

kwartalnik



Instytut
Boyma

[Okrągłe stoły]

[Chiny]

[Indie]

[Japonia]

[USA]

Kwartalnik Boyma – nr 4 (26)/2025

Wydawca:

Fundacja Instytut Studiów Azjatyckich i Globalnych im Michała Boyma

[Instytut Boyma]

ul Freta 11/5 00-227 Warszawa NIP: 5252786652 REGON 383068679

Redakcja:

Fundacja Instytut Studiów Azjatyckich i Globalnych im Michała Boyma Instytut Boyma

www.instytutboyma.org

Redaktor prowadzący:

Patrycja Zdybel (Pendrakowska)

Skład:

Andżelika Serwatka

Redakcja:

Jakub Witczak, Patrycja Zdybel (Pendrakowska), Ada Dyndo

Projekt okładki:

Beata Świerczyńska

Fotografia:

Fotografie z wolnego dostępu [pexels.com], [pixabay.com], prywatne zdjęcia

Koordynator:

Patrycja Zdybel (Pendrakowska)

email: ppendrakowska@instytutboyma.org

Wydanie elektroniczne: www.instytutboyma.org

ISBN 2657-9804

Spis treści

Słowo Wstępne	4
---------------------	---

Okrągłe stoły

<i>Współpraca polsko-indyjska w obszarze technologii i handlu, wnioski ze spotkania ekspertów w Ambasadzie Indii w Warszawie, Patrycja Zdybel (Pendrakowska), Ada Dyndo</i>	5
---	---

Varia

<i>Assessing the New U.S. National Security Strategy: Key Takeaways on Asia, Jakub Witczak.....</i>	11
---	----

<i>Paths to Asia: Conversations that Inspire, wywiad Patrycja Zdybel...</i>	14
---	----

<i>Kierunek eksport – ewolucja zasad sprzedaży broni i nowe perspektywy dla przemysłu obronnego w Japonii, Jakub Witczak</i>	20
--	----

Słowo Wstępne

Niniejsza publikacja prezentuje wybrane analizy dotyczące polityki, gospodarki i technologii w Azji oraz relacji Polski i Europy z państwami regionu. Zebrane teksty odnoszą się do aktualnych procesów geopolitycznych i gospodarczych oraz ich znaczenia dla współpracy międzynarodowej.

Jednym z ważnych punktów odniesienia dla niniejszej publikacji jest spotkanie ekspertów dotyczące relacji polsko-indyjskich, które odbyło się 18 grudnia 2025 r. w Ambasadzie Indii w Warszawie. Wydarzenie zgromadziło przedstawicieli administracji, biznesu i środowisk eksperckich, a dyskusja koncentrowała się na współpracy technologicznej i handlowej między Polską i Indiami, w tym w kontekście negocjowanej umowy o wolnym handlu UE–Indie (FTA), a także na potrzebie rozwijania mechanizmów wymiany wiedzy i współpracy eksperckiej.

W publikacji znalazły się również analizy dotyczące szerszych procesów geopolitycznych w regionie. Obejmują one m.in. tekst „Assessing the New U.S. National Security Strategy: Key Takeaways on Asia”, analizujący główne założenia nowej strategii bezpieczeństwa Stanów Zjednoczonych wobec Azji, a także artykuł „Kierunek eksport – ewolucja zasad sprzedaży broni i nowe perspektywy dla przemysłu obronnego w Japonii”, poświęcony zmianom w japońskiej polityce eksportu uzbrojenia.

Publikacja zawiera również materiał z cyklu „Głosy z Azji / Paths to Asia: Conversations that Inspire”, prezentującego doświadczenia osób rozwijających kariery związane z regionem. W tym wydaniu publikujemy rozmowę z Wojciechem Jaworskim, założycielem Huqiao Games, dotyczącą prowadzenia działalności biznesowej na rynku chińskim oraz pracy na styku kultur.

W trzecim i czwartym kwartale zespół Instytutu Boyma prowadził także prace analityczne na potrzeby platformy Trade.gov.pl Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (PAIH). Zapraszamy do zapoznania się z raportami przygotowanymi przez członków Instytutu Boyma, które uzupełniają tematykę niniejszej publikacji i dostarczają dodatkowej wiedzy o rynkach azjatyckich oraz możliwościach współpracy gospodarczej.

Życzymy Państwu serdecznie miłej lektury!

Zespół Instytutu Boyma

Okrągłe stoły



WSPÓŁPRACA POLSKO-INDYJSKA W OBSZARZE TECHNOLOGII I HANDLU WNIOSKI ZE SPOTKANIA EKSPERTÓW W AMBASADZIE INDII W WARSZAWIE

W dniu 18 grudnia 2025 r. w Ambasadzie Indii w Warszawie odbyła się druga edycja warszawskiego spotkania ekspertów relacji polsko-indyjskich, zorganizowana przez Ambasadę Indii we współpracy z Indyjsko-Polską Izbą Gospodarczą (IPCCI). Spotkanie zgromadziło przedstawicieli administracji publicznej, biznesu, środowisk analitycznych oraz ekspertów zajmujących się Indiami i relacjami UE-Indie.

Dyskusja koncentrowała się na:

- **współpracy technologicznej i handlowej Polski i Indii w kontekście trwających negocjacji nad umową o wolnym handlu UE–Indie (FTA);**
- **tworzeniu inicjatyw promujących wymianę wiedzy o Indiach w Polsce (knowledge sharing);**
- **wspólnej ocenie ryzyk i wyzwań dla biznesu, w tym problemów konkretnych sektorów, takich jak branża ceramiczna, oraz identyfikacji możliwych rozwiązań.**

FTA UE–Indie jako warunek ramowy współpracy

Tematem przewodnim spotkania była umowa o wolnym handlu UE–Indie, której negocjacje znajdują się obecnie w zaawansowanej fazie i – jak podkreślano podczas dyskusji – mogą zostać sfinalizowane w najbliższym czasie. Zwracano uwagę, że zarówno po stronie Unii Europejskiej, jak i Indii widoczna jest silna wola polityczna, aby doprowadzić proces negocjacyjny do końca i nadać relacjom gospodarczym nową, bardziej strategiczną dynamikę.

W tym kontekście uczestnicy spotkania odwoływali się do zapowiedzi planowanego przyjazdu liderów Unii Europejskiej do Nowego Delhi na obchody Dnia Republiki Indii, przypadające 26 stycznia 2026 r. Wydarzenie to postrzegane jest jako symboliczny i politycznie istotny moment, który może stać się okazją do ogłoszenia przełomowych decyzji w relacjach UE–Indie, w tym potencjalnego domknięcia negocjacji FTA lub wyznaczenia jasnej mapy drogowej dla jej finalizacji.

Podkreślano, że umowa o wolnym handlu powinna być postrzegana nie tylko jako instrument liberalizacji handlu, lecz także jako szerokie ramy strategiczne obejmujące współpracę technologiczną, inwestycyjną oraz regulacyjną. W ocenie uczestników FTA może stać się jednym z kluczowych filarów długofalowego partnerstwa UE–Indie, wzmacniając odporność łańcuchów dostaw, ułatwiając transfer technologii oraz tworząc nowe możliwości dla przedsiębiorstw po obu stronach.

Z perspektywy Polski FTA ma szczególne znaczenie w kontekście dywersyfikacji rynków, wzmacniania odporności łańcuchów dostaw oraz zwiększania obecności polskich firm na rynkach pozaeuropejskich.

Podkreślano, że Indie postrzegane są w Brukseli jako kluczowy partner strategiczny w regionie Indo-Pacyfiku, największa demokracja świata oraz jeden z głównych motorów globalnego wzrostu gospodarczego w nadchodzących dekadach. Jednocześnie zwracano uwagę, że potencjalne korzyści z FTA będą w dużej mierze zależeć od zdolności państw członkowskich, w tym Polski, do jej aktywnego wykorzystania.

