institutions, and the logic of synergy. The contextual level, through institutional-comparative analysis, traced the reasons for different evolution in political, economic-financial, and competitive contexts. The policy level, through inferential analysis, extracted policy implications from the previous findings.

Results: Keiretsu is a horizontal cooperation network with low-percentage cross-shareholding, non-dominating control, and managerial stability. This structure shields managers from short-term market pressure and makes long-term, high-risk investment such as R&D possible. Its governance is consensual through a council of managers, which is a platform for strategic coordination and information exchange, not a command institution. Two core institutions, the main bank and the general trading company, as strategic partners, provide patient capital, monitoring, risk management, and global access. The group's logic is operational synergy in the supply chain, joint R&D, and integrated marketing. In contrast, Iranian holdings are centralized pyramids with controlling ownership above fifty percent and top-down command decision-making. Managerial instability pushes them toward quick-return projects. Governance is concentrated in the parent company's board, and joint meetings are for reporting and receiving orders.

Subsidiary banks and investment companies, instead of independent partnerships, are internal funds of the holding, and resource allocation is influenced by relations and political considerations. Operational synergy among subsidiaries is weak or nonexistent, and the collection is a heterogeneous portfolio of unrelated companies. At the contextual level, Japan had a developmental state that was not an owner but a guide and coordinator of key industries and a preparer for global competition. Iran has an interventionist and owner state that is simultaneously legislator, regulator, owner, and main customer; privatization led to quasi-privatization, and managerial appointments are political. In Japan, bank-based financing with patient capital and low interest made long-term investment possible; in Iran, chronic inflation and instability have shortened the decision horizon and strengthened speculative behavior. Competition in Japan was global and pressure-inducing for innovation and quality; in Iran, domestic monopoly or quasi-monopoly has weakened the incentive for innovation and productivity improvement. At the policy level, four areas of reform were identified: transparency of ownership and corporate governance and reduction of circular shareholding; reform of the financing system toward specialized institutions, venture funds, and independent development banks; revitalization of the labor market with flexible job security and retraining; and transformation of science and technology policy toward research consortia and network innovation.

Conclusion: Keiretsu is a horizontal cooperation network based on participation and consensus, designed for industrial synergy and long-term global competition; the Iranian holding is a vertical control lever with centralized ownership and command decision-making. This structural gap has caused Keiretsu, with strategic core institutions and consensual governance, to achieve operational integration and innovation, while the Iranian model, with managerial instability and lack of real synergy, has failed to achieve sustainable competitive advantage. Keiretsu is the product of a national export-oriented development strategy in a stable environment and under global competitive pressure; the Iranian holding is the product of a domestic political economy with a central state role, inflation, and monopoly. Therefore, mere copying of the Keiretsu structure without attention to its institutional context is doomed to failure. Modeling should be at the level of institutional logic and with a native, gradual, and policy-oriented view. Iranian holdings can move from mere focus on assets and control to centers of value creation, supply chain synergy, and pivotal actors in industrial transformation, provided the necessary institutional and policy framework is provided. Reforming holdings is part of a broader project of modernizing Iran's economic governance, which will not succeed without changing the governance logic, redefining the state's role, and strengthening knowledge-based and financial intermediary institutions.

Keywords: Japan, Holding Company, Iran, Keiretsu.

Cite this article: Omid, 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*, 19(3), 1-24
DOI: <http://doi.org/10.22059/jed.2026.403658.654589> (In Persian)

Received: 2026-01-13; **Revised:** 2026-05-15; **Accepted:** 2026-07-11; **Published online:** 2026-10-19
© The Author(s). **Article type:** Research **Publisher:** University of Tehran Press.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jed.2026.403658.654589>

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.



