



# MONITOR JAPOŃSKI

„Monitor Japoński” omawia i komentuje najważniejsze wydarzenia związane z aktualną sytuacją polityczną, gospodarczą i społeczną Japonii, ze szczególnym naciskiem na aktywność w regionie Europy Środkowo-Wschodniej i w Unii Europejskiej

---

**DR MARCIN SOCHA**

OŚRODEK SPRAW AZJATYCKICH  
UNIwersytet ŁÓDZKI

# MONITOR JAPOŃSKI

LISTOPAD 2021

## WIZYTA PREMIERA WIETNAMU W JAPONII

Premier Wietnamu Pham Minh Chinh jest pierwszym zagranicznym przywódcą, który złożył oficjalną wizytę w Japonii po objęciu władzy przez Kishidę Fumio. Przywódcy Japonii i Wietnamu wyrazili poważne zaniepokojenie sytuacją na Morzu Południowochińskim oraz rosnącą pozycją Chin w regionie. Oba państwa podpisały także szereg porozumień gospodarczych oraz zawarły współpracę w dziedzinie bezpieczeństwa cybernetycznego.

## I. WYDARZENIA SZCZEBŁA CENTRALNEGO

### **3 listopada: Okinawa prosi o pomoc Sił Samoobrony w walce z pumeksem.**

Gubernator Okinawy Tamaki Denny poprosił rząd centralny o wysłanie Sił Samoobrony, aby pomóc w oczyszczeniu grubej warstwy pumeksu wulkanicznego, która zablokowała porty w prefekturze. Ogromna ilość pumeksu jest efektem sierpniowej erupcji podmorskiego wulkanu Fukutoku-Okanoba, około 1300 kilometrów na południe od Tokio. Pływające kamienie w październiku zaczęły docierać do brzegów Okinawy i innych wysp.

**3 listopada: nowy premier na COP26.** Nowy premier Japonii Kishida Fumio wziął udział w szczycie klimatycznym w Glasgow, gdzie po raz pierwszy spotkał się z prezydentem Stanów Zjednoczonych. Pierwszy szczyt zagraniczny szefa japońskiego rządu nie przyniósł oczekiwanych korzyści dyplomatycznych. W swoim przemówieniu premier Kishida mówił o wykorzystaniu elektrowni spalających paliwa kopalne do wspierania Azji Wschodniej. Japonia będzie promować projekty oparte na energii odnawialnej, jednak konieczne jest wykorzystanie istniejących elektrowni spalających paliwa kopalne poprzez przekształcenie ich w obiekty o "zerowej emisji". W efekcie delegacja z Tokio po raz kolejny zdobyła niechlubną nagrodę "Skamieliny Dnia", przyznawaną państwom, które nie przywiązują dostatecznej wagi do zmian klimatycznych.

**6 listopada: wybrano nowego ministra spraw zagranicznych.** Premier Japonii Kishida Fumio mianował byłego ministra edukacji Hayashiego Yoshimase nowym ministrem spraw zagranicznych, po tym jak poprzedni minister Motegi Toshimitsu objął stanowisko sekretarza generalnego Partii Liberalno-Demokratycznej. Hayashi był wcześniej ministrem obrony. Nowy minister był

przewodniczącym ponadpartyjnej grupy parlamentarzystów dążących do poprawy stosunków z Chinami. W ostatnich latach odwiedził Chiny, by spotkać się z wysokimi rangą urzędnikami KPCh.

**11 listopada: Abe Shinzō wraca do polityki.** Były premier stanął na czele największej frakcji w rządzącej Partii Liberalno-Demokratycznej, powracając do wewnętrznych struktur partyjnych po dziewięcioletniej nieobecności. Abe został oficjalnie mianowany następcą Hosody Hiroyukiego, byłego sekretarza gabinetu, po tym jak Hosoda objął funkcję spikera Izby Reprezentantów. Frakcja, założona w 1979 roku przez byłego premiera Fukudę Takeo, ma obecnie około 90 ustawodawców. Należało do niej czterech premierów.

**12 listopada: Stany Zjednoczone nie planują powrotu do TPP.** Przedstawicielka USA ds. handlu Katherine Tai nie przejawia entuzjazmu co do ponownego przystąpienia Stanów Zjednoczonych do porozumienia handlowego CPTPP. Jej zdaniem porozumienie nie odzwierciedla głębokich zmian w handlu międzynarodowym jakie zaszły w ciągu pięciu lat od jego podpisania.