Obawy polskich przedsiębiorców wobec FTA UE-Indie

Podczas spotkania przedstawiciele administracji publicznej odnieśli się do obaw zgłaszanych przez polskich przedsiębiorców, w szczególności producentów płytek ceramicznych, dotyczących napływu tańszych produktów z Indii..

Polska branża ceramiczna zatrudnia kilka tysięcy osób i odpowiada za znaczną część europejskiej produkcji. Jednak rosnący import płytek z Indii prowadzi do coraz silniejszej presji konkurencyjnej i stwarza nierówne warunki rywalizacji. Przedstawiciele sektora wskazywali, że konkurencja cenowa z producentami indyjskimi staje się coraz trudniejsza, co w dłuższej perspektywie może osłabiać stabilność krajowych przedsiębiorstw. Szczegółowe informacje na ten temat prezentuje Polska Unia Ceramiczna.

Przedstawiciele administracji podkreślali, że są świadomi zgłaszanych wyzwań i obaw, a odpowiednie działania regulacyjne będą kluczowe, aby umożliwić polskim przedsiębiorstwom skuteczne funkcjonowanie w warunkach pogłębiającej się liberalizacji handlu.

Znaczenie knowledge sharing w relacjach Polska–Indie

Drugim istotnym wątkiem spotkania była potrzeba systematycznego dzielenia się wiedzą oraz długofalowego budowania kompetencji po obu stronach, ze szczególnym uwzględnieniem wymiaru eksperckiego i think tankowego, powiązanego z potrzebami biznesu.

Uczestnicy zgodzili się, że jednym z głównych ograniczeń rozwoju relacji polsko-indyjskich pozostaje **niewystarczająca wiedza o realiach gospodarczych, regulacyjnych i instytucjonalnych Indii w Polsce**, a także ograniczona znajomość specyfiki polskiej gospodarki otoczenia biznesowego w Indiach.

Podkreślano, że knowledge sharing nie powinien ograniczać się do relacji między firmami, lecz obejmować także administrację publiczną, środowiska eksperckie oraz ośrodki analityczne działające na styku polityki gospodarczej i biznesu. Wskazywano na potrzebę wzmocnienia współpracy think tankowej oraz inicjatyw eksperckich ukierunkowanych na przedsiębiorczość, praktyczne potrzeby firm i bezpośredni kontakt z biznesem, w tym na przygotowywanie analiz, rekomendacji i narzędzi wspierających decyzje inwestycyjne oraz ekspansję zagraniczną. Kluczowe znaczenie ma przy tym rzeczywista, dwustronna współpraca polsko-indyjska.

Zwracano uwagę, że obecnie brakuje trwałych mechanizmów umożliwiających regularny przepływ wiedzy pomiędzy polskimi i indyjskimi środowiskami eksperckimi, w szczególności w obszarach technologii, innowacji, transformacji cyfrowej i współpracy przemysłowej. Tego typu współpraca powinna mieć charakter praktyczny i bezpośrednio użyteczny dla przedsiębiorców, co było wielokrotnie podkreślane przez przedstawicieli biznesu.

Istotnym elementem dyskusji była również potrzeba zapewnienia choćby symbolicznych, lecz stabilnych środków finansowych na rozwój wiedzy i transfer know-how pomiędzy polskimi i indyjskimi środowiskami eksperckimi oraz biznesowymi. Podkreślano, że nawet niewielkie fundusze mogłyby umożliwić realizację konkretnych działań, takich jak warsztaty dla przedsiębiorców, spotkania eksperckie z udziałem firm, wizyty studyjne czy przygotowanie wspólnych analiz sektorowych. Zwracano również uwagę na potrzebę lepszego przygotowania polskich przedsiębiorstw do funkcjonowania na rynku indyjskim poprzez dostęp do rzetelnej, aktualnej i kontekstowej wiedzy eksperckiej, obejmującej zarówno uwarunkowania prawne i regulacyjne, jak i procesy decyzyjne oraz specyfikę kultury biznesowej. Jako przykład wskazywano między innymi materiały tworzone przez [Trade.gov.pl](https://trade.gov.pl) we współpracy z Polską Agencją Inwestycji i Handlu (PAIH).

Równocześnie podkreślano znaczenie bardziej spójnego i systematycznego prezentowania indyjskim partnerom potencjału polskich firm technologicznych, innowacyjnych i przemysłowych, również z wykorzystaniem zaplecza think tankowego i eksperckiego.

Skuteczny przepływ wiedzy pomiędzy Polską a Indiami powinien mieć charakter dwukierunkowy i praktyczny, oparty na realnych potrzebach biznesu i przedsiębiorczości. **Knowledge sparing** postrzegany był jako proces ciągły, wymagający koordynacji instytucjonalnej oraz minimalnego, lecz konsekwentnego wsparcia finansowego, które pozwoliłoby przekładać wiedzę ekspercką na konkretne działania gospodarcze i inwestycyjne.

Współpraca technologiczna i nowe obszary partnerstwa

W trakcie dyskusji wielokrotnie podkreślano, że technologie stanowią jeden z najbardziej perspektywicznych obszarów współpracy polsko-indyjskiej. Dotyczy to w szczególności sztucznej inteligencji, technologii cyfrowych, półprzewodników, cyberbezpieczeństwa, zielonych technologii, ochrony zdrowia oraz edukacji.

Uczestnicy spotkania wskazywali, że Polska i Indie mogą być dla siebie partnerami komplementarnymi, łącząc indyjską skalę, kapitał ludzki i dynamikę rozwoju z polskim *know how* i standardami regulacyjnymi opartymi na standardzie UE.

Zwrócono również uwagę na rosnącą rolę współpracy w zakresie badań i rozwoju, wymiany studentów oraz wysoko wykwalifikowanych specjalistów, jako elementu długofalowego budowania relacji opartych na wiedzy i innowacjach.

Relacje polsko-indyjskie w szerszym kontekście UE

Dyskusja osadzona była w szerszym kontekście relacji UE–Indie oraz zmieniającego się otoczenia geopolitycznego. Kluczowe jest podniesienie relacji polsko-indyjskich do rangi partnerstwa strategicznego z 2024 r., które obecnie wymaga wypełnienia konkretnymi działaniami.

Podkreślano, że rosnące napięcia w globalnym handlu, rywalizacja technologiczna oraz dążenie Unii Europejskiej do ograniczania nadmiernych zależności zewnętrznych sprzyjają pogłębianiu współpracy z Indiami. Dla Polski relacje te mają dodatkowe znaczenie jako element budowy strategicznego partnerstwa z rosnącym mocarstwem.

Wnioski i dalsze kroki

Uczestnicy spotkania zgodzili się, że kluczowym wyzwaniem na kolejne lata będzie przełożenie sprzyjających uwarunkowań politycznych i instytucjonalnych na konkretne projekty współpracy. W tym kontekście szczególne znaczenie ma kontynuacja dialogu eksperckiego, rozwój platform wymiany wiedzy oraz aktywne zaangażowanie administracji, biznesu i ośrodków analitycznych.

Na zakończenie spotkania zwrócono uwagę na nadchodzące wydarzenia istotne dla współpracy technologicznej, w tym India AI Impact Summit, który odbędzie się w lutym 2026 r. w New Delhi. Zaproszenie polskich firm z sektora sztucznej inteligencji do udziału w tym wydarzeniu zostało wskazane jako praktyczny przykład budowania relacji opartych na wiedzy i innowacjach.