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

نبی امید* 

نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

رایانامه: nabiomidi@pnu.ac.ir

بیبا شایگانی 

گروه اقتصاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

رایانامه: Shaygan@pnu.ac.ir

چکیده

هدف: هدف اصلی این پژوهش، تحلیل تطبیقی چندوجهی میان دو الگوی بنگاه‌داری، «کیریتسو» در ژاپن و «هلدینگ» در ایران است. مطالعه فراتر از مقایسه شکلی، تفاوت‌های بنیادین در منطق حاکمیتی، سازوکارهای نهادی و زمینه‌های اقتصادی-سیاسی شکل‌دهنده دو الگو را می‌کاود. اهمیت موضوع از آنجاست که ساختارهای نهادی و حاکمیت شرکتی بر توانمندی سازمانی و پایداری مالی شرکت‌ها اثر مستقیم دارند. کیریتسو شبکه‌ای از شرکت‌های مرتبط با مدیریت مشترک و حمایت نهادهای مالی قدرتمند مانند بانک‌های توسعه‌ای است که نوآوری مستمر و پاسخگویی به تغییرات محیطی را ممکن می‌سازد. در مقابل، هلدینگ‌های بزرگ ایرانی عمدتاً ساختارهای متمرکز و سلسله‌مراتبی دارند، توسط ستاد مرکزی مدیریت می‌شوند و فاقد پیوندهای افقی مشابه کیریتسو هستند. این ساختارها بر کنترل متمرکز، روابط عمودی و مالکیت پیچیده متکی‌اند و به کاهش شفافیت، تضعیف هم‌افزایی و محدودیت سرمایه‌گذاری بلندمدت می‌انجامد. محیط نهادی ایران با نوسانات شدید، تورم بالا و دخالت دولت در مالکیت بنگاه‌ها شرایط را دشوارتر کرده است. پژوهش سه هدف فرعی دارد: کالبدشکافی مؤلفه‌های ساختاری و کارکردی دو الگو؛ تحلیل تأثیر محیط نهادی متمایز دو کشور بر تکامل و عملکرد آن‌ها؛ ارائه چارچوب مفهومی و سیاستی برای فهم چالش‌های هلدینگ‌های ایرانی و شناسایی فرصت‌های قابل اقتباس، نه تقلید، از منطق کیریتسو برای ارتقای هم‌افزایی صنعتی، نوآوری و سرمایه‌گذاری بلندمدت.

روش: پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر روش کیفی از نوع تحلیلی-تطبیقی با رویکرد قیاسی-استنتاجی است. گردآوری داده‌ها اسنادی و کتابخانه‌ای است. برای کیریتسو از منابع علمی معتبر بین‌المللی و برای هلدینگ‌های ایرانی از داده‌های ثانویه رسمی شامل گزارش‌های بورس، مرکز پژوهش‌های مجلس، صورت‌های مالی و گزارش‌های هیئت‌مدیره استفاده شد. تحلیل در سه سطح سازمان یافت: سطح ساختاری، با تحلیل مفهومی ادبیات و نظریه‌های سازمان، چهار مؤلفه ساختار مالکیت، حاکمیت و تصمیم‌گیری، نقش نهادهای محوری و منطق هم‌افزایی را مقایسه کرد. سطح زمینه‌ای، با تحلیل نهادی-تطبیقی، دلایل تکامل متفاوت را در بسترهای سیاسی، اقتصادی-مالی و رقابتی ریشه‌یابی کرد. سطح سیاستی، با تحلیل استنتاجی، دلالت‌های سیاستی را از یافته‌های پیشین استخراج کرد.

یافته‌ها: کیریتسو شبکه همکاری افقی با سهامداری متقابل کم‌درصد، کنترل غیرسلطه‌گر و ثبات مدیریتی است. این ساختار مدیران را از فشار کوتاه‌مدت بازار مصون می‌دارد و سرمایه‌گذاری بلندمدت و پرریسک مانند تحقیق و توسعه را ممکن می‌سازد. حاکمیت آن اجماعی و از طریق شورای مدیران است که پلتفرم هماهنگی استراتژیک و تبادل اطلاعات است، نه نهاد فرماندهی. دو نهاد محوری، بانک اصلی و شرکت بازرگانی عمومی، به‌عنوان شرکای استراتژیک، سرمایه‌سبور، نظارت، مدیریت ریسک و دسترسی جهانی را فراهم می‌کنند. منطق گروه، هم‌افزایی عملیاتی در زنجیره تأمین، تحقیق و توسعه مشترک و بازاریابی یکپارچه است. در مقابل، هلدینگ‌های ایرانی هرم‌هایی متمرکز با مالکیت کنترلی بالای پنجاه درصد و تصمیم‌گیری دستوری از بالا به پایین‌اند. بی‌ثباتی مدیریتی، آن‌ها را به پروژه‌های زودبازده سوق می‌دهد. حاکمیت در هیئت‌مدیره شرکت مادر متمرکز است و جلسات مشترک ماهیت گزارش‌دهی و دریافت