**17 listopada: USA, UE i Japonia mają odnowić współpracę przeciwko praktykom handlowym Chin.** Stany Zjednoczone, Unia Europejska i Japonia planują odnowienie trójstronnej współpracy, która ma zwalczać nierynkowe praktyki stosowane przez państwa takie jak Chiny. Rozmowy, które opierają się na inicjatywie Donalda Trumpa, mają na celu ustanowienie nowych międzynarodowych zasad ograniczających działania przedsiębiorstw państwowych zakłócających procesy rynkowe, konfrontację ze szkodliwymi praktykami subsydiowania oraz powstrzymanie wymuszonego transferu technologii i kradzieży własności intelektualnej.

**18 listopada: konflikt terytorialny a relacje sojusznicze.** Wiceministrowie spraw zagranicznych Japonii i Korei Południowej zrezygnowali z udziału we wspólnej konferencji prasowej w Waszyngtonie. Wiceminister spraw zagranicznych Korei Południowej Choi Jong-kun i wiceminister spraw zagranicznych Japonii Mori Takeo mieli pojawić się u boku zastępcy sekretarza stanu Wendy Sherman, po zakończeniu rozmów dotyczących napięć w regionie, w tym chińskiej aktywności wojskowej na Morzu Południowochińskim i programu nuklearnego Korei Północnej. Niestety sekretarz Sherman musiała przemawiać samodzielnie po tym jak ministrowie wycofali się z konferencji prasowej, z powodu kłótni dotyczącej spornych wysp Takeshima/Dokdo. Japońscy urzędnicy zrezygnowali z wystąpienia w proteście przeciwko niedawnej wizycie szefa południowokoreańskiej policji na spornych wyspach.

**20 listopada: gabinet zatwierdza rekordowy pakiet gospodarczy.** Japoński gabinet zatwierdził rekordowy pakiet stymulacyjny o wartości ok 490 miliardów dolarów. Program przewiduje między innymi wsparcie gotówkowe dla obywateli

i pomoc dla upadających przedsiębiorstw. Premier Kishida Fumio stwierdził, że "pakiet ma więcej niż wystarczającą skalę, aby zapewnić poczucie bezpieczeństwa i nadzieję dla ludzi". Rząd rozważa także wznowienie kampanii GoTo Travel, polegającej na udzielaniu zniżek w restauracjach i sklepach, która ma zachęcać do podróży krajowych.

**24 listopada: Japonia uwolni rezerwy ropy naftowej na prośbę USA.** Japoński rząd podjął decyzję o uwolnieniu rezerw ropy naftowej w odpowiedzi na prośbę administracji Joe Bidena. Rząd zdecydował się sprzedać część swoich państwowych rezerw ropy naftowej w celu stabilizacji cen na rynku globalnym. Będzie to pierwsze tego typu skoordynowane „uwolnienie ropy”, w którym udział wezmą Stany Zjednoczone, Chiny, Indie, Korea Południowa i Wielka Brytania.

**24 listopada: japoński rząd poniesie wyższe koszty utrzymania amerykańskich baz wojskowych.** Rządowe źródła poinformowały, że Japonia będzie przeznaczać więcej pieniędzy na utrzymanie baz wojskowych, na prośbę Stanów Zjednoczonych. Roczny wkład Japonii w utrzymanie baz będzie wynosił od 2,17 miliardów dolarów do 2,6 miliardów dolarów od roku podatkowego 2022. Dodatkowe środki zostaną przeznaczone między innymi na finansowanie wspólnych manewrów jednostek amerykańskich i Sił Samoobrony.

**24 listopada: Japonia i Wietnam podpisują porozumienie ds. bezpieczeństwa cybernetycznego.** Japoński minister obrony Kishi Nobuo powiedział, że porozumienie w sprawie cyberprzestrzeni ma na celu zaspokojenie "silnego poczucia pilności" w związku z działaniami w regionie Indo-Pacyfiku, które podważają istniejący porządek międzynarodowy. Japońskie Ministerstwo Obrony twierdzi, że cyberataki są częścią rosnącego zagrożenia bezpieczeństwa ze strony Chin, które stają się coraz bardziej agresywne, co jest przedmiotem wspólnego zainteresowania Stanów Zjednoczonych i innych sojuszników w regionie.