Jednocześnie podkreślono potrzebę dalszego, systematycznego wzmocnienia relacji pomiędzy środowiskami eksperckimi obu krajów. Indyjsko-Polska Izba Gospodarcza zapowiedziała kontynuację i rozwój kolejnych edycji tego typu spotkań jako stałych przestrzeni dialogu, opartych na wieloletniej pracy nad budowaniem relacji polsko-indyjskich oraz zaufania pomiędzy administracją, biznesem i środowiskami analitycznymi.

Raport przygotowany przez Patrycję Zdybel (Pendrakowska) i Adę Dyndo, wraz z uczestnikami wydarzenia.



ASSESSING THE NEW U.S NATIONAL SECURITY STRATEGY: KEY TAKEAWAYS ON ASIA

On 4th December 2025 the Donald Trump administration released the new National Security Strategy (NSS) of the United States of America. What are the key takeaways on Asia?

Jakub Witczak

On 4th December 2025 the Donald Trump administration released the new National Security Strategy (NSS) of the United States of America. The document, which constitutes the primary roadmap of security and foreign policy, outlining national interests, addressing threats and defining strategic priorities, may provide some reference points for understanding Trump’s vision of international affairs. What are the key takeaways on Asia?

1. Asia: a top priority after homeland

The new NSS hails Asia as the top US foreign policy priority. It is only preceded by the Western Hemisphere, which exerts direct impact on the US homeland security as the principal source of direct threats related to drugs and migration. NSS recognises Asia, also interchangeably referred to as the Indo-Pacific, as the central place in today’s global economic and geopolitical dynamics, stating that America’s domination there underpins prosperity “at home”. The document reiterates the US commitment to maintaining a free and open Indo-Pacific, but it is clear this pledge must, in the first place, serve the US national interests, and cannot eclipse the goal of rebalancing trade relations in the US’ favour. America’s approach towards Asia is defined largely through the prism of economic interests, which can be identified as a central thread throughout the entire NSS.

2. China: between economic competition and engagement

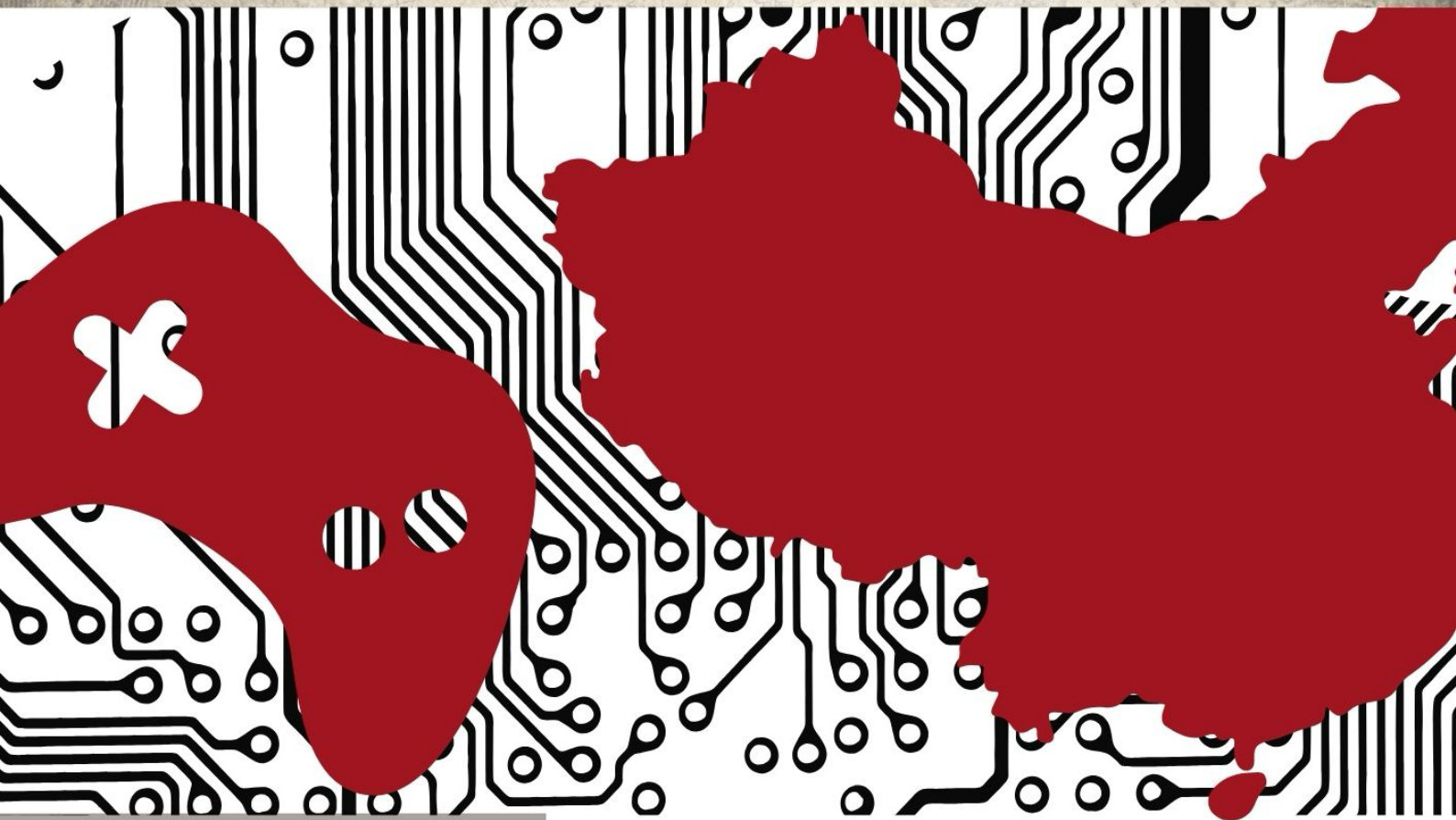
The NSS voices criticism of the previous administrations’ approach to China. It states that promoting its integration into the global economy has led to the current trade imbalance. The new strategy and its language signal a departure from former policy. While the previous Trump and Biden administrations positioned China as a political and military contender, eroding international order and American security, this NSS lacks the “great power competition” tone and frames Beijing mainly as an economic competitor. The 2025 NSS is the first since 1988 not addressing democracy or human rights issues. One of the main objectives of Trump’s Asia policy will certainly be to reconfigure the “unbalanced” economic relations with China, with decoupling in areas critical to national security, such as rare earth elements, as a key tenet. The NSS, however, leaves room for engagement with Beijing to “maintain genuinely mutually advantageous economic relationship”.

3. Taiwan and the First Island Chain: deterrence

Besides reducing the current trade deficit with China, the US strategy in Asia will concentrate on deterring a conflict over Taiwan and other parts of the First Island Chain. In contrast to the previous documents, the new NSS does not explicitly mention the “one China” policy, just stating the US commitment to the “longstanding declaratory policy” of not supporting any unilateral changes to the status quo in the Taiwan Strait. The importance of preventing a conflict over the island, mentioned for the first time as a priority, stems from its semiconductor industry and strategic location, including its proximity to key sea lines of communication. There is a clear strategic focus on securing the First Island Chain, evidenced by four references to it – the first occurrence of such mentions in an NSS. The US aims to achieve this by maintaining a favourable balance of military power – here the document heralds close defence and military cooperation with allies, noting “the American military cannot, and should not have to, do this alone”. The new national strategy remains silent on North Korea, potentially implying a deprioritisation of the issue.