دستور دارد. بانک‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری تابعه به جای شراکت مستقل، صندوق‌های داخلی هلدینگ‌اند و تخصیص منابع تحت تأثیر روابط و ملاحظات سیاسی است. هم‌افزایی عملیاتی میان شرکت‌های تابعه ضعیف یا ناموجود است و مجموعه، پرتفویی ناهمگون از شرکت‌های غیرمرتبط است. در سطح زمینه‌ای، ژاپن دولتی توسعه‌گرا داشت که مالک نبود، بلکه هدایت‌گر و هماهنگ‌کننده صنایع کلیدی و آماده‌ساز رقابت جهانی بود. ایران دولتی مداخله‌گر و مالک دارد که همزمان قانون‌گذار، ناظر، مالک و مشتری اصلی است؛ خصوصی‌سازی به خصولتی‌سازی انجامید و انتصابات مدیریتی سیاسی است. در ژاپن تأمین مالی بانک‌محور با سرمایه صبور و بهره‌پایین، سرمایه‌گذاری بلندمدت را ممکن کرد؛ در ایران تورم مزمن و بی‌ثباتی، افق تصمیم‌گیری را کوتاه و رفتار سفته‌بازانه را تقویت کرده است. رقابت در ژاپن جهانی و فشارآور برای نوآوری و کیفیت بود؛ در ایران انحصار یا شبه‌انحصار داخلی، انگیزه نوآوری و ارتقای بهره‌وری را تضعیف کرده است. در سطح سیاستی، چهار حوزه اصلاح شناسایی شد: شفاف‌سازی مالکیت و حاکمیت شرکتی و کاهش سهامداری چرخه‌ای؛ اصلاح نظام تأمین مالی به سمت نهادهای تخصصی، صندوق‌های خطرپذیر و بانک‌های توسعه‌ای مستقل؛ بازآفرینی بازار کار با امنیت شغلی انعطاف‌پذیر و بازآموزی؛ تحول سیاست علم و فناوری به سمت کنسرسیوم‌های تحقیقاتی و نوآوری شبکه‌ای.

نتیجه: کیریتسو شبکه همکاری افقی مبتنی بر مشارکت و اجماع است که برای هم‌افزایی صنعتی و رقابت بلندمدت جهانی طراحی شده؛ هلدینگ ایرانی اهرم کنترل عمودی با مالکیت متمرکز و تصمیم‌گیری دستوری است. این شکاف ساختاری سبب شده کیریتسو با نهادهای محوری استراتژیک و حاکمیت شورایی به یکپارچگی عملیاتی و نوآوری برسد، اما مدل ایرانی با بی‌ثباتی مدیریتی و فقدان هم‌افزایی واقعی از مزیت رقابتی پایدار بازماند. کیریتسو محصول استراتژی ملی توسعه صادرات‌محور در محیط باثبات و تحت فشار رقابت جهانی است؛ هلدینگ ایرانی محصول اقتصاد سیاسی داخلی با نقش محوری دولت، تورم و انحصار است. بنابراین کپی‌برداری صرف از ساختار کیریتسو بدون توجه به زمینه نهادی آن محکوم به شکست است. الگوبرداری باید در سطح منطق نهادی و با نگاه بومی، تدریجی و سیاست‌محور باشد. هلدینگ‌های ایرانی می‌توانند از تمرکز صرف بر دارایی و کنترل به کانون‌های خلق ارزش، هم‌افزایی زنجیره تأمین و بازیگران محوری تحول صنعتی تبدیل شوند، مشروط بر فراهم شدن چارچوب نهادی و سیاستی. اصلاح هلدینگ‌ها بخشی از پروژه کلان‌تر نوسازی حکمرانی اقتصادی ایران است که بدون تغییر منطق حکمرانی، بازتعریف نقش دولت و تقویت نهادهای واسطه دانش‌بنیان و مالی به سرانجام نمی‌رسد.