**25 listopada: wizyta premiera Wietnamu w Japonii.** Premier Wietnamu Pham Minh Chinh jest pierwszym zagranicznym przywódcą, który złożył oficjalną wizytę w Japonii po objęciu władzy przez Kishidę Fumio. Przywódcy Japonii i Wietnamu wyrazili poważne zaniepokojenie sytuacją na Morzu Południowochińskim oraz wszelkimi jednostronnymi działaniami mającymi na celu zmianę status quo. Podczas wizyty podpisano szereg dokumentów o współpracy w takich obszarach jak COVID-19, infrastruktura i zmiany klimatyczne. Japonia będzie wspierać rozwój zdolności Wietnamu w zakresie egzekwowania prawa morskiego poprzez zwiększenie pomocy w budowie okrętów patrolowych.

**25 listopada: Tokio obniża poziom zagrożenia systemu medycznego do najniższego poziomu.** Japońscy eksperci obniżyli poziom alarmowy systemu

opieki zdrowotnej w Tokio w związku ze zmniejszeniem przypadków COVID-19. Decyzja została podjęta, po przeprowadzeniu oceny sytuacji epidemiologicznej przez ekspertów i urzędników Tokijskiego Rządu Metropolitalnego. Władze Tokio odnotowały pięć przypadków zakażenia koronawirusem.

**25 listopada: Japonia rozpoczyna rozmowy z rządem Talibów.** Ambasador Japonii w Afganistanie Okada Takashi spotkał się z przedstawicielami rządu w Kabulu, po raz pierwszy od czasu przejścia przez talibów kontroli nad Afganistanem. Okada wezwał talibów do zapewnienia bezpieczeństwa dla obywateli Japonii przebywających w Afganistanie i umożliwienia im szybkiego i bezpiecznego opuszczenia kraju, jeśli będą tego chcieli. Podczas rozmów, ambasador przedstawił działania rządu japońskiego w zakresie dostarczania żywności i innej pomocy dla Afganistanu poprzez organizacje międzynarodowe. Talibowie mają pozwolić pracownikom organizacji humanitarnych na swobodne poruszanie się po kraju.

**25 listopada: rząd Talibów chce ponownego otwarcia ambasady Japonii w Afganistanie.** Wicepremier tymczasowego rządu talibów w Afganistanie wezwał japoński rząd do ponownego otwarcia ambasady tego kraju w Kabulu. Przedstawiciel japońskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych powiedział, że rząd rozważa opcję wznowienia pracy ambasady tylko z lokalnym personelem, ale musi to zostać skoordynowane z innymi państwami. Główny Sekretarz Gabinetu Matsuno Hirokazu nie odpowiedział na pytanie o to, czy japoński rząd uzna nową administrację talibów.

**27 listopada: plany zwiększenia wydatków zbrojeniowych.** Premier Japonii Kishida Fumio powtórzył swoje zobowiązanie dotyczące uzyskania zdolności prewencyjnego uderzenia na bazy wroga, i zapowiedział wzmocnienie japońskich Sił Samoobrony, aby chronić kraj w obliczu rosnącego zagrożenia ze strony Chin i Korei Północnej. Ministerstwo obrony stwierdziło, że bezpieczeństwo w regionie Azji Wschodniej pogarsza się w niespotykanym dotąd tempie. Dlatego też, rząd planuje zwiększenie wydatków zbrojeniowych o kolejne siedem miliardów USD. Nowy premier Kishida Fumio zapowiedział znaczne podniesienie wydatków do poziomu 2% PKB.

**30 listopada: Izumi Kenta nowym liderem CDP.** Izumi Kenta objął stanowisko przewodniczącego Japońskiej Partii Konstytucyjno-Demokratycznej. Szef ds. polityki partyjnej, zdobył najwięcej głosów spośród czterech kandydatów. W drugiej turze zdobył dużą przewagę nad Osaką Seijm. Edano Yukio zrezygnował z funkcji przewodniczącego partii po porażce w ostatnich wyborach parlamentarnych.