4. Allies: defence build-ups and trade balance

The NSS mentions America’s network of alliances as one of the strategic assets, echoing the longstanding view that partnerships enhance US security. Trump’s administration stresses its willingness to develop them, but concurrently emphasises restraining free-riding and trade imbalances. The new NSS treats Asian allies in a softer way than the European partners, sparing them criticism about economic decline, censorship or “prospect of civilizational erasure”. Trump will, however, keep putting pressure on Asian allies and partners, including Japan, Australia, Taiwan and South Korea, to ramp up military expenditure and develop capabilities reinforcing regional deterrence. The NSS assigns partners in the Indo-Pacific a crucial role in curbing China’s economic influence, and even suggests that Trump may seek to integrate Asian allies into a unified economic bloc. The document mentions Australia, Japan, South Korea, Taiwan, the Quad format (the US, Japan, India, Australia) and India, outlining the need for its greater contribution to Indo-Pacific security, but leaves out the Philippines and the AUKUS partnership (Australia, the UK, the US).



PATHS TO ASIA: CONVERSATIONS THAT INSPIRE

We have launched a new series titled “Paths to Asia: Conversations that Inspire.” It focuses on interviews with people who have built their professional careers around Asia. Our first guest is Wojtek Jaworski, founder of Huqiao Games.

Patrycja Zdybel (Pendrakowska)

Wojciech Jaworski is the founder of Huqiao Games, a company specializing in bringing PC games to the Chinese market. A graduate of Jagiellonian University and participant in the “Chinese Bridge” program, he is currently working on a new, as yet unannounced project in the gamedev/tech industry. Speaker at Digital Dragons and DevGamm conferences, participant in dozens of industry events. Privately, he is passionate about Chinese culture and sailing.

Patrycja Zdybel (Pendrakowska): How did you come up with the idea of starting a company promoting computer games on the Chinese market?

Wojciech Jaworski: I was interested in languages and Asia, and at first I wanted to study Korean. But I came across Far Eastern Cultural Studies at the Jagiellonian University and started learning Chinese. I have also been very interested in marketing for a long time. I was also interested in the Polish national brand in China in general. And somehow it all came together.

I think it was a natural evolution of my interests. On the one hand, I was fascinated by Asia and the Chinese language, and on the other, by marketing and brand building. I also saw a gap in the market—many companies talked about the potential of the Chinese market, but there was a lack of real action and experts who could combine linguistic, cultural, and marketing skills. Huqiao was created at the intersection of these worlds, as a response to a specific market need.

PZ: Let’s go back to the beginning of your adventure with Asia. How did you end up in China?

WJ: An important factor was the Confucius scholarship, which allowed me to travel to China for the first time. In addition, I was involved in events at the university, research clubs, and sections. I worked with Prof. Adina Zemanek and was involved in the translation section. In general, I was very involved during my studies and helped to create a scientific ecosystem: even then, as a student, I wanted to bridge the gap between academia and business. I was interested in how to implement knowledge.

PZ: And which university did you go to in China?

WJ: Tongji University in Shanghai. Before that, I also took part in the “Chinese Bridge” competition. From there, my path led me to become a representative of international students, and I developed an interest in promotional materials. My passion for promotion and marketing also grew with this opportunity to go to China.

PZ: And what was your attitude towards this trip and what you saw there? Many people who are preparing to study in Asia may have this question.

WJ: I try to act according to the maxim – don't try to judge, but above all, try to understand. I mean the concept of cause and effect. Developing sensitivity. Also, not being too Western-centric.

This is a key approach that I recommend to anyone who wants to operate effectively in Asia. Instead of imposing my own cultural filters and values, I first tried to deeply understand the context and logic behind various phenomena. In China, many things work differently than in Europe – from social dynamics to business processes. Success depends on the ability to suspend your own judgments and be genuinely curious. This attitude of openness and willingness to understand, rather than judge, proved to be one of the most important factors that later helped me in business.

PZ: Tell us a little more about this “Chinese Bridge” and the project.

WJ: It was somewhere around 2014 or 2015, which later developed into a reality show. It was kind of my first encounter with China in deep water. They threw us into 7-8 places in China to tell stories about the lives of the people there. For example, in Guizhou, we were concerned with the issue of abandoned children. Of course, it was all pre-selected in a sense, but it was a very interesting slice of China. I was also in Yiwu, and I slept in barracks in Beijing. It was like getting to know China from behind the scenes – I could see how the media is produced in China. It lasted three months, and I had a vision of staying longer, but I decided to come back.

PZ: Why?

WJ: I was still studying at the Jagiellonian University at the time and decided to come back to finish my studies.

PZ: And how did you feel after your return?

WJ: The return was quite a contrast. After the intensity and dynamism of China, Poland seemed to function at a completely different pace. It was like switching from a fast train to a horse-drawn carriage – suddenly everything slowed down. I had to adapt, but at the same time I was looking for opportunities to use my unique skills. I wanted to work with the Chinese language and use the experience I had gained in Asia. Paradoxically, this cultural contrast and pace of life helped me better understand how I could create value at the intersection of these two worlds.

PZ: And how did that work out?

WJ: I got a lot of jobs in factories, importing machines. About three or four years of various jobs, including translations. Generally speaking, it was very difficult to find such jobs in Krakow,

so I decided to move to Warsaw for that time. At that time, tourism and outsourcing reigned supreme in Krakow.

PZ: Your career took off in Warsaw because you got a job at the Bank of China.

WJ: Yes, I have very fond memories of that stage in my career. Then I quit and went freelance again, various things started to develop, and then COVID came along, which accelerated the digitization process a bit. I had to change industries—there were no tourists, no translations, many jobs disappeared.

The Bank of China was a fantastic experience that gave me a deeper insight into the Chinese approach to business and finance. I learned professionalism and discipline there, but I also saw how Chinese corporations function from the inside. This experience greatly enriched my resume and gave me a solid foundation for further development. However, I felt that I had an entrepreneurial streak and wanted to try something on my own, so I returned to freelancing. COVID was a turning point – it changed the market and forced me to strategically rethink my career path.

PZ: That must have been a difficult period. How did you get through it?

WJ: I thought I needed to narrow down my interests in marketing. As a side note, I was very interested in the process of building Poland's brand in China for a long time. I oscillated around this topic and finally narrowed down the field – in a sense, that's how Huqiao was created. It was basically 3-4 years of "eating rubble." High stress, exhausting process of starting my own business. I set myself the goal of making it a bigger company.

It was a time of intense work and enormous stress. I often worked 12-14 hours a day, including weekends. The beginnings of your own business are real "eating rubble" – constant challenges, uncertainty, and the need to make difficult decisions. But I had a clear vision – I wanted to create something bigger than a one-man business. Narrowing my specialization to game marketing in the Chinese market turned out to be a key decision. Instead of being a jack of all trades, I decided to be an expert in a specific niche where I could use both my knowledge of the Chinese language and culture and my passion for marketing.

PZ: How did you get started?

WJ: We started as a company with Chinese-speaking students, and that's what brought us together. We felt that there was a lot of talk about China, but not enough action. And so we took action – there were only a few of us Europeans, and we also employed mostly Chinese people. At one point, however, we hit a wall because doing business with China in Poland was quite difficult, partly due to internet barriers. The company took a step further and we set up headquarters in Hong Kong – there were Chinese people

from China and Malaysia, the so-called Chinese team. We began to develop the company, working with customers from abroad.

From the very beginning, our greatest competitive advantage was our team – people who not only knew Chinese, but also understood both cultures and were able to operate effectively at their intersection. However, we quickly came up against the realities of running a Chinese business from Poland – technical limitations, internet barriers, time differences. That is why we made the strategic decision to move the business to Hong Kong at the end of 2023. It was a turning point – we closed down the Polish company and moved our operations entirely to Asia. Today, our team consists of about 12-13 people, only three of whom are Europeans, which shows how much we have localized our competencies. We work remotely, but we plan to open a physical office in one of the Asian cities in 2026.

PZ: So your clients weren't just Chinese?