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

استناد به این مقاله: امید، نبی و شایگانی، بیتا. (۱۴۰۴). بررسی تحلیلی- تطبیقی ساختار کیریتسو (Keiretsu) ژاپن و هلدینگ‌ها در ایران: فرصت‌ها و چالش‌ها. توسعه کارآفرینی توسعه کارآفرینی، ۱۹ (۳)، ۲۴-۱. <http://doi.org/10.22059/jed.2026.403658.654589>

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۲/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۲۳



ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان.

۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، اهمیت ساختارهای نهادی و الگوهای حاکمیت شرکتی به عنوان عوامل تعیین‌کننده در توانمندی‌های سازمانی و پایداری مالی شرکت‌ها به طور گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته است (یوشیکاوا و رشید^۱، 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^۲، 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^۴، 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^۵، ۲۰۱۰). دو نوع اصلی کیریتسو افقی و عمودی وجود دارد. کیریتسوهای افقی^۶ در صنایع متفاوتی فعالیت می‌کنند (سائیتو^۷، ۲۰۱۶) و پیرامون یک بانک یا شرکت مالی بزرگ، شبکه‌ای از روابط تجاری، مالی و مدیریتی را شکل می‌دهند (تاکاهاشی^۸، 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^۹، سومیتومو^{۱۰} و میتسوبیشی^{۱۱} هستند. کیریتسوهای عمودی^{۱۲} در یک زنجیره تأمین خاص فعالیت می‌کنند و معمولاً در صنایع تولیدی به‌ویژه صنعت خودروسازی و الکترونیک رایج است (میزاکی^{۱۳}، ۲۰۲۰). از ویژگی‌های اصلی آن می‌توان به ساختار سلسله‌مراتبی مبتنی بر خریدار، بهینه‌سازی فرآیندها و همسویی استراتژیک برای نوآوری و کاهش هزینه و همکاری نزدیک در توسعه محصول و مدیریت کیفیت اشاره کرد (کوبو^{۱۴}، ۲۰۲۱؛ شیمادا^{۱۵} 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 (منز^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۵) که نه تنها منجر به کاهش شفافیت و هم‌افزایی بین شرکت‌های تابعه می‌شود، بلکه سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک بلندمدت را نیز محدود می‌کند. به‌علاوه، محیط نهادی اقتصادی ایران

1. Yoshikawa & Rasheed

2. Hall & Soskice

3. Keiretsu

4. Lin & Sun

5. Aoki

6. horizontal

7. Saito

8. Takahashi

9. Mitsui

10. Sumitomo

11. Mitsubishi

12. vertical

13. Miyazaki

14. Kubo

15. Shimada

16. Menz

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^۱، ۲۰۰۷)، درک دقیق تفاوت‌های ساختاری، نهادی و عملکردی بین کیریتسوها 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 کیریتسوها 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 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^۲، 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^۳، 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 بستری 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^۴، ۲۰۱۳)، مدیران و سایر ذینفعان شرکت‌ها را تعریف و سازوکارهای نظارت و کنترل را تعیین می‌کند (بوکانان^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). در کیریتسو، شوراها و هماهنگی 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،

1. Collis, Young & Goold
2. Williamson
3. Yoshikawa & Phan
4. Nell & Ambos
5. Buchanan

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^۱ (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^۲ 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^۳، 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. قلوژی 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 کسب‌وکارها»، «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 کسب‌وکارها برای اخذ نقدینگی» ذیل مداخله «مداخله‌های مخرب 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

1. Hall & Soskice
2. Coordinated Market Economy
3. Gerlach

پیشگیرنده) و برخی موارد ستاد مرکزی عامل «تخریب ارزش» در واحدهای کسب و کار می‌شود که عمده دلیل آن عدم شناخت کافی ستاد مرکزی از عوامل موقعیتی کسب و کارهای 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 به‌راحتی نظام‌های حقوقی غربی نیست، ولی با توسل به برخی قواعد و البته با تحقق شرایطی خاص، می‌توان شرکت مادر را پاسخگوی اقدامات زبان‌بار 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. روش‌شناسی 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 شناسایی‌شده 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 بین‌شرکتی 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.

به کارگیری این چارچوب سه سطحی امکان می دهد که تحلیل تطبیقی نه صرفاً بر مبنای یک بعد منفرد، بلکه در بستر درهم تنیده ساختار، نهاد و سیاست انجام شود. بر این اساس، مدل مقایسه ای پژوهش حاضر بر یک مبنای نظری روشن استوار است و تحلیل کیریتسو ژاپن و هلدینگ های ایرانی نیز منطبق با همین چارچوب صورت گرفته است.