**KOMENTARZ****W listopadzie warto zwrócić uwagę na dalsze zacieśnianie współpracy regionalnej, które ma na celu przeciwstawienie się rosnącej pozycji Chin.**

Wizyta premiera Wietnamu w Japonii oraz podpisanie porozumienia w sprawie bezpieczeństwa cybernetycznego jest kolejnym etapem zacieśniania współpracy wojskowej i gospodarczej w regionie Azji i Pacyfiku. Od kilku lat Japonia dostarcza państwom Azji Wschodniej wyposażenie wojskowe, które ma być wykorzystywane do patrolowania wód Morza Południowochińskiego. We wrześniu Japonia i Wietnam zawarły umowę pozwalającą Japonii na dostarczanie do Hanoi sprzętu i technologii obronnych. Szczegóły transferu sprzętu, są wciąż omawiane. Nie jest to pierwsza taka inicjatywa rządu w Tokio. W ostatnich latach Japonia podpisała podobne umowy z jedenastoma państwami między innymi z Indiami, Australią, Filipinami, Indonezją i Malezją. Rząd w Tokio rozwija także współpracę w zakresie obrony cybernetycznej ze Stanami Zjednoczonymi, Australią i innymi partnerami. Co warte odnotowania, w kwietniu Japonia uczestniczyła w ćwiczeniach NATO dotyczących cyberprzestrzeni. Japonia prowadzi również dialog na temat bezpieczeństwa cybernetycznego z Wietnamem, Singapurem i Indonezją.

**Warto również zwrócić uwagę na zwiększenie obecności Stanów Zjednoczonych w regionie Azji i Pacyfiku.**

Na skutek rosnącej asertywności Chin, które w ostatnich tygodniach przeprowadziły szereg manewrów morskich we współpracy z Rosją, w japońskim rządzie ponownie pojawiła się dyskusja dotycząca konieczności zwiększenia wydatków zbrojeniowych. W tym kontekście sojusz pomiędzy Waszyngtonem a Tokio, nabiera jeszcze silniejszego znaczenia w japońskiej polityce wewnętrznej. Administracja Joe Bidena dostrzega potrzebę silniejszej manifestacji więzi politycznych i militarnych, jednak nie ma zamiaru samodzielnie za nią płacić. Japoński rząd zgodził się na znacznie większe zobowiązania finansowe związane z utrzymaniem amerykańskich baz wojskowych, czemu zdecydowanie się sprzeciwiano podczas prezydentury Donalda Trumpa. Listopad pokazał, również że utrzymanie współpracy regionalnej na wysokim poziomie nie jest łatwym zadaniem. Tradycyjnie, jednym z największych wyzwań dla administracji Stanów Zjednoczonych będzie próba pogodzenia rządów w Seulu i Tokio. Podręcznikową manifestacją tych wyzwań było zamieszanie związane ze wspólną konferencją prasową przedstawicieli ministerstw spraw zagranicznych w Waszyngtonie, które nie doszło do skutku przez konflikt terytorialny.



## II. JAPONIA W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

**13 listopada: Litwa wzywa Japonię i inne państwa do zjednoczenia w sprawie Chin.** Minister spraw zagranicznych Litwy Gabrielius Landsbergis wezwał Japonię, Stany Zjednoczone i inne demokratyczne kraje do zwiększenia koordynacji w kontaktach z Chinami. Apel jest efektem "presji gospodarczej" wywieranej na Litwę przez Pekin w odwecie za pogłębienie więzi z Tajwanem. Landsbergis powiedział, że Pekin "nie opiera swoich argumentów na prawie międzynarodowym, tylko na sile", w odniesieniu do sankcji, które Chiny nałożyły na wiele litewskich przedsiębiorstw działających na terenie ChRL.

**29 listopada: kampania promująca polską wołowinę w Japonii.** Ambasador Paweł Milewski wziął udział w webinarium organizowanym przez Unię Producentów i Pracodawców Przemysłu Mięsnego (UPEMI) dot. promocji polskiej wołowiny w Japonii. UPEMI od kilku lat prowadzi kampanię mającą na celu promocję polskich produktów mięsnych w Japonii. Dzięki tym wysiłkom Polska jest obecnie największym w UE eksporterem mrożonej wołowiny na japoński rynek. UPEMI zapowiedziało uruchomienie nowej kampanii promocyjnej kierowanej na rynki Japonii i Hongkongu.