WJ: We've grown rapidly and found many clients in Europe, the US, and East Asia. We currently work remotely. It turns out that being in Asia is crucial.

Our customer base is very diverse geographically. We mainly serve double A studios with production budgets in the tens of millions of dollars, but we also work with smaller indie studios. Our clients come from Europe, the US, and East Asia. Relocating to Hong Kong has significantly increased our credibility and made it easier to scale our business on the global market. It turned out that our physical presence in Asia not only gives us better access to Asian clients, but also optimizes our business for a future exit.

PZ: Why?

WJ: Asia is where the future of gaming lies, and it is from there that trends spread to the rest of the world. For example, you can add issues such as the implementation of AI in games, where they become completely different in terms of the player experience. We also worked to develop cooperation with influencers and ran campaigns. We also advised various companies on how to position themselves and what promotion strategy to adopt – for example, we ran campaigns for Singles' Day. For effective marketing, you need to be sensitive and know what Chinese players are doing.

Asia, and China in particular, is the epicenter of innovation in the gaming industry. The Chinese market accounts for about half of Steam players, making it a strategic direction for global publishers. Although the mobile gaming industry continues to dominate in China with about an 80% share, the PC and premium gaming segment is growing rapidly

Interestingly, Chinese gamers show much higher acceptance of AI integration in games—there is no typical Western pushback against these technologies. AI is implemented not only to generate procedural worlds, but also as an integral part of gameplay mechanics, fundamentally changing the player experience.

Our work includes managing campaigns with Chinese influencers, exposure during key events on sales platforms, advising on pricing and promotion strategies during key periods for the Chinese market (such as Singles' Day or Chinese New Year), as well as localization and cultural adaptation of games. The latter is absolutely critical—we've had cases where games received bad reviews in China solely because of poor localization.

PZ: What lessons have you learned from doing business in China, how do you see it from today's perspective, and what advice would you give to others?

WJ: I think the most important thing is to listen to what the other side has to say and to constantly accept feedback with real follow-up. It is important to allocate time and have the right mindset – for example, that you need to devote a lot of time and resources to create a real business. Simply put, creating and building relationships with China takes a long time. You can't cut corners.

Boym Institute: Thank you very much, Wojtek, for taking the time to do this interview!



KIERUNEK EKSPORT – EWOLUCJĄ ZASAD SPRZEDAŻY BRONI I NOWE PERSPEKTYWY DLA PRZEMYSŁU OBRONNEGO W JAPONII

Przez lata obecność Japonii na międzynarodowym rynku zbrojeniowym była minimalna, na co wpływ miały restrykcyjne powojenne zasady pacyfistycznej japońskiej polityki zagranicznej. Jednak od ponad dekady działania Tokio wskazują na zmianę strategii w tym zakresie.

Jakub Witczak

Przez lata obecność Japonii na międzynarodowym rynku zbrojeniowym była minimalna, na co wpływ miały restrykcyjne powojenne zasady pacyfistycznej japońskiej polityki zagranicznej. Jednak od ponad dekady działania Tokio wskazują na zmianę strategii w tym zakresie, a niedawna decyzja Australii o zakupie japońskich fregat może zwiastować wejście japońskiego przemysłu zbrojeniowego w nową erę

Powojenne zakazy i wyjątki

Po II wojnie światowej postanowiono nałożyć na Japonię – jednego z głównych agresorów – ograniczenia mające uniemożliwić jej ponowne wejście na wojenną ścieżkę. Swoistym hamulcem bezpieczeństwa został artykuł 9 narzuconej przez Amerykanów Konstytucji Cesarstwa Japonii (wejście w życie w 1946 roku, promulgacja w 1947 roku), który pozbawiał Kraj Kwitnącej Wiśni prawa do użycia siły jako środka rozwiązywania sporów międzynarodowych, prawa do prowadzenia wojny, jak również prawa do utrzymywania lądowych, morskich i powietrznych sił zbrojnych. Punktem zwrotnym okazała się jednak wojna koreańska (1950-53), która pokazała potrzebę odbudowy siły wojskowej Japonii, a także uczyniła z niej hub logistyczny dla wojsk Stanów Zjednoczonych. Pod presją amerykańską, jak również z woli części polityków japońskich, szybko dostosowano interpretacje zapisów konstytucyjnych do geopolitycznych potrzeb, co znalazło odzwierciedlenie w powołaniu Japońskich Sił Samoobrony (ang. *Japanese Self-Defence Forces* – JSDF) w 1954 roku. Zaczęto podejmować też wysiłki na rzecz odbudowy japońskiego przemysłu, w tym obronnego. Mimo tego japońska polityka bezpieczeństwa pozostawała silnie ograniczona przez ustawę zasadniczą, a rząd japoński sam z siebie rozwinął katalog zasad pacyfizmu, dodając m.in. w 1954 roku zakaz uczestnictwa personelu JSDF w zagranicznych misjach wojskowych czy w 1967 roku trzy zasady antynuklearne („nie” dla produkcji, „nie” dla posiadania i „nie” dla wprowadzenia na terytorium Japonii broni nuklearnej).

Obszarem związanym z kwestiami wojskowymi, który również został poddany w Japonii ograniczeniom, stał się eksport sprzętu wojskowego. W 1967 roku premier Eisaku Satō ogłosił wprowadzenie trzech zasad eksportu broni. Od tej pory Tokio (warto zaznaczyć, że wcześniej – w latach 50XX wieku – Japonia sprzedawała broń i amunicję m.in. Wietnamowi Południowemu, Tajwanowi, Tajlandii czy Brazylii) nie mogło przekazywać uzbrojenia trzem grupom państw: państwom bloku komunistycznego, państwom objętym embargiem Rady Bezpieczeństwa ONZ (RB ONZ) oraz państwom zaangażowanym w międzynarodowe konflikty zbrojne bądź mogącym być uwikłanymi w konflikt. Przepisy zaostrzono jeszcze bardziej w 1976 roku, kiedy szef rządu Takeo

Miki ogłosił rozszerzenie zakazu eksportu na wszystkie państwa, jak również na handel sprzętem służącym do produkcji broni. Oznaczało to całkowity zakaz transferu przez Japonię sprzętu wojskowego do innych państw.

Niemniej, japoński przemysł obronny i technologiczny cały czas się rozwijał. Wykorzystać to chciały Stany Zjednoczone, wykazując zainteresowanie bliższą współpracą technologiczno-przemysłową z Krajem Kwitnącej Wiśni. Podkreślić należy, że od lat 50 USA pozostają najbliższym sojusznikiem wojskowo-politycznym Japonii i gwarantem jej bezpieczeństwa, a Tokio wielokrotnie dostosowywało swoje przepisy i strategię do oczekiwań amerykańskiego partnera. Podobnie stało się z zasadami eksportu broni. W 1983 roku Japonia wyjęła spod zakazu eksportu uzbrojenia transfer technologii wojskowych do USA i kooperację nad projektami wojskowymi z Amerykanami. W konsekwencji, w kolejnych latach Japonia przekazała USA technologie do m.in. przenośnych wyrzutni pocisków ziemia-powietrze oraz budowy i modernizacji amerykańskich okrętów, jak również zaangażowała się we wspólne projekty wojskowe, na przykład rozwój myśliwca FS-XZ kolei w 2005 roku, wobec rosnącego zagrożenia ze strony Korei Północnej rozbudowującej arsenał rakietowo-nuklearny, rząd w Tokio zdecydował się na współpracę nad systemem obrony antybalistycznej.