- سطح اول: تحلیل تطبیقی ساختاری

در این سطح تحلیل به مقایسه مولفه های اصلی کیریتسو و هلدینگ های ایرانی برای شناسایی نقاط قوت عملکردی و شکاف های ساختاری پرداخته می شود. این تحلیل، کالبدشکافی دو مدل اقتصادی با دو فلسفه کاملاً متفاوت است. کیریتسو ژاپنی یک شبکه اتحاد استراتژیک^۱ است (موچیزوکی^۲، ۲۰۱۸) که برای بقا و رشد بلندمدت در یک محیط رقابتی جهانی تکامل یافته است (بوکانان و همکاران، ۲۰۲۰). در مقابل، هلدینگ های بزرگ ایرانی عمدتاً هرم های مدیریت دارایی^۳ هستند که عمدتاً از مسیر واگذاری های دولتی و با منطق کنترل متمرکز شکل گرفته اند. در ادامه، این تفاوت در چهار بعد کلیدی تحلیل می شود:

۱. ساختار مالکیت (شبکه در مقابل هرم^۴): مدل کیریتسو بصورت شبکه افقی بوده که ستون فقرات آن، سهامداری متقابل^۵ است. در این مدل، شرکت های 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 می کنند. این سهامداری، کنترلی نیست و هیچ شرکتی بر دیگری سلطه مدیریتی ندارد (یاماگوچی، ۲۰۱۸). این ساختار یک ساختار مالی به هم پیوسته ایجاد می کند که هدف اصلی آن ایمنی در برابر تملک های خصمانه^۶ و ایجاد ثبات مدیریتی است (سیابچی، دلسترند و هلم^۷، ۲۰۱۲). مدیران به جای تمرکز بر نوسانات قیمت سهام برای راضی نگه داشتن سهامداران بیرونی، می توانند بر استراتژی های بلندمدت و سرمایه گذاری های پرریسک اما بالقوه سودآور (مانند تحقیق و توسعه) تمرکز کنند. این ساختار، مدیریت را از فشارهای روزانه بازار سرمایه مصون می دارد (پورانام و وانست^۸، ۲۰۱۶).

و به آن اجازه می دهد تا سرمایه گذاری هایی با دوره بازگشت طولانی را با اطمینان بیشتری دنبال کند. این امر یکی از دلایل اصلی جهش فناوریانه ژاپن در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ بوده است. مدل هلدینگ ها در ایران اما به شکل هرم متمرکز بوده و ساختار مالکیت آنها سلسله مراتبی و عمودی است. یک شرکت مادر (هلدینگ) مالکیت کنترلی (غالباً بیش از ۵۰ درصد سهام مدیریتی) شرکت های تابعه را در اختیار دارد. این مدل که به ساختار هرمی^۹ معروف است، کنترل کامل را برای سهامدار اصلی (که خود معمولاً یک نهاد دولتی، صندوق بازنشستگی یا نهاد عمومی غیردولتی است) تضمین می کند. تصمیم گیری ها به صورت دستوری و از بالا به پایین ابلاغ می شود. از آنجا که کنترل کاملاً متمرکز است، هرگونه تغییر در سطح مدیریت ارشد هلدینگ مادر (که اغلب تحت تأثیر تغییرات سیاسی و دولتی

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

9. Pyramidal Structure

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^۱): در مدل کیریتسو هماهنگی مبتنی بر اجماع بر پایه مکانیسم اصلی حاکمیتی، یعنی شورای مدیران است (آن^۲، 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^۳): 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، سرمایه‌صبور^۴ را برای پروژه‌های بلندمدت فراهم می‌کند (شیمادا^۵، ۲۰۱۷؛ سائیتو، ۲۰۱۶). و در مواقع بحران، نقش ناجی را ایفا کرده و برنامه تجدید ساختار را رهبری می‌کند، و (۲) شرکت بازرگانی عمومی: این شرکت، بازاری 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 (میاچاما، اوگاوا و اوشیجیما^۶، ۲۰۱۷). سرمایه‌صبور به سرمایه‌ای اطلاق می‌شود که با دیدگاه بلندمدت و تحمل دوره‌های بازگشت طولانی، به سرمایه‌گذاری‌های