**30 listopada: współpraca polsko-japońska w zakresie rozwoju technologii wodorowych.** Ambasada RP w Tokio oraz Zagraniczne Biuro Handlowe PAIH w Tokio zorganizowały seminarium, którego celem była wymiana informacji na temat strategii wodorowych Polski i Japonii. Podczas seminarium przedstawiono planowane i realizowane projekty z zakresu produkcji zielonego wodoru oraz przykłady funkcjonującej już współpracy polsko-japońskiej w tej dziedzinie.

## III. SYTUACJA GOSPODARCZA

**9 listopada: poważne straty SoftBanku.** SoftBank odnotował 3,5 miliarda dolarów straty w drugim kwartale, w porównaniu do wysokich zysków w tym samym okresie w roku poprzednim. Kwartalna sprzedaż firmy wzrosła o 11% do 13 miliardów dolarów. Przedstawiciele SoftBanku stwierdzili, że projekt inwestycyjny o nazwie Vision Fund poniósł straty, w efekcie spadku wartości jego udziałów w południowokoreańskim detaliście internetowym Coupang. Ostatnie działania w Chinach dotyczące sektora technologicznego odbiły się na cenach akcji spółek wchodzących w skład Vision Fund.

**11 listopada: chińscy inwestorzy ukrywają transakcje zakupu ziemi w Japonii za pomocą kryptowalut.** Tokijskie władze podatkowe odkryły schemat, przy pomocy którego zainwestowano około 237 milionów USD w

japońskie nieruchomości przy użyciu kryptowalut. Japońska firma, która prowadziła studio fotograficzne skierowane do zagranicznych turystów, pomagała chińskim inwestorom w zakupie japońskich nieruchomości przy użyciu kryptowalut. Trzej chińscy klienci firmy zlecali transakcje kupna nieruchomości za pośrednictwem aplikacji WeChat. Trzy osoby służyły jako pośrednicy zbierający środki od zamożnych Chińczyków, którzy chcieli zainwestować w japońskie nieruchomości. Każdy obywatel Chin, który chce przekazać za granicę więcej niż 50 000 dolarów w ciągu roku, musi najpierw wystąpić o pozwolenie do chińskiego rządu.

**13 listopada: Kioto na skraju bankructwa.** Ruch turystyczny w dawnej stolicy Japonii spadł o 88% w 2020 roku. Deficyt w bieżącym roku fiskalnym wyniósł około 440 milionów dolarów. Jeśli tendencja ta się utrzyma, straty mogą osiągnąć 2,3 miliarda dolarów do 2025 roku. Burmistrz Kioto próbuje uniknąć bankructwa za pomocą planu restrukturyzacyjnego, który zakłada redukcję 550 miejsc pracy do 2025 roku i ograniczenie pomocy społecznej. Problemy finansowe pogłębia sytuacja demograficzna. 40 procent mieszkańców stanowią studenci lub osoby powyżej 65 roku życia, które prawie nie płacą podatków.

**15 listopada: Japonia i USA dążą do obniżenia ceł na stal nałożonych przez Donalda Trumpa.** Japonia i Stany Zjednoczone zgodziły się rozpocząć negocjacje w celu rozwiązania sporu dotyczącego wyższych taryf celnych na import stali i aluminium, które zostały nałożone przez administrację byłego prezydenta Donalda Trumpa. Minister handlu i przemysłu Hagiuda Koichi wezwał do zniesienia dodatkowych ceł na te produkty pochodzące z Japonii.

**17 listopada: rząd planuje wprowadzenie subsydiów dla hurtowych dostawców ropy.** Ceny paliw wzrosły do najwyższego poziomu od siedmiu lat. W odpowiedzi rząd tworzy nowy program dotacji dla dystrybutorów ropy, aby utrzymać ceny na niższym poziomie. Posunięcie to, ma na celu utrzymanie marży detalicznych cen paliw w ryzach, aby zapobiec wykolejeniu japońskiej odbudowy gospodarczej po pandemii koronawirusa. Średnia cena detaliczna zwykłej benzyny w Japonii wzrosła do 1,48 USD za litr.