Stopniowa zmiana przepisów

Z uwagi na pacyfistyczne zasady japoński przemysł zbrojeniowy zaopatrywał w sprzęt wojskowy jedynie JSDF oraz korzystał w ograniczonym stopniu na współpracy ze Stanami Zjednoczonymi. Jego możliwości rozwoju były zredukowane, ponieważ Tokio – mimo posiadania zdolności produkcji zaawansowanych platform i technologii wojskowych – nie mogło sprzedawać swojego sprzętu innym państwom. Dodatkowo, koniec zimnej wojny przyniósł także znaczny spadek zamówień na potrzeby krajowe. W latach 1990-2010 wartość kontraktów na główny sprzęt obronny w Japonii spadła z 1,727 bln jenów do 683,7 mld jenów (czyli, według obecnego kursu, z 11,6 mld dolarów do 4,6 mld dolarów) Niższa produkcja podnosiła z kolei jej koszty, prowadząc do zamykania kolejnych programów wojskowych i kryzysu japońskiego przemysłu obronnego.

Zaczęto więc poważniej myśleć o poluzowaniu regulacji dotyczących eksportu broni. Pierwszy krok postawiono w 2011 roku za rządów Demokratycznej Partii Japonii (DPJ), otwierając możliwość przekazywania sprzętu wojskowego w dwóch przypadkach: kiedy chodzi o wkład w utrzymanie pokoju i współpracę międzynarodową (działania humanitarne i *peacebuilding*) oraz w przypadkach wspólnego rozwoju i produkcji sprzętu obronnego z państwami, z którymi Japonia ma bliskie relacje w dziedzinie bezpieczeństwa (do takich państw zaliczono na przykład Australię). Zmiana ta była ważna z dwóch powodów. Po pierwsze, umożliwiała transfer technologii i uzbrojenia do innych państw niż Stany

Zjednoczone, a po drugie, pierwszy raz za modyfikacją trzech zasad eksportu broni stała chęć wzmocnienia rodzimego przemysłu zbrojeniowego.

W 2012 roku doszło w Japonii do zmiany władzy, a na stanowisko premiera wrócił Shinzō Abe z Partii Liberalno-Demokratycznej (LDP) z jasnym celem rewizji powojennych zasad konstytucyjnych oraz zwiększenia aktywności Japonii na arenie międzynarodowej (wcześniej Abe stał na czele rządu w latach 2006-2007). W 2013 roku w pierwszej w historii Kraju Kwitnącej Wiśni Strategii Bezpieczeństwa Narodowego podkreślono potrzebę sformułowania nowych zasad transferu broni i technologii wojskowych. Zapowiedzi stały się faktem rok później, kiedy rząd Abe zastąpił dotychczasowe trzy zasady eksportu broni trzema zasadami transferu sprzętu i technologii obronnych. Zgodnie z nowymi przepisami, Japonia nie mogła przekazywać sprzętu, jeśli naruszałoby to jej zobowiązania międzynarodowe, rezolucje RB ONZ lub odbiorcą miało być państwo-strona konfliktu zbrojnego, a każdy inny przypadek miał podlegać skrupulatnej kontroli rządowej. Transfer mógł dotyczyć sprzętu nieśmiertelnościowego, mieszczącego się w pięciu kategoriach: ratownictwo, transport, ostrzeganie, obserwacja, rozminowywanie.

W tym samym czasie rząd japoński zaczął szukać możliwości intensyfikacji współpracy w zakresie technologii wojskowych z innymi państwami. Pierwszym nowym partnerem Kraju Kwitnącej Wiśni została Wielka Brytania, z którą w 2013 roku podpisano – poza Umową o Bezpieczeństwie Informacji (ang. *Information Security Agreement*) – Ramy Współpracy w zakresie Sprzętu Obronnego (ang. *Defence Equipment Cooperation Framework*). Dokument umożliwił wspólne badania, rozwój i produkcję sprzętu obronnego. Zacieśnienie kooperacji szybko znalazło praktyczne zastosowanie, jako że już w lipcu 2014 roku ogłoszono plany wspólnego rozwoju pocisków rakietowych powietrze-powietrze. Podobne porozumienia Japonia zawarła także z Australią w 2014 roku oraz z Francją w 2015 roku.

Niesatysfakcjonujące owoce zmian

Zmiany regulacji z 2011 oraz 2014 roku miały zapewnić nowe szanse eksportowe dla japońskiego przemysłu obronnego. Tak się jednak nie stało. W ciągu dziesięciu lat od rewizji dokonanej przez Shinzō Abe japońskie koncerny zrealizowały tylko jeden kontrakt na sprzedaż gotowego systemu obronnego (był to jednocześnie pierwszy taki kontrakt w powojennej historii Japonii – wcześniej Kraj Kwitnącej Wiśni eksportował jedynie części do systemów wojskowych). Była to umowa z 2020 roku między Mitsubishi Electric Corporation i Filipinami o wartości około 100 mln dolarów na sprzedaż czterech radarów dozoru powietrznego. W listopadzie 2024 roku Japonia zawarła jeszcze porozumienie z Indiami o wdrożeniu wspólnej produkcji Zintegrowanych Kompleksowych

Anten Radiowych (ang. *Unified Complex Radio Antenna* – UNICORN), które mają być montowane na jednostkach marynarki wojennej Indii. Były to kroki ważne, lecz nieodpowiadające ambicjom Tokio na eksport większych systemów. Brak innych kontraktów nie oznaczał tego, że Tokio nie próbowało przedstawiać swoich ofert innym państwom – próbowało, ale nieskutecznie. Nie powiodła się sprzedaż okrętów podwodnych typu *Sōryu* Australii oraz Indiom, radarów Tajlandii czy fregat Indonezji.

Okazało się, że modyfikacje zasad z 2011 roku i 2014 roku, które i tak dotyczyły tylko wybranych grup uzbrojenia, nie wystarczyły, aby zwiększyć eksport japońskiego sprzętu wojskowego. Na zdolnościach eksportowych japońskiego przemysłu obronnego ciążyły – i nadal częściowo ciążą – jego dawne ograniczenia prawne i powiązane z nimi skupienie na rynku wewnętrznym. Produkcja sprzętu wojskowego stanowi jedynie ułamek działalności japońskich koncernów obecnych na rynku zbrojeniowym – dla dwóch największych, czyli Mitsubishi Heavy Industries oraz Kawasaki Heavy Industries, przychody z jego sprzedaży wynosiły odpowiednio 12% i 16% całkowitych przychodów w 2023 roku. Brak zamówień zagranicznych, priorytetyzacja przez rząd zakupów wielu platform w Stanach Zjednoczonych oraz niewystarczające inwestycje w badania i rozwój własnego przemysłu skutkowały niewielkimi rozmiarami produkcji i wyjściem z rynku ponad 100 firm na przestrzeni ostatnich 20 lat. Przekłada się to na produkcję często przestarzałych technologii, brak efektu skali oraz wysokie ceny japońskich systemów – innymi słowy, niską konkurencyjność przemysłu obronnego. Wzrostowi eksportu nie pomaga również brak doświadczenia marketingowego w tym zakresie oraz brak skoordynowanych działań strony rządowej i korporacyjnej. W kontekście niskiej produkcji i braku międzynarodowego zaangażowania japońskich koncernów dochodzi jeszcze kwestia obaw o szkody wizerunkowe spowodowane produkcją i sprzedażą broni. Zbytnie eksponowanie działalności zbrojeniowej mogłoby skutkować spadkiem sprzedaży produktów z sektorów cywilnych, tak w Japonii jak i za granicą, na przykład w Chinach czy Korei Południowej.

Dalsza rewizja i światelko w tunelu.

Mimo zmian dokonanych przez rząd DPJ w 2011 roku i Abe w 2014 roku, japoński przemysł zbrojeniowy nadal związany był restrykcyjnymi przepisami, zakazującymi eksportu śmiertelnościowego sprzętu wojskowego (wyłączony był spod tego transfer technologii w ramach wspólnych przedsięwzięć z innymi państwami). Drogę do kolejnych przełomowych decyzji otworzyły wydarzenia roku 2022.