1. Consensus vs. Command

2. An

3. Strategic Partner vs. Internal Tool

4. Patient Capital

5. Shimada

6. Miyajima, Ogawa & Ushijima

فناورانه و توسعه‌ای اختصاص می‌یابد (لین و سان^۱، 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 سرمایه‌ی 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^۲ (یکپارچگی صنعتی در مقابل پرتفوی مالی^۳): 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^۴، 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 رقبا دشوار است (لاندائو و باک^۵، ۲۰۱۳). در ایران هلدینگ‌ها، مجموعه‌ای از شرکت‌های غیرمرتبط که صرفاً از منظر مدیریت پرتفوی و تنوع‌بخشی مالی در کنار هم قرار گرفته‌اند. ارتباط معنادار و هم‌افزایی عملیاتی بین این شرکت‌های زیرمجموعه، یا وجود ندارد یا بسیار ضعیف است. مدیریت یک پرتفوی ناهمگون، بسیار پیچیده است و توان مدیریتی هلدینگ را کاهش می‌دهد. این ساختار مانع از شکل‌گیری یک مزیت رقابتی عمیق در یک صنعت خاص می‌شود و اغلب به مدیریت سطحی دارایی‌ها به جای خلق ارزش عمیق منجر می‌شود.

تحلیل تطبیقی نشان می‌دهد که کیریتسوی ژاپنی یک شبکه همکاری افقی مبتنی بر مشارکت و اجماع است (آئوکی، ۲۰۲۱). که برای خلق هم‌افزایی صنعتی و رقابت بلندمدت جهانی طراحی شده است. در مقابل، هلدینگ‌های ایرانی اهرم‌های کنترل عمودی هستند که با مالکیت متمرکز و تصمیم‌گیری دستوری مدیریت می‌شوند. این شکاف ساختاری

1. Lin & Sun

2. Synergy

3. Industrial Integration vs. Financial Portfolio

4. Fukuda & Hashimoto

5. Landau & Bock

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 بی‌ثباتی مدیریتی و فقدان هم‌افزایی واقعی، از دستیابی به مزیت رقابتی پایدار بازمانده است.

جدول ۱. مقایسه ساختاری و نهادی میان کیریتسوها و هلدینگ‌های ایرانی

Table 1. Structural and Institutional Comparison between Japanese Keiretsu and Iranian Holdings

منبع	ویژگی‌های هلدینگ‌های ایرانی	ویژگی‌های کیریتسو ژاپنی	ابعاد ساختاری / نهادی
فوکودا و هاشیموتو (۲۰۲۲)، آنوکی (۲۰۲۱)، یوشیکاوا و فان ^۱ (۲۰۲۰)،	فاقد روابط افقی پایدار و ساختار یکپارچه؛ تمرکز بر کنترل سلسله‌مراتبی	شبکه‌های پیچیده از شرکت‌های عضو با پیوندهای درهم‌تنیده، مبتنی بر اعتماد و مالکیت مشترک	روابط نهادی و پیوندهای افقی
کاتو ^۲ (۲۰۲۳)، تاناکا، سوزوکی و یاماگوچی ^۳ (۲۰۲۰)	تأمین مالی وابسته به دولت و فاقد پیوند بلندمدت بانکی؛ تأثیرپذیری از نوسانات کلان	بانک‌های اصلی نقش راهبردی در تأمین مالی بلندمدت و ثبات ساختار دارند	نقش بانک‌ها و تأمین مالی
یوشیکاوا و فان (۲۰۲۰)، دکرتون، نل و استی ^۴ (۲۰۱۸)	غلبه سهامداری دولت یا نهادهای شبه‌دولتی؛ ضعف در شفافیت و پاسخ‌گویی	مدل اجماعی، میان‌مدت با نظارت درون‌گروهی قوی	حاکمیت شرکتی و تصمیم‌گیری
ایوانا ^۵ (۲۰۲۳)، سوزوکی، یاماموتو و لی ^۶ (۲۰۲۲)،	عملکرد جزیره‌ای شرکت‌ها؛ نبود سرمایه‌گذاری مشترک در نوآوری	وجود پیوندهای عملیاتی و فناورانه؛ سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه مشترک	هم‌افزایی و نوآوری درون‌گروهی
واتانابه ^۷ (۲۰۲۰)،	شکندگی بالا در برابر شوک‌ها و بحران‌های اقتصادی	تاب‌آوری بالا به دلیل سرمایه‌گذاری بلندمدت و شبکه حمایت مالی	پایداری در شرایط بحران