**25 listopada: japoński fiskus a nowe formy dochodu.** Obywatele Japonii nie zadeklarowali dochodu podlegającego opodatkowaniu w wysokości 20,1 miliarda jenów związanego z nowymi formami działalności gospodarczej. Spośród nich 432 sprawy dotyczyły walutowych transakcji zabezpieczających lub kryptowalut, 208 zakupów online lub aukcji, a 191 usług prywatnego zakwaterowania. Według danych Krajowej Agencji Podatkowej, średnia wysokość kary przypadająca na jeden przypadek związany z nowymi formami działalności gospodarczej była 1,8 razy wyższa niż średnia dla pozostałych przypadków niezadeklarowanych dochodów w minionym roku. Agencja uważa, że wiele osób angażujących się w taką nową działalność gospodarczą jako pracę



dotatkową nie deklaruje prawidłowo swoich dochodów, ponieważ nie są przyzwyczajeni do procedur składania deklaracji podatkowych.

**26 listopada: Kishida wzywa do 3% podwyżki płac.** Premier Japonii Kishida Fumio wezwał przedsiębiorców do podniesienia płac o minimum 3 procent. Kishida spotkał się z przedstawicielami rządu i liderami biznesu, aby przedyskutować środki, które pozwoliłyby osiągnąć wzrost płac. Premier oczekuje, że firmy, których wydajność powróciła do poziomu sprzed pandemii COVID-19, podniosą płace o więcej niż 3 procent. Jego administracja planuje podniesienie wynagrodzeń w przedszkolach o taką kwotę. Kishida powiedział, że jego rząd zrobi wszystko, co w jego mocy, aby pomóc firmom w podniesieniu płac. Rząd zapowiedział wprowadzenie ulg podatkowych dla przedsiębiorców podnoszących wynagrodzenia.

**29 listopada: Nissan zainwestuje 17 mld USD w pojazdy zelektryfikowane.** Nissan Motor zainwestuje ponad 17 miliardów dolarów w rozwój pojazdów zelektryfikowanych i akumulatorów w ciągu najbliższych pięciu lat. Do roku 2026 firma planuje zwiększyć udział modeli zelektryfikowanych, w tym hybryd, do ponad 75 procent sprzedaży nowych samochodów w Europie. W Japonii ma to być ponad 55 procent, a w Chinach co najmniej 40 procent.

## KOMENTARZ

**W listopadzie warto zwrócić uwagę na pogarszającą się kondycję japońskiej gospodarki.** Pomimo spadku liczby przypadków COVID-19 nie widać oznak odbicia gospodarczego. Negatywne nastroje pogłębia długotrwały się kryzys dostaw oraz wzrost cen paliw i innych produktów. Pomimo tego, że w Japonii po raz pierwszy od wielu lat można zaobserwować pojawienie się inflacji i osłabienie jena, wskaźniki te nie prowadzą do pobudzenia konsumpcji i zwiększenia zysków z eksportu. Pomimo tego, że nowy rząd zatwierdził rekordowy pakiet stymulacyjny, jego wpływ na pobudzenie wzrostu gospodarczego jest poddawany w wątpliwość. Rozdawnictwo pieniędzy, dotowanie dystrybucji paliw oraz zwiększanie zadłużenia gospodarki, może doprowadzić do krótkotrwałego wzrostu popytu, lecz nie zbuduje długotrwałej przewagi konkurencyjnej.

**Warto również zwrócić uwagę na krytyczną sytuację w sektorze turystycznym.** Długotrwałe skutki pandemii i ograniczenie ruchu turystycznego przekłada się nie tylko na problemy biur podróży czy przewoźników, lecz tworzy także poważne zagrożenie dla kondycji finansowej japońskich miast i władz lokalnych, czego najlepszym przykładem jest budżet Kioto. Decyzja o zamknięciu

granic z powodu nowego wariantu koronawirusa pogrzebała nadzieje na szybkie zwiększenie wpływów z turystyki. Nadzieją na poprawę sytuacji ma być wznowienie rządowego programu dopłat do turystyki krajowej „GoTo Travel”. Nowy rząd boi się jednak zbyt szybkiego poluzowania obostrzeń i promowania przepływu osób na terenie Japonii, co było powodem dotkliwej krytyki dla poprzedniej administracji Sugi Yoshihide.



**OŚRODEK SPRAW  
AZJATYCKICH**  
Uniwersytet Łódzki

# RAPORTY OPINIE DORADZTWO

PIERWSZY W POLSCE UNIWERSYTECKI  
THINK-TANK

DORADZTWO POLITYCZNE I BIZNESOWE

ZESPÓŁ Z PRAKTYKĄ W AZJI

[www.osa.uni.lodz.pl](http://www.osa.uni.lodz.pl)