Pierwsze z nich, które wpłynęło w sposób znaczący na cały porządek międzynarodowy, to inwazja Rosji na Ukrainę z 24 lutego 2022 roku. Już w marcu rząd ówczesnego premiera Fumio Kishidy z LDP zezwolił na przekazanie Ukrainie nieśmiertelnościowego sprzętu, takiego jak hełmy i kamizelki

kuloodporne. Tokio wyjęło Ukrainę spod zakazu eksportu do państw-stron konfliktów zbrojnych, argumentując, że zasada ta nie powinna dotyczyć ofiary nielegalnej rosyjskiej agresji. Ponadto, w następstwie inwazji Rosji, Stany Zjednoczone zaczęły przekazywać Ukrainie znaczne ilości broni i amunicji. Ograniczone własne zdolności produkcyjne USA i transfery sprzętu spowodowały uszczuplenie amerykańskich zasobów. Waszyngton zaczął naciskać na Tokio, aby pomogło uzupełnić zapasy Stanów Zjednoczonych poprzez dostarczenie pocisków do systemów przeciwlotniczych Patriot. Aby sprostać oczekiwaniom amerykańskiego sojusznika, rząd Kishidy zdecydował się na zniesienie części ograniczeń odnoszących się do eksportu śmiertelnościowego sprzętu. Po kolejnej rewizji z grudnia 2023 roku Japonia mogła eksportować gotowy śmiertelnościowy sprzęt obronny wyprodukowany w Japonii na zagranicznej licencji do państw pochodzenia licencji (stamtąd mógł być sprzedawany dalej), natomiast japońskie uzbrojenie śmiertelnościowe mogło być sprzedawane, jeśli mieściło się w którejś z tych pięciu kategorii: ratownictwo, transport, ostrzeganie, obserwacja, rozminowywanie. Ponadto, rozszerzono możliwość przekazywania części nieśmiertelnościowego sprzętu każdemu państwu, które stało się ofiarą agresji niezgodnej z prawem międzynarodowym.

Potrzeba dalszej rewizji pojawiła się po nawiązaniu bliskiej współpracy z Włochami oraz Wielką Brytanią w ramach Globalnego Programu Walki Powietrznej (ang. *Global Combat Air Programme* – GCAP). W grudniu 2022 roku trzy państwa ogłosiły zamiar połączenia japońskiego programu F-X oraz włosko-brytyjskiego Tempest, aby wspólnie zbudować myśliwiec szóstej generacji. W konsekwencji, w Tokio zaczęto zastanawiać się nad tym, czy nie należałoby umożliwić eksportu technologii rozwiniętych wspólnie z innymi państwami do państw trzecich. Rząd Kishidy zadeklarował konieczność takiej zmiany, aby Kraj Kwitnącej Wiśni mógł na równi uczestniczyć z Włochami i Wielką Brytanią w programie. Marzec 2024 roku przyniósł idące w tym kierunku złagodzenie zasad eksportu broni. Nowe przepisy dają Japonii prawo do sprzedaży myśliwców do państw związanych z Tokio umowami o transferze środków obronnych (jest ich obecnie piętnaście). Co ważne, zmiana dotyczy tylko myśliwców z programu GCAP.

Program może mieć duży potencjał eksportowy dla Japonii, niemniej efekty powyższej zmiany zasad transferu broni będzie można ocenić dopiero za co najmniej dekadę, jako że myśliwce mają wejść do służby w 2035 roku, a klienci eksportowi będą mogli liczyć na dostawy dopiero po zaspokojeniu potrzeb uczestników programu. Jednak pod koniec 2024 roku na horyzoncie pojawiła się okazja, która mogła japońskiemu przemysłowi zbrojeniowemu otworzyć nowe perspektywy dużo szybciej. Japonia razem z Niemcami zakwalifikowały się do ostatniego etapu przetargu na dostarczenie Australii wielozadaniowych fregat.

Przełomowy kontrakt

Po kilkumiesięcznym procesie oceny przeprowadzanym przez Australię oraz PR-owej rywalizacji japońsko-niemieckiej 5 sierpnia 2025 roku australijski Departament Obrony oznajmił, że przetarg na fregaty wygrało Tokio. W ramach przedsięwzięcia wartego 6,48 mld dolarów amerykańskich Australia ma otrzymać jedenaście ulepszonych wielozadaniowych fregat typu *Mogami*, opracowanych przez Mitsubishi Heavy Industries (MHI). Australia chce pozyskać okręty jako część rozbudowy nawodnych sił swojej marynarki wojennej, ogłoszonej w marcu 2024 roku. Jednostki zastąpią wycofywane ze służby fregaty typu *ANZACZ* jedenastu okrętów pierwsze trzy zostaną zbudowane w Japonii, a pozostałych osiem w Australii. Pierwsza fregata ma być dostarczona w 2029 roku (gotowość operacyjną osiągnie rok później), podczas gdy dwie kolejne wejdą do służby do 2034 roku. Według ministra obrony Japonii Gen Nakataniego, procedury formalne zakupu mają zostać sfinalizowane na początku przyszłego roku, ze szczegółami, takimi jak ostateczna cena, sposób remontów i napraw oraz budowy w Australii, wymagającymi jeszcze dookreślenia. Umowa będzie największym kontraktem eksportowym japońskiego przemysłu obronnego po II wojnie światowej i jednocześnie w ogóle pierwszym na sprzedaż tak dużych systemów uzbrojenia (i do tego śmiertelnościowego). Przedsięwzięcie zostało zaklasyfikowane jako wspólny rozwój i produkcja, aby transfer technologii był zgodny z trzema zasadami eksportu uzbrojenia.

Jest to bez wątpienia niezwykle ważne wydarzenie dla japońskiego przemysłu zbrojeniowego i rządu. Należy podkreślić, że zwycięstwo oferty Tokio na fregaty typu *Mogami* nad ofertą niemiecką na jednostki typu MEKO A-200 projektu koncernu Thyssenkrupp Marine Systems (oraz nad innymi, w tym południowokoreańską, na wcześniejszym etapie) nie jest kwestią przypadku i szczęścia, a wynikiem wyciągania wniosków z przeszłości, skrupulatnie opracowanej strategii i demonstracji zdolności do sprostania wymaganiom kupującego. Dekadę wcześniej w 2016 roku, co było wspomniane już wyżej, Japonia starała się o kontrakt na okręty podwodne dla Australii, lecz przegrała – i to do pewnego stopnia na własne życzenie. Poza niesprzyjającymi ówczesnie wiatrami politycznymi oraz parametrami technicznymi japońskich okrętów podwodnych nieodpowiadającymi Canberze, do przyczyn niepowodzenia Tokio można zaliczyć rzekomą niechęć samych koncernów japońskich, Japońskich Sił Samoobrony i części administracji państwowej do zawarcia kontraktu, w tym opór wobec przekazania niektórych technologii i wsparcia lokalnej produkcji w Australii, jak również brak spójności działań japońskich interesariuszy rządowych oraz prywatnych i niewystarczające działania marketingowe.