- 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^۸): 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^۹، صنایع کلیدی را برای تمرکز ملی (مانند فولاد، کشتی‌سازی، خودرو و الکترونیک) شناسایی

1. Yoshikawa & Phan

2. Kato

3. Tanaka, Suzuki & Yamaguchi

4. Decreton, Nell & Stea

5. Iwata

6. Suzuki, Yamamoto & Lee

7. Watanabe

8. Developmental vs. Interventionist State

9. Administrative Guidance

می‌کرد و با ایجاد رقابت سالم و کنترل شده 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 (سرمایه‌صبور در مقابل محیط تورمی)^۱: در دوران اوج رشد ژاپن، بازارهای سرمایه توسعه‌نیافته بودند و تأمین مالی عمدتاً مبتنی بر بانکبود، نه بازار. این امر به بانک اصلی قدرت و نقش محوری می‌بخشید. بانک با دسترسی به اطلاعات درونی شرکت‌ها، قادر بود سرمایه‌صبور را با نرخ‌های بهره پایین و برای دوره‌های بلندمدت فراهم کند. این رابطه بلندمدت و مبتنی بر اعتماد، ریسک سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید را کاهش می‌داد (واتانابه، ۲۰۲۰). دسترسی به سرمایه ارزان و بلندمدت، به شرکت‌های عضو کیریتسو اجازه داد تا استراتژی تهاجمی کسب سهم بازار^۲ 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 سرمایه‌صبور 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)^۳: در ژاپن سطح عملکردی کیریتسوها در ابتدا در سطح بازار جهانی تعریف شده بود. هدف آنها رغابت با شرکت‌های بزرگ جهانی بخصوص شرکت‌های آمریکایی و اروپایی است. این فشار رقابتی، آن‌ها را مجبور به نوآوری مستمر در محصول، فرآیند^۴ و کیفیت می‌کند به‌صورتی که بقای آن‌ها به برتری در این رقابت وابسته است (دکرتون، نل و استی، ۲۰۱۸). این فشار رقابتی، فرهنگ تعالی‌گرایی و نوآوری

1. Patient Capital vs. Inflationary Environment
 2. Aggressive Market Share Strategy
 3. Global Competition vs. Domestic Monopoly
 4. Kaizen

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 صادرات‌محور 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

Table 2. Comparative Contextual Analysis of Japanese Keiretsu and Iranian Holdings

ابعاد زمینه‌ای تحلیل	ویژگی در کیریتسو ژاپن	ویژگی در هلدینگ‌های ایرانی	منابع
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 خصولتی‌سازی؛ 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 سرمایه‌سور 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؛ غالب بودن 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 رقبای 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 عمدتاً 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 عمدتاً 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 عمدتاً بر پایه مالکیت متقابل کم‌عمق و روابط افقی میان شرکت‌های مستقل شکل می‌گیرند و منطق غالب، همکاری بلندمدت و هم‌افزایی صنعتی است؛ در حالی که در ایران ساختار غالب، هرم‌های مالکیت عمیق و سلسله‌مراتبی است که در آن شرکت مادر کنترل مدیریتی مستقیم و گسترده‌ای بر شرکت‌های تابعه اعمال می‌کند و استقلال عملیاتی آن‌ها محدودتر است. در سطح ثبات اقتصادی نیز تفاوت‌ها چشمگیر است. هر دو کشور دوره‌هایی از فشار خارجی و محدودیت منابع را تجربه کرده‌اند؛ اما ژاپن پس از جنگ جهانی دوم توانسته است به ثبات نسبی در متغیرهای کلان، تورم پایین و امکان برنامه‌ریزی بلندمدت دست یابد؛ شرایطی که پیش‌نیاز شکل‌گیری سرمایه‌گذاری بلندمدت و ارتقای مداوم بهره‌وری در چارچوب کیریتسو بوده است. در مقابل، اقتصاد ایران در دهه‌های اخیر با تورم مزمن، شوک‌های ارزی، نااطمینانی سیاستی و تغییرات مستمر قواعد بازی مواجه بوده است؛ عواملی که افق تصمیم‌گیری بنگاه‌ها را کوتاه کرده و تمایل به پروژه‌های زودبازده و رفتارهای فرصت‌طلبانه را تقویت می‌کند.

محیط رقابتی و روابط بین‌شرکتی نیز تصویر متفاوتی ارائه می‌دهد. در هر دو کشور، بنگاه‌های بزرگ ناگزیر از حفظ حداقلی از توان رقابتی برای تداوم حضور در بازار هستند؛ اما نوع رقابت و شدت آن متفاوت است. در ژاپن، شرکت‌های عضو کیریتسو با رقابت شدید داخلی و بین‌المللی مواجه‌اند که آن‌ها را به نوآوری، کاهش هزینه و ارتقای مستمر کیفیت وادار می‌کند. در ایران، بسیاری از هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه در بازارهای انحصاری یا شبه‌انحصاری داخلی فعالیت می‌کنند و شدت رقابت، به‌ویژه در سطح بین‌المللی، بسیار کمتر است؛ بنابراین فشار نهادی برای نوآوری و ارتقای بهره‌وری ضعیف‌تر است. به‌طور مشابه، در ژاپن روابط بین‌شرکتی عمدتاً بر اعتماد سازمانی، همکاری شبکه‌ای، تحقیق و توسعه مشترک و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات استوار است؛ در حالی که در ایران این روابط بیشتر ماهیتی سلسله‌مراتبی و دستوری داشته و هم‌افزایی عملیاتی و نوآورانه در سطحی محدودتر تحقق می‌یابد.

این مجموعه شباهت‌ها و تفاوت‌های زمینه‌ای نشان می‌دهد که هرچند از منظر ظاهری می‌توان شباهت‌هایی میان حضور دولت، نقش بانک‌ها و وجود بنگاه‌های بزرگ در ایران و ژاپن مشاهده کرد، اما منطق نهادی حاکم بر این عناصر و نحوه درهم‌تنیدگی آن‌ها با یکدیگر متفاوت است. همین تفاوت در منطق نهادی است که موجب شده کیریتسو به عنوان شبکه‌ای همکاری محور و مبتنی بر سرمایه‌گذاری بلندمدت تکوین یابد، در حالی که هلدینگ‌های ایرانی عمدتاً در قالب ساختارهای هرمی و کنترل محور شکل گرفته‌اند.

- سطح سوم: تحلیل سیاستی

این سطح از تحلیل، سیاست‌های ضروری را مشخص می‌کند 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، مالکیت‌های مبهم، پیچیده و سهامداری چرخه‌ای است که به ویژه در هلدینگ‌های بزرگ و شبه‌دولتی 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، بازی‌های سیاسی داخلی و مدیریت روابط پیچیده با سهامداران پنهان معطوف می‌کند (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 خوش‌آتیه 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 رانتی 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 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 اتلاف 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^۱، ۲۰۱۸) و باید به صورت یک بسته سیاستی یکپارچه^۲ 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

1. Mochizuki
2. Integrated Policy Package

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

Table 3. Policy Analysis: A Comparison of the Japanese and Iranian Ecosystems

ابعاد تحلیل سیاستی	کیریتسو ژاپن	هلدینگ‌های ایرانی	منابع
مالکیت و حاکمیت شرکتی	ساختارهای مالکیت شبکه‌ای با هدف ثبات بلندمدت. با این حال، فشار از سوی سرمایه‌گذاران خارجی برای شفافیت بیشتر و همسویی با استانداردهای جهانی حاکمیت شرکتی در حال افزایش است.	مالکیت‌های پیچیده و اغلب دولتی/شبه‌دولتی که شفافیت را کاهش می‌دهد. مطالعات نشان می‌دهد که ساختار مالکیت متمرکز و دولتی بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر منفی داشته و یکی از موانع اصلی محیط نهادی است.	بوکانان و همکاران (۲۰۲۰)، امیریان جهرمی و همکاران (۱۴۰۲).
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 پیش‌شرط 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 درون 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 همین‌رو، 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 رانتی 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.