Tym razem Japonia – świadoma wagi ewentualnej wygranej – podeszła do sprawy całkowicie inaczej, obierając proaktywny kurs skoordynowanych działań, aby nie powielić błędów z przeszłości. W kampanię zaangażowano wiele podmiotów rządowych i prywatnych. Bardzo istotnym krokiem było utworzenie jeszcze w 2024 roku wspólnego publiczno-prywatnego komitetu promocyjnego, w skład

którego weszli przedstawiciele zarówno organów rządowych m.in. Ministerstwa Obrony, Sekretariatu Rządu, Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Ministerstwa Gospodarki, Handlu i Przemysłu, jak i pięciu koncernów z rynku zbrojeniowego tj. MHI, Mitsubishi Electric, NEC, Hitachi oraz Japan Marine United. Z kolei Agencja ds. Zamówień, Technologii i Logistyki (ang. *Acquisition, Technology and Logistics Agency* – ALTA) wypuściła anglojęzyczny film promujący fregaty typu *Mogami*, aby zwiększyć ich rozpoznawalność w Australii. O bezprecedensowej skali działań marketingowych Japonii świadczyło także zaproszenie dziennikarzy australijskiego nadawcy publicznego ABC do wejścia na pokład i obejrzenia fregaty typu *Mogami* w bazie w Yokosuce. Proaktywne podejście Tokio zostało zademonstrowane też wysłaniem fregaty JS *Noshiro* w tournée po australijskich portach, aby potencjalni nabywcy mogli go “podziwiać z bliska”. Nie brakowało także wizyt przedstawicieli Japonii w Australii i wypowiedzi mających przekonać Canberę do wyboru oferty Tokio. Ówczesny szef Połączonych Sztabów JSDF generał Yoshihide Yoshida powiedział nawet w wywiadzie, że, w razie zwycięstwa w przetargu, kontrakt z Australią otrzyma priorytet nad zamówieniami krajowymi.

Ważnym czynnikiem, który zadecydował o japońskim zwycięstwie, jest zdolność przemysłu obronnego Japonii do terminowego i szybkiego dostarczania zamówionych okrętów, udowodniona na przykładzie kontraktów krajowych. Japońskie Morskie Siły Samoobrony są w trakcie pozyskiwania na swój użytek dwunastu nowych fregat typu *Mogami*, z których jedenaście zostało już dostarczonych. Australia chce pozyskać nowe fregaty w możliwie najkrótszym czasie i to Japonia jest w stanie najlepiej sprostać temu zadaniu. Warto także zaznaczyć, że jednostki typu *Mogami* o wiele lepiej spełniają wymagania australijskiej marynarki wojennej niż okręty podwodne typu *Sōryu* w 2016 roku, a i dwustronne relacje w wymiarze politycznym oraz wojskowym między Canberą i Tokio znacznie się zacieśniły w ostatnich latach.

Dostarczenie jedenastu fregat dla australijskiej marynarki wojennej nie jest pozbawione wyzwań, jako że japoński przemysł zbrojeniowy ma minimalne doświadczenie w realizacji zamówień dla klientów zagranicznych (oraz nie ma *de facto* żadnego w przypadku umów na tak duże platformy). Nie wolno również zapominać o tym, że Australia ma dostać zmodyfikowaną wersję fregat typu *Mogami*, które nie powstały jeszcze nawet na użytek JSDF. Mogą się także pojawić problemy z dostosowywaniem wyposażenia fregat do wymagań Canberry. Jest to jednak bez dwóch zdań kamień milowy dla japońskiego przemysłu obronnego, który może na oścież otworzyć przed Japonią drzwi do międzynarodowego rynku zbrojeniowego. Kraj Kwitnącej Wiśni ma okazję zdobyć cenne doświadczenie w obsłudze zagranicznych kontrahentów, a jeśli udowodni zdolność do sprawnej realizacji zamówień na swoje zaawansowane systemy wojskowe, znacznie wzmocni swoją międzynarodową pozycję w tym sektorze. Całe przedsięwzięcie australijsko-japońskie pozwoli

jednocześnie na dalsze pogłębienie bilateralnych stosunków oraz może w przyszłości zwiększyć interoperacyjność sił zbrojnych obu państw.

Działania wspierające

W kontekście omawianego tematu warto zwrócić uwagę na jedno z najnowszych przedsięwzięć japońskiej polityki bezpieczeństwa, jakim jest program Oficjalnej Pomocy w zakresie Bezpieczeństwa (ang. *Official Security Assistance* – OSA). Został on ustanowiony w kwietniu 2023 roku przez Tokio jako inicjatywa współpracy w dziedzinie bezpieczeństwa z “podobnie myślącymi” państwami oraz ich siłami zbrojnymi, chodzi tu szczególnie o państwa Azji Południowo-Wschodniej. W ramach programu Japonia oferuje im nieśmiercionośny sprzęt wojskowy oraz wsparcie szkoleniowe, aby zwiększyć ich zdolności odstraszania oraz bezpieczeństwa. W ciągu dwóch lat przekazano m.in. kutry patrolowe Fidżi, Indonezji oraz Bangladeszowi, łodzie ratownicze Malezji, radary Filipinom czy system kontroli ruchu lotniczego Mongolii. Wartość pomocy z roku na rok wzrasta, choć nadal są to kwoty niewielkie, biorąc pod uwagę japońskie wydatki na obronność czy Oficjalną Pomoc Rozwojową.

Mimo że program OSA dopiero zaczyna się rozwijać i bezpośrednio nie wpływa na międzynarodową pozycję przemysłu obronnego Japonii, pośrednio może się przełożyć na wzrost zainteresowania japońskim sprzętem pośród państw regionu i zachęcić je do pozyskiwania go w przyszłości. Jednak wtedy Kraj Kwitnącej Wiśni dostarczałby go już nie jako darmową pomoc, lecz w ramach płatnych kontraktów eksportowych. W podobnym świetle można postrzegać dojście do porozumienia Japonii i Filipin w lipcu tego roku w sprawie przekazania filipińskiej marynarce wojennej przez Morskie Japońskie Siły Samoobrony sześciu używanych i przygotowywanych do wycofania ze służby niszczycieli eskortowych typu *Abukuma*. W przypadku realizacji planów będzie to pierwszy przypadek transferu okrętów tej klasy przez Japonię. Poza wzmocnieniem relacji na linii Tokio-Manila oraz potencjału filipińskiej floty w obliczu agresywnych działań Chin na Morzu Południowochińskim, ruch ten również ma zapewne za zadanie podnieść rozpoznawalność produktów japońskiego przemysłu zbrojeniowego i pomóc w zdobywaniu zagranicznych kontraktów na budowę nowych okrętów. Podobnie jak przy umowie z Australią na fregaty, transfer ma odbyć się jako wspólny projekt rozwoju sprzętu, aby zadbać o jego zgodność z przepisami krajowymi Japonii.

Podsumowanie

Nie sposób nie zauważyć, że polityka Japonii odnośnie do eksportu sprzętu obronnego przeszła w ciągu kilkunastu ostatnich lat wyraźny zwrot. Przemysł zbrojeniowy jest stopniowo uwalniany spod prawnych restrykcji tak, aby koncerny mogły realizować zagraniczne kontrakty zbrojeniowe. Rząd japoński chce stworzyć silny i konkurencyjny przemysł, o czym świadczy także przygotowywana od końca 2024 roku strategia rozwoju przemysłu obronnego Japonii i możliwości eksportu uzbrojenia z celami średnio- i długoterminowymi. Tokio jest świadome, że eksport sprzętu obronnego to ważna część budowania pozycji międzynarodowej państwa i poprzez zwiększenie obecności na międzynarodowym rynku handlu systemami wojskowymi chce wzmocnić swoją rolę w regionalnym systemie bezpieczeństwa na Indo-Pacyfiku. Mimo dotychczas niewielkich sukcesów wynikających z własnych ograniczeń i błędów, niedawne wygranie przetargu na dostarczenie Australii jedenastu fregat otwiera nowe perspektywy przed przemysłem obronnym Kraju Kwitnącej Wiśni. Japonia ma szansę uzyskać cenne doświadczenie oraz zbudować reputację jako wiarygodny partner i dostawca uzbrojenia